

# AD MI NIS 3 TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

  
Atena  
Editora  
Ano 2021

# AD MI NIS 3 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

Daphynny Pamplona

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

**Diagramação:** Maria Alice Pinheiro  
**Correção:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

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

A238 Administração: estudos organizacionais e sociedade 3 /  
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 978-65-5983-664-2

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.642211711>

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](http://www.atenaeditora.com.br)

[contato@atenaeditora.com.br](mailto: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 evolução do pensamento administrativo tem sido apreendida no tempo como uma evolução incremental e contínua de debates sobre soluções e agendas estratégicas que podem otimizar processos, produtos e serviços ou resolver aqueles problemas que afetam a Sociedade e as Organizações.

O objetivo deste livro é caracterizar o campo científico da Administração em sua riqueza de agendas temáticas, por meio da apresentação de um conjunto diversificado de estudos que valoriza a reflexão sobre a realidade organizacional que é complexa, sem perder a praticidade de uma linguagem amplamente acessível ao grande público.

Neste sentido, a estruturação do presente livro fundamenta-se em um conjunto de 26 capítulos, os quais abordam, tanto as agendas teóricas e discursivas no campo epistemológico da Administração, quanto, a realidade empírica organizacional e da gestão estratégica, ilustradas no formato de estudos de caso.

A natureza exploratória, descritiva e explicativa dos capítulos do livro combina distintas abordagens quali-quantitativas, recortes teóricos e procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados, corroborando assim para a apresentação de uma genuína agenda eclética de estudos.

Resultado de um trabalho coletivo desenvolvido por meio de uma rede de autores brasileiros e estrangeiros, esta obra apresenta uma visão panorâmica sobre a realidade organizacional a partir de uma abordagem que valoriza a pluralidade de pensamento sobre a realidade dos desafios e problemas correntes.

Conclui-se para apreciação de leitura que uma panorâmica visão da do campo de Administração é fornecida ao público leitor, fundamentada em relevantes análises de estudos de casos que corroboram teórica e conceitualmente para a produção de novas informações e conhecimentos sobre a fluida realidade das organizacional no período contemporâneo.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

## SUMÁRIO

### CAPÍTULO 1..... 1

TRÊS ABORDAGENS DE ECONOMIA POLÍTICA INTERNACIONAL: UM DEBATE HIPOTÉTICO ENTRE EMINENTES PENSADORES SOBRE CRISES ECONÔMICAS INTERNACIONAIS

Virgilius de Albuquerque

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117111>

### CAPÍTULO 2..... 16

OS IMPACTOS DA ECONOMIA CIRCULAR SOB A PERSPECTIVA DA OFERTA E DO CONSUMO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Dênio Almeida Carneiro

Miguel Norberto Mendes Soares

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117112>

### CAPÍTULO 3..... 35

DIFFERENCES BETWEEN A TRADITIONAL SUPPLY CHAIN AND AN INTEGRATED SUPPLY CHAIN

Bertha Molina Quintana

María Berta Quintana León

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117113>

### CAPÍTULO 4..... 44

NEED TO SHARE - A NOVA TENDÊNCIA, SEUS MECANISMOS E RISCOS

Danielle Sandler dos Passos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117114>

### CAPÍTULO 5..... 51

EL RECURSO HUMANO COMO FACTOR CLAVE PARA LA CERTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA EN ISO 9001

Rebeca Teja Gutiérrez

Verónica Loera Suárez

Nidia López Lira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117115>

### CAPÍTULO 6..... 62

GESTÃO HUMANIZADA E LIDERANÇA: O PAPEL DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Daniele Campos do Nascimento

Deniz Helena Pereira Abreu

Elizabeth Luiza da Silva “*in memorian*”

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117118>

**CAPÍTULO 7..... 76**

**TEORIA DE HOFSTEDE: UMA ANÁLISE DA DIMENSÃO LTO X STO E A CULTURA BRASILEIRA**

Juliana Ferreira Ribeiro Miguel

Eric Cohen

Andreia Freitas

Michele Braga dos Santos Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117117>

**CAPÍTULO 8..... 100**

**TRABALHO VOLUNTÁRIO: RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E APROPRIAÇÃO DO TRABALHO**

Edgard Gonçalves da Costa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117118>

**CAPÍTULO 9..... 118**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO: UN CASO PRÁCTICO**

Alma Elizabeth Miranda Quiñones

María Magdalena Trejo Lorenzana

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117119>

**CAPÍTULO 10..... 130**

**FORU COMO HERRAMIENTA PARA EL SERVICIO UTILIDAD DENTRO DE LAS EMPRESAS**

Mtro. David Pérez Gómez

Agustín Ortiz Romero

Xochitl Patricia Ortega Angulo

Emiliano Pérez Romero

Andrea Guadalupe Silva Méndez

Mauricio Armando Vélez Tello de Meneses

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171110>

**CAPÍTULO 11..... 139**

**ROBOTIZAÇÃO APLICADA A ORGANISMOS VEGETAIS: INOVAÇÃO EM SERVIÇOS**

Maria Teresa Rodrigues Pessoa

Clara Rose Zacharias de Oliveira Ferreira da Cruz

Marco Aurélio Pinhel Peixoto

Luciano Mendes Camillo

Marcos Paulo Braga de Lima

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171111>

**CAPÍTULO 12..... 148**

**LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR COMO GENERADORA DE VALOR DE MARCA PARA EL COMERCIO DETALLISTA**

Valentin Gallart Camahort

Yeamduan Narangajavana Kaosiri

Luis Callarisa-Fiol  
Javier Sánchez-García

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171112>

**CAPÍTULO 13..... 163**

AGRONEGÓCIO E A CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: DESAFIOS, COMPORTAMENTO DOS PRODUTORES RURAIS E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Ariosto Sparemberger  
Pedro Luís Büttendender  
Luciano Zamberlan  
Darles Michel Assmann

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171113>

**CAPÍTULO 14..... 180**

PROJETOS COMPLEXOS: ESTUDO DE CASO SOBRE A COMPLEXIDADE DOS PROJETOS DE ENGENHARIA EM UMA EMPRESA DO SETOR DE ÓLEO E GÁS

Frederico Gonzaga Lafeté  
Carlos Frederico de Oliveira Barros  
Paulo de Oliveira Coelho Dutra Leal

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171114>

**CAPÍTULO 15..... 193**

ANÁLISE DE FALHAS DE MATERIAIS COMPÓSITOS EM CONSTRUÇÕES POPULARES

Thiago Leônidas de Souza Carvalho

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171115>

**CAPÍTULO 16..... 204**

COMUNICAÇÃO INTERNA E PROPOSTAS PARA ALINHAMENTO DAS INFORMAÇÕES: O CASO DE UMA EMPRESA DE BOA VISTA-RR

Talita Hávila Lopes Silva  
Jacqueline Alves Machado

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171116>

**CAPÍTULO 17..... 211**

O USO DA PLATAFORMA P91 COMO ESTRATÉGIA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SUAS APLICAÇÕES NO TRABALHO REMOTO DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19

Talita de Souza Costa  
Weslei Alvim de Tarso Marinho  
José Geremonte Garcia  
Rafael Lucas Silva  
Marcelo Santos Carielo  
José Augusto de Lima Prestes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171117>

**CAPÍTULO 18.....217**

VICTIMIZATION OF COMPANIES, FROM THE POINT OF VIEW OF THE BUSINESSMEN AND ENTREPRENEURS OF THE PORT OF ACAPULCO, GRO., MEXICO

Moisés Carmona Serrano

José Adolfo Martínez Castellanos

Julio Cesar Cortez Jaimes

Remigio Marin Ibarra

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171118>

**CAPÍTULO 19.....227**

POSSÍVEIS INTERAÇÕES ENTRE CONHECIMENTOS EXTERNOS E INTERNOS NOS PROCESSOS DE INOVAÇÕES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Mauricio Henrique Benedetti

Alexandre Nabil Ghobril

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171119>

**CAPÍTULO 20.....246**

ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE O PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO EM MICRO E PEQUENOS EMPREENDIMENTOS

Edda Jaqueline Sousa de Oliveira

Ingrid Cristina da Cruz Espindola

Edna Torres de Araújo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171120>

**CAPÍTULO 21.....265**

MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ARTESANATO NO MUNICÍPIO DE CERRO LARGO – RS E A INFLUÊNCIA DA FORMALIZAÇÃO

Denise Medianeira Mariotti Fernandes

Raquel Barragan Minosso

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171121>

**CAPÍTULO 22.....278**

LA MICROEMPRESA COMO ACTOR (OFERENTE Y DEMANDANTE) EN UN MODELO FINANCIERO A DESARROLLAR EN EL ESTADO DE COLIMA, MÉXICO

Julio Humberto Ríos Romo

Elvia Lorena Torres Alejandre

María Sánchez Losoya

Nayeli Viridiana Osorio Hernández

IbnerMora Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171120>

**CAPÍTULO 23.....286**

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA PARA OS TRANSPORTADORES DE PEQUENA ESCALA: ESTUDO DE CASO MOTOCICLISTAS DO 9º BAIRRO MUNHAVA CENTRAL-BEIRA-MOÇAMBIQUE (2018-2019)

Maria Albertina Lopes da Silva Barbito

Inácio Augusto Belo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171123>

**CAPÍTULO 24..... 298**

OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES NEGRAS EMPREENDEDORAS NA CIDADE DE RIO GRANDE-RS

Simone Silva Porto Machado

Kettle Duarte Paes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171124>

**CAPÍTULO 25..... 317**

A ASCENSÃO DA MULHER NA GESTÃO E A TRANSFORMAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO NO CONTEXTO VAREJISTA DO MUNICÍPIO DE CACOAL/RO

Andréia Duarte Aleixo

Sabrina Bueno Fernandes

Ozana Rodrigues Boritza

Maria Bernadete Junkes

Suzenir Aguiar da Silva

Nilza Duarte Aleixo de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171125>

**CAPÍTULO 26..... 328**

O MARKETING DIGITAL E A CAMPANHA INSTITUCIONAL #REPENSE: ANÁLISE FINANCEIRA E ESTRATÉGICA DE UMA ARENA ESPORTIVA PARA INCLUSÃO DO PÚBLICO FEMININO NO CENÁRIO DO FUTEBOL

Gustavo Samuel Cunha

Wanessa Leticia de Oliveira Miranda

Helena Belintani Shigaki

José Edson Lara

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171126>

**SOBRE O ORGANIZADOR..... 350**

**ÍNDICE REMISSIVO..... 351**

# CAPÍTULO 1

## TRÊS ABORDAGENS DE ECONOMIA POLÍTICA INTERNACIONAL: UM DEBATE HIPOTÉTICO ENTRE EMINENTES PENSADORES SOBRE CRISES ECONÔMICAS INTERNACIONAIS

*Data de aceite: 25/10/2021*

*Data de submissão: 05/10/2021*

**Virgilius de Albuquerque**

Universidade do Estado do Rio de Janeiro  
(UERJ), Faculdade de Administração e  
Finanças  
Rio de Janeiro – Rio de Janeiro  
<http://lattes.cnpq.br/3376347651949021>

**RESUMO:** Este trabalho coteja as principais escolas da economia política internacional. A partir da seleção de um tema – crises econômicas internacionais, são apresentados os principais entendimentos das escolas liberal, nacional-intervencionista e socialista. Adotou-se a metodologia de um debate hipotético entre os principais autores dessas abordagens. Seus pensamentos foram extraídos da principal obra escrita por cada um deles. A escola liberal defende a autorregulamentação dos mercados globais. A abordagem nacionalista prescreve a necessidade de um Estado hegemônico para conduzir a ordem econômica internacional. A corrente socialista, ao criticar a lógica do processo de acumulação capitalista, elastece reflexões sobre as crises econômicas mundiais.

**PALAVRAS - CHAVE:** Economia política internacional, livre mercado, nacionalismo, socialismo.

### THREE APPROACHES TO INTERNATIONAL POLITICAL ECONOMY: A HYPOTHETICAL DEBATE AMONG LEADING THINKERS ON INTERNATIONAL ECONOMIC CRISES

**ABSTRACT:** This paper reviews the major schools of international political economy. From the selection of a theme - international economic crises, the main thoughts of liberal, nationalist and socialist schools are presented. It was adopted the methodology of a hypothetical debate among the main authors of these approaches. Their thoughts were extracted from the main work written by each one. The liberal school advocates self-regulation of global markets. The nationalist approach prescribes the need of a hegemonic state to conduct the international economic order. The socialist current, engaged in criticizing the logic of the capital accumulation process, enlarges reflections on the world economic crises.

**KEYWORDS:** International political economy, free market economy, nationalism, socialism.

## 1 | INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho consiste em apresentar três ideologias permanentemente entranhadas no debate político tanto a nível nacional como no contexto internacional: liberalismo, nacionalismo e socialismo. Com esse propósito, são abordadas e confrontadas três perspectivas analíticas distintas da economia política internacional. Nesse sentido, foi selecionado um tema – crises econômicas

internacionais, que foi desenvolvido, como escolha metodológica, a partir de um hipotético debate entre expoentes dessas abordagens. Desse modo, empreende-se uma narrativa dinâmica e dialética entre diferentes pensadores desse campo de conhecimento.

As reflexões acerca das instabilidades econômicas globais **são desenvolvidas** a partir da obra clássica redigida por cada um de dois eminentes pensadores representativos das três principais escolas de economia política internacional, a: (i) liberal; (ii) nacional-intervencionista; e (iii) socialista. Os debatedores presentes **são**:

- Escola liberal: Léon Walras e Friedrich Hayek;
- Escola nacionalista: John Keynes e Charles Kindleberger; e
- Escola socialista: Karl Marx e Vladimir Lenin.

Inicialmente, cada um dos palestrantes fará uma breve exposição, tendo como pano de fundo as crises do capitalismo internacional. Serão intercaladas as diferentes perspectivas atinentes às três doutrinas político-econômicas. Intencionalmente, as exposições iniciar-se-ão a partir do grau mais elevado de intervencionismo, o socialismo, até o de menor participação estatal – o liberalismo (Marx, Keynes e Hayek). As explicações continuam, subsequentemente, no sentido inverso (Walras, Kindleberger e Lenin). Subsequentemente, cada escola explicará as causas e proporá soluções para as instabilidades na ordem econômica mundial. Por fim, serão feitas considerações finais acerca dessa temática.

## 2 | DEBATE: MARX, KEYNES E HAYEK

- Companheiros – inicia **Karl Marx**, conforme escrevi no Manifesto Comunista, “... a história de todas as sociedades que existiram até nossos dias tem sido a história das lutas de classes”<sup>1</sup>. A sociedade contemporânea, tal qual a moderna, não aboliu os antagonismos de classes, verificados desde os primórdios da humanidade. A burguesia – filha diletta do capitalismo que foi fecundado a partir da dissolução da sociedade feudal, e que atingiu sua maioridade, e, portanto, sua responsabilidade civil perante essa sua cria, com a Revolução Industrial, no último quarto do século XVIII – sempre teve como antípoda, o proletariado – gênero bastardo do capitalismo – com o qual sempre brincou, dando liberdade de comércio e pequenas moedas e, recebendo em troca, seu livre arbítrio e a sua mão de obra para a construção de uma estrada de ferro, um símbolo do *deus ex machina* do capitalismo.

Enquanto ambos cresciam, essa mesma estrada de ferro foi se expandindo. O burguês escolhia as rotas por onde passaria e ficava no caixa. O proletário se encarregava de colocar carvão para propulsionar a máquina. Com o tempo, a brincadeira passou a ser um negócio; paralelamente, o burguês mudou para uma propriedade suntuosa. Ele amealhava o dinheiro recebido pelos passageiros dessa aventura. Em contrapartida, consentiu que o proletário, frequentasse o local onde alojou a sua máquina, por várias

<sup>1</sup> MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. Manifesto do Partido Comunista, p. 21.

horas ao dia. Em troca, receberia do burguês, ao final de cada jornada, algumas poucas moedas amalhadas.

Considerando a assimetria das relações de troca provenientes daquele modo de produção, o relacionamento entre ambos foi ficando mais conflituoso. O burguês passou a se relacionar mais com outros burgueses que conheceu ao longo de seu caminho. Juntamente, passaram a empreender novos negócios. Já o proletário, agora cômico de sua realidade, procura unir-se a outros semelhantes, inicialmente, no mesmo local de acumulação do burguês conhecido e, subsequentemente, nas confrarias dos demais burgueses.

Evidente, pois, que essa situação só poderia ocasionar em ruptura, crise social! Nos países em que existiam estradas de ferro, os burgueses associaram-se ao Estado e criaram o sistema do bem-estar social – apontando respeitosa e na direção de Lord Keynes. Pronto, desse modo encontrava-se elidida a contenda entre eles e os proletários. Enfim, o capitalismo poderia continuar a prosperar, a expensas da instrumentalização burguesa do Estado. Agora, os burgueses andam de avião – essa máquina voadora alimentada pelo petróleo, ou melhor, pelo outora capital industrial que conheceu sua *belle époque*, na geração Rockefeller. Bom, isso é assunto para o meu camarada Lenin discorrer mais adiante.

- Senhor Marx, desculpas, mas o seu tempo já expirou, pondera o mediador.
- *Data máxima vênica* – responde Marx – o senhor está equivocado. O meu discurso é bastante atual, e está longe de expirar! *“O sistema burguês tornou-se demasiado estreito para conter as riquezas criadas em seu seio. De que maneira consegue a burguesia vencer essas crises? De um lado, pela destruição violenta de grande quantidade de forças produtivas; de outro lado, pela conquista de novos mercados e pela exploração mais intensa dos antigos. A que leva isso? Ao preparo de crises mais extensas e mais destruidoras e à diminuição dos meios de evitá-las.”*. *“O crescente emprego de máquinas e a divisão do trabalho, despojando o trabalho do operário de seu caráter autônomo, tiram-lhe todo atrativo”*. Face à necessidade de novos mercados e à criação de um novo produto, em parceria com o Estado, o “operário descartável”, *“... a burguesia imprime um caráter cosmopolita à produção e ao consumo em todos os países. Para desespero dos reacionários, ela retirou à indústria, sua base nacional”*. *“Em lugar do antigo isolamento de regiões e nações que se bastavam a si próprias, desenvolvem-se um intercâmbio universal, uma universal interdependência das nações”*<sup>2</sup>.

Qualquer semelhança entre os meus escritos de mais de 150 anos atrás e os acontecimentos contemporâneos decorrentes da tal globalização – que mais parece a reificação contemporânea da burguesia – que gera deslocalizações de indústrias inteiras, desempregos estruturais e crises financeiras, que são, em síntese, uma metamorfose

---

2 In op. cit., p. 24/7.

das ineficiências do sistema de produção e troca do sistema capitalista, não é mera consequência. É uma demonstração da falibilidade do capitalismo que, germinado há cerca de 500 anos atrás, denota sinais de senilidade.

Boa tarde, cavalheiros – inicia a sua explanação, em tom professoral, o eminente acadêmico **John Keynes**. Considerando a deferência feita pelo Senhor Marx, começarei minha exposição, falando sobre o desemprego. Ao contrário dos economistas clássicos, esse fenômeno não apresenta origem, apenas, friccional ou voluntária. O desemprego involuntário existe quando a oferta agregada de mão de obra disposta a trabalhar ao salário nominal corrente é superior ao volume de emprego existente. Portanto, enfatizando a característica nominal do salário, cujo nível é passível de aceitação por parte do trabalhador, a elevação do nível de preços ou a redução nominal desse salário não é remédio para o desemprego. Isso nos remete a outro ponto bastante significativo: a utopia clássica de que a oferta cria sua própria demanda. Se assim fosse, a abstenção de consumir levaria, inevitavelmente, a mais investimento e, conseqüente, aumento de riqueza (trata-se de uma falácia da composição).

*“Quando o emprego aumenta, aumenta, também, a renda real agregada. A psicologia da comunidade é tal que, quando a renda real agregada aumenta, o consumo agregado também aumenta, porém não tanto quanto a renda. Em consequência, os empresários sofreriam uma perda se o aumento total do emprego se destinasse a satisfazer a maior demanda para consumo imediato. Dessa maneira, para justificar qualquer volume de emprego, deve existir um volume de investimento suficiente para absorver o excesso de produção total sobre o que a comunidade deseja consumir quando o emprego se acha a determinado nível. A não ser que haja este volume de investimento, as receitas dos empresários serão menores que as necessárias para induzi-los a oferecer tal volume de emprego”<sup>3</sup>.* Esse é o postulado precípua de minha teoria. A propensão a consumir da comunidade, expressa a expectativa de seus gastos em consumo; essa expectativa tem um componente psicológico, e, portanto, é afetada pela instabilidade tanto do mercado de fatores (níveis de desemprego) quanto dos fluxos financeiros (capazes de contaminar o setor real da economia).

Depreende-se que, dado que a demanda efetiva corresponde ao total de consumo e de novos investimentos (compensatórios da postergação do consumo), o nível geral de emprego de equilíbrio depende, não apenas (como quiseram fazer crer os economistas clássicos) da oferta agregada de trabalho, como, também, da propensão a consumir e do nível de novos investimentos. Pronto, aí está a relação entre as duas maiores questões macroeconômicas do mundo contemporâneo: o desemprego e a instabilidade econômica internacional, boa parte decorrente das políticas de taxas de juros que impactam os programas de investimento.

Para preencher as possíveis lacunas dos investimentos necessários para assegurar

<sup>3</sup> KEYNES, John, A teoria geral do emprego, do juro e da moeda, p. 62.

o nível socialmente desejado de emprego, faz-se premente a presença do Estado que, mediante a operacionalização da política fiscal, pode elevar a demanda agregada do país. A utilização dessa ferramenta de monopólio do Estado, permitiria ajustar a taxa de juros até o nível em que – observando-se o comportamento da eficiência marginal do capital – ocorresse o pleno emprego.

No que pertine ao capitalista *rentier* – aquele que, tal qual o dono de terras que vive de rendas de aluguel de suas propriedades, vive de rendas (juros) do capital – “... *considero o aspecto do rentier do capitalismo como sendo uma fase transitória, que desaparecerá logo que tenha desempenhado sua função*”. Isso porque o Estado “... *ainda teria o recurso de manter uma poupança agregada a um nível que permitisse o crescimento do capital até que a sua escassez desaparecesse*”<sup>4</sup>. O Estado deve incorporar às suas funções públicas, a tarefa de ajustar (*fine tuning*) a propensão a consumir (emprego) com o incentivo a investir (nível das taxas de juros), de modo a assegurar a continuidade do capitalismo como sistema econômico-social.

- Fico surpreso com a sua inclinação por psicologia, Lord Keynes. Imaginava que fosse uma característica de nós, austríacos – sentencia o ilustre **Friedrich Hayek**, que passa a ter a palavra. Embora estejamos no século XXI, sem querer parecer anacrônico, creio que deveríamos avançar em direção ao liberalismo existente no século XIX. Deveríamos retornar ao modelo liberal do século retrasado, quando o nacionalismo-intervencionista do mercantilismo estava definitivamente proscrito e o socialismo não passava de ideais proferidos por intelectuais e seguido anarquicamente por operários.

As limitações de qualquer ordem, imposta pelo Estado, aos mecanismos de mercado, constituem ameaça econômica e política. Qualquer injunção estatal sobre a sociedade implica na imposição de uma escala de valores arbitrada por aqueles que detêm o processo decisório. O igualitarismo promovido pelo Estado do bem-estar social, defendido pelo Senhor Keynes, destrói a liberdade dos cidadãos e a vitalidade da concorrência, da qual depende a prosperidade de todos. A concorrência, e não a cooperação é a palavra de ordem. A desigualdade é um valor positivo, pois disso dependem as sociedades ocidentais para progredirem. A promoção estatal de direitos sociais representa um parasitismo servil. Em contraponto, as forças do mercado são espontâneas, impessoais, garantindo, destarte, uma melhoria da qualidade de vida dos homens.

Ao contrário do nosso colega Karl Marx, a burguesia e o proletariado são necessários, pois a desigualdade estimula a concorrência, que estimula a produtividade, que por sua vez, fomenta a acumulação e a riqueza, elementos propulsores do capitalismo. Os ganhos advindos desse processo são múltiplos e mútuos.

Faço uma ode prosaico à liberdade, em que, deve-se preservar a autonomia do indivíduo perante o Estado, que, *in facto*, só se efetiva, se esse indivíduo for um real detentor de propriedades, não apenas as relativas à vida e liberdade, como também aquelas de

<sup>4</sup> KEYNES, *in op. cit.*, p. 344.

bens materiais, segundo tradição lockeana. É o mercado que gera essa ordem espontânea, esse processo de ação interativa entre as pessoas, norteadas pelas normas jurídicas da propriedade, além das atinentes à responsabilidade civil e ao contrato. Ratifico minhas críticas ao coletivismo socialista, assim como, ao intervencionismo estatal e, transcendendo minha apologia à liberdade individual, do campo instrumental para um imperativo filosófico no campo dos valores morais humanos.

*“A liberdade individual é inconciliável com a supremacia de um objetivo único ao qual a sociedade inteira tenha de ser subordinada de uma forma completa e permanente. A única exceção à regra (omissis) é constituída pela guerra”<sup>5</sup>. “A regra de não permitir, na paz, a primazia absoluta de um objetivo sobre todos os demais, deve ser aplicada mesmo ao objetivo que hoje todos concordam ser prioritário: a supressão do desemprego”<sup>6</sup>.*

Em consonância com as crises econômicas globais, transmito algumas reflexões sobre a ordem internacional. *“Os problemas decorrentes da ordenação deliberada dos assuntos econômicos em escala nacional assumem, inevitavelmente, proporções ainda maiores quando a mesma coisa é levada a efeito em escala internacional. O conflito entre planificação e liberdade não pode deixar de agravar-se à medida que diminui a semelhança de valores e de padrões entre os que são submetidos a um plano unitário”*. Particularmente, sou cético quanto à obtenção de uma justiça distributiva, nos moldes apregoados por John Rawls. *“Num sistema internacional de economia dirigida, as nações mais ricas, e portanto mais poderosas, teriam muito maior probabilidade de suscitar o ódio e a inveja das mais pobres, do que um regime de livre mercado”*.

Acaso uma autoridade internacional fosse responsável pela promoção de justiça distributiva entre as diferentes nações, passaríamos a nos confrontar com uma luta entre as classes trabalhadoras dos diferentes países, num desdobramento internacional da lógica socialista. Como apregoam os realistas, a constituição de uma autoridade supranacional independente seria impossível, devido à rejeição das grandes potências a submeterem-se a ela, além do fato de poderem usá-la instrumentalmente. Inobstante, *“... necessitamos e podemos ter esperanças de conseguir, não uma autoridade econômica internacional irresponsável dotada de maior poder, mas, ao contrário, um poder político superior capaz de refrear os interesses econômicos, funcionando como árbitro nos conflitos que surgem entre estes por não estar ele próprio envolvido nos interesses em jogo. Necessitamos de uma autoridade política internacional que, sem poderes para impor aos diferentes povos o que devem fazer, tenha condições de impedi-los de prejudicar a outros”<sup>7</sup>.*

---

5 HAYEK, F., O caminho da servidão, p. 187.

6 HAYEK, *in op. cit.*, p. 188.

7 HAYEK, *in op. cit.*, p. 199, 202 e 207.

### 3 | DEBATE: WALRAS, KINDLEBERGER E LENIN

Tenho muitas afinidades com o Senhor Hayek, quanto à importância de se desvincular o mercado da política, e do empreendedorismo individual – ponderou **Léon Walras**, que acrescenta: entretanto, creio que deva ser dada mais delimitação e substantivação a essas formulações filosóficas. É de bom alvitre que distingamos, corretamente, as fronteiras da economia política. A economia política é uma ciência natural, cujo objetivo é a busca da verdade pura das relações de troca. Portanto, devemos empreender estudos para o desenvolvimento de uma teoria de economia pura do valor de troca. Essas relações são processadas no mercado, ocorrem com certa regularidade e, portanto, previsibilidade, além de passíveis de mensuração.

É tarefa da “economia política pura” determinar as leis que regulam essas relações de troca. Por outro lado, as relações envolvendo pessoas e coisas são objeto de uma teoria de economia aplicada, no campo da indústria. Nada mais é do que a aplicação da ciência a um campo prático (economia política aplicada). Por fim, a busca de justiça social apresenta uma conotação normativa. Ela deve ser centrada nos modos de distribuição da riqueza, envolvendo relações entre pessoas; conseqüentemente, deve ser objeto de estudo de uma teoria moral sobre propriedade (“economia social”).

Portanto, dissinto, parcialmente de Hayek e, de plano, de Marx, pois sustento que o campo dos valores morais deve estar dissociado do verdadeiro estudo da economia política. O mesmo deve, também, ocorrer com a teoria da produção e da organização da indústria na divisão do trabalho. O critério na qual se insere a economia política, é a verdade (ciência pura); o da teoria da indústria, é o útil ou o interesse (ciência aplicada); e o da teoria da propriedade, é o bem e a justiça (ciência moral).

*“... a Economia Política Pura deve tomar da experiência tipos de troca, de oferta, de demanda, de mercado, de capitais, de rendas, de serviços produtivos, de produtos. Desses tipos reais deve abstrair, por definição, tipos ideais e raciocinar sobre estes últimos, só retornando à realidade depois da ciência feita e tendo em vista aplicações. Teremos assim, em um mercado ideal, preços ideais que terão uma relação rigorosa com uma demanda e uma oferta ideais”<sup>8</sup>.*

Somente assim, observando todas as variáveis de troca, poderemos determinar as formulações necessárias para o seu enquadramento em um tipo ideal. Essas relações de trocas, que são calcadas na escassez – relação entre a utilidade e a quantidade de uma coisa – uma vez determinadas, possibilitarão o desenvolvimento de teorias aplicadas no campo de políticas econômicas que interferem na vida dos cidadãos dos Estados.

Tenho sérias restrições a esse entendimento. E, na eventualidade de ser factível, quem seria a autoridade responsável pela implementação de seus tipos ideais weberianos? – indaga perplexo **Charles Kindleberger**. Decerto, creio – continua – que essas relações

<sup>8</sup> WALRAS, Léon, Compêndio dos elementos de economia política pura, p. 24.

só poderiam ser implantadas por uma nação hegemônica<sup>9</sup>. Nesse sentido, o bem público maior a ser perseguido é a estabilidade.

Para assegurar a estabilidade do sistema econômico internacional, é *mister* que haja vontade política. A economia política é uma ciência social. Só é possível almejar modelos determinísticos em objetos ontologicamente imutáveis. Ela é social, porque não há como abstrair o indivíduo de sua composição. E, o indivíduo age com base em um enorme e superposto espectro de racionalidade, além de ser, também, movido por sensações, impressões, expectativas nem sempre racionais, e, que por vezes, desafiam a própria psicologia.

Desse modo, é necessário que a dinâmica da economia política seja norteadada por um *hegemon*, com a capacidade econômica suficiente para assegurar a implementação da estabilidade e, *a fortiori*, o monopólio da liderança. Somente assim poderíamos dar cabo a todas as instabilidades comerciais e financeiras existentes na ordem mundial. Ademais, a nação hegemônica, para ser uma verdadeira líder deve ter vontade política de assumir esse papel – e, inclusive, de incorrer em eventuais prejuízos para o desempenho dessa atribuição.

Basicamente, suas atribuições consistem em manter em bom termo os três institutos clássicos da economia política, quais sejam, o comércio, o investimento e a moeda. Para tanto, deve manter (i) aberto o mercado de seu país para absorver os produtos dos países em maiores dificuldades; (ii) um fluxo regular de investimentos, para compensar efeitos anticíclicos de crescimento econômico daqueles países mais necessitados; e (iii) a liquidez do mercado internacional, agindo, quando necessário, como *lender of last resort*.

Cito, como exemplo, as crises financeiras que assolaram as economias em desenvolvimento no final do século passado e nos primeiros anos do século XXI. Por um lado, o Japão e a União Europeia (UE) não cumpriram essas medidas para controlar ou atenuar as crises asiática e russa, ocorridas em suas áreas de influência econômica. Por outro lado, os EUA, valendo-se de seu poder hegemônico, atendeu às duas últimas proposições para evitar que a crise verificada no Brasil se estendesse, a partir daquele país, para toda a América Latina. E, para evitar as ações de *free-riders* de seus parceiros da Tríade (Japão, UE, além do próprio EUA) impeliu-os a participarem da ajuda financeira concedida, fosse mediante aporte direto de recursos, fosse por intermédio da concessão de empréstimos por agências multilaterais de crédito (FMI, BIRD e BIS).

Camarada Kindleberger – sentenciou **Vladimir Lenin** – você acaba de elaborar uma teoria do imperialismo que nem eu havia imaginado! De fato, o capitalismo de estado é a forma mais evoluída do capitalismo, porquanto representa a associação de *trusts* nacionais com o Estado, com vistas à conquista dos mercados externos, e à expansão internacional do capital privado. Falastes de uma nova forma de imperialismo, que consiste na fase máxima do sistema capitalista. É impossível conceber um Estado, principalmente, um

<sup>9</sup> KINDLEBERGER, Charles, *The world in depression, 1929-1939*.

hegemônico, agindo altruisticamente. A preservação do bem coletivo é apenas um pretexto para legitimar uma ação que escamoteie os seus reais interesses. Ratificando Marx, o problema maior do capitalismo é que, enquanto há uma socialização da produção, o modo de apropriação da riqueza gerada, continua privada.

As evidências históricas demonstram que, no período compreendido entre 1870 e 1914, o capitalismo mundial apresentou enorme crescimento. O grande impulso dado às instituições econômicas, mediante maciças exportações de capital, efetuadas, inicialmente pela Inglaterra e, posteriormente, pelos demais países desenvolvidos, sob a forma de investimentos externos, propulsionaram o comércio e as finanças internacionais. É essa característica de expansão internacional do capitalismo que designo por imperialismo. Em homenagem ao camarada Walras, a “lei do crescimento desigual entre os estados” expressa o grau com que as economias capitalistas crescem a taxas diferentes em decorrência de poderes nacionais distintos.

Os estados criam esferas de influência que, posteriormente, são cobiçadas por outros estados emergentes. Os estados ansiosos pela busca de novos mercados, assim como pela preservação daqueles já obtidos, efetuam a partilha do mundo que, devido aos processos de crescimento desiguais inerentes ao capitalismo, é inevitavelmente temporária, e ocasionam, por conseguinte, instabilidade política, guerras imperialistas e mudanças políticas internacionais. Portanto, o sistema capitalista internacional é inerentemente instável, e a contradição intrínseca ao capitalismo reside no permanente conflito entre os estados.

A verdadeira natureza do capitalismo é internacional, uma vez que a sua própria dinâmica interna impulsiona a sua expansão externa. A razão dos conflitos entre os estados decorre de sua necessidade imperialista em assegurar o seu crescimento econômico. Essa dinâmica se avoluma com a concentração de produção, que geraram os monopólios. Em uma etapa subsequente, há uma interpenetração entre bancos e indústria, formando o capital financeiro – união dos capitais industriais e bancários – elemento principal do processo imperialista. Posteriormente, ocorre a formação de uniões internacionais monopolistas do capital financeiro sob a forma de *trusts*.

Creio que minha análise do capitalismo é bastante contemporânea, porquanto, remetendo, de novo à problemática capitalista desenvolvida por Marx, a sua essência está em “... *separar a propriedade do capital de sua utilização na produção; separar o capital-dinheiro do capital industrial ou produtivo ... O imperialismo ou o domínio do capital financeiro é aquela fase superior do capitalismo na qual esta separação atinge vastas proporções*”<sup>10</sup>. Ademais, “[e]nquanto o capitalismo continuar capitalismo, o excedente de capitais será afetado, não para elevar o nível de vida das massas de um dado país, pois daí resultaria uma diminuição dos lucros para os capitalistas, mas para aumentar estes lucros,

---

10 LENIN, V. O imperialismo, fase superior do capitalismo, p. 58.

*mediante exportação de capitais para o estrangeiro, para os países subdesenvolvidos”<sup>11</sup>.*

Vejam a dinâmica propulsora do capitalismo. Se, no início do século XX, o capital financeiro estava alocado em países em desenvolvimento, mediante investimentos externos diretos (IEDs), ao final daquele mesmo século, constatamos que esse capital sofreu uma maligna metamorfose, transformando-se em capital especulativo. Antes, ao menos, ele promovia crescimento material em terras distantes; hoje, maximizando a reificação do distanciamento entre o capital-dinheiro e o capital produtivo, sequer se presta à sua maior qualidade: gerar produção. Continua a aproveitar-se dos países em desenvolvimento, entretanto de uma maneira incomensuravelmente mais perversa: o capital lá investido só gera renda, não produz nada. Pior ainda: a sofisticação tecnológica e dos instrumentos financeiros – celebrizados nos derivativos, chegam a devastar economias inteiras. E, pasmem: esse capital especulativo, de propriedades mágicas – de manhã, pode estar na Ásia, depois do almoço, na América Latina, e, se o dia não foi bom para ele, pode pernoitar em Manhattan.

Terminada essa etapa – intervém o mediador, peço que os titulares da mesma escola de pensamento, apresentem uma breve exposição acerca do tema deste debate, crises econômicas internacionais. A sequência será iniciada pelos liberais, seguida dos nacionalistas e encerrada pelos socialistas.

## 4 | SÍNTESE LIBERAL

Uma vez que não chegamos a um consenso, inicio minhas observações e passo, em seguida, a palavra a **Hayek** – profere **Walras**. Minha avaliação acerca das periódicas crises econômicas mundiais é parcimoniosa. A verdadeira economia política deve empreender uma análise das relações entre os valores de troca dos ativos transacionados nos seus respectivos mercados. Essas trocas correspondem a processos, cujas propriedades são passíveis de avaliação e mensuração. A identificação desses mecanismos permite que sejam determinadas as relações ideais de troca. A inobservância, por parte dos agentes econômicos, desse preceito, é a causa de toda essa desordem econômica, haja vista a inexistência de parâmetros – derivados de leis e modelos teóricos – que balizem os níveis dos agregados monetários nacionais, as taxas de juros internacionais, os níveis ótimos das balanças comerciais, as paridades cambiais entre as moedas e os fluxos de investimentos diretos. Concluo que essa é a questão focal a ser solucionada, enquanto temáticas relacionadas aos modos de produção e à acumulação de riqueza são secundárias.

Embora compartilhemos a mesma raiz do pensamento liberal, nossas perspectivas são diferentes – observa Hayek. As iniquidades existentes na sociedade decorrem da insistência do Estado em intervir no setor econômico. O mercado é o fórum da economia e os agentes econômicos detêm competência exclusiva para a sua condução! Qualquer

<sup>11</sup> LENIN, *in op. cit.*, p. 61.

tentativa intervencionista redundará em distorção e efeitos distributivos perversos. Ademais, o mercado detém eficiência informacional bastante superior à do Estado.

O mercado é a arena em que as relações são impessoais, onde não há imposição de valores nem padrões condutores de comportamento e limitadores do bem maior do homem, a liberdade. É a falta de plena liberdade do mercado que está levando aos contínuos desequilíbrios comerciais e financeiros. O sistema internacional é, por natureza, heterogêneo. À medida que a heterogeneidade se alarga, maior o conflito entre as imposições externas e os desejos de manutenção dos graus de liberdade dos Estados. Ao contrário de Walras, creio que o mercado deve se autorregular; nenhum fator normativo exógeno lhe deve ser imposto. É no livre mercado que as alocações e distribuições de recursos ocorrem de maneira mais eficiente.

A recorrência das crises econômicas decorre da insistência dos governos nacionais e dos organismos multilaterais econômicos em controlar os fluxos monetários externos, em fixar ou estabelecer bandas de variações cambiais, bem como em impor controles sobre capitais e mercadorias. Adicionalmente, os programas coletivos de intervenção econômica, seja em um Estado, seja em regulações multilaterais, só servem para postergar e agravar as ineficiências impostas pela intervenção estatal ao mercado. Se o comércio mundial fosse ditado pelas vantagens comparativas, sem a existência de barreiras comerciais de qualquer sorte, o fluxo de bens e serviços se ajustaria naturalmente. Caso as taxas de câmbio flutuassem livremente, as ações dos fundos de pensão, investidores institucionais e demais agentes financeiros sobre a moeda de um país, não apresentariam qualquer efeito traumático.

Finalizando, a tentativa pretérita de implantação do Acordo Multilateral de Investimento (AMI) foi louvável, uma vez que esse acordo garantiria a plena liberdade de mobilização de capital, e a sua proteção contra intervenções governamentais, positivada por uma norma jurídica internacional, que seria ratificada pelos Estados aderentes. Lamentavelmente, a lógica intervencionista prevaleceu e abortou essa iniciativa da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

## 5 | SÍNTESE NACIONALISTA

Penso que, assim como Marx e Lenin, cujos focos de estudo da economia política são, respectivamente, doméstico e internacional, eu – diz **Keynes** – e **Kindleberger**, privilegamos nessa exposição, assim como nossos colegas socialistas, os níveis de análise nacional e internacional. Nossos pontos de vista são convergentes: o mercado é incapaz de se autorregular eficientemente; é necessário que haja uma forma de intervenção externa – Estado, a nível nacional, e um estado hegemônico – “hegemon” – na dimensão internacional, para que seja assegurada a estabilidade e promovido o crescimento econômico.

Defendemos medidas no sentido de, por exemplo, estabelecer regras internacionais

que, ao mesmo tempo, assegurem a liberalização dos mercados e criem mecanismos de resolução das controvérsias comerciais (na esfera da OMC) ou financeiras (no âmbito do FMI ou de outra instância a ser, eventualmente, estabelecida para IEDs). Alternativamente, poder-se-ia realizar uma coordenação política entre os estados capitalistas para a gestão das instituições econômicas de crédito, comércio e moeda. Postulamos o estabelecimento, não apenas de instâncias de arbitragem e resolução de controvérsias, como também, o fortalecimento de agências multilaterais reguladoras desses fluxos. Adicionalmente, sustentamos que o Estado não pode ser cerceado em sua capacidade de conduzir a sua política monetária, imprescindível para a gestão macroeconômica do governo.

As tradicionais instabilidades econômicas mundiais decorrem da indisposição dos EUA em normalizar os diversos fluxos econômicos internacionais – pois, esse país detém as capacidades suficientes para intervenção. Ações, como a condução das negociações com países da OCDE e órgãos econômico-financeiros multilaterais, para a concessão de empréstimos a países em dificuldades econômicas, são episódicas. Os EUA não age no sentido de assegurar a estabilidade da ordem econômica internacional, além de não se preocupar em reger um concerto intervencionista por parte das maiores economias mundiais, com vistas à mitigação das incertezas globais. E, como, permitem inferir os eventos que expressaram a sua disposição de liderar a ajuda ao Brasil e, de não se manifestar nas crises financeiras asiáticas e russa, ocorridas no final do século passado e início deste, assim como a sua atuação durante as negociações frustradas para a implantação da Área de Livre Comércio das Américas (Alca), a potência hegemônica contemporânea não age altruisticamente.

No nível doméstico, o governo deve intervir em seus mercados comercial, monetário e cambial, de sorte a evitar bruscas oscilações na balança comercial e flutuações nas taxas de juros e cambiais, pois essas variáveis constituem instrumentos cruciais para a condução do fluxo real da economia de um país. Somente assim, poderá cumprir metas macroeconômicas relacionadas com o nível de crescimento econômico, patamar de inflação e taxa de desemprego. O grande dilema que enfrentamos, haja vista a característica crescente de internacionalização do capitalismo, está em associar o grau de abertura econômica e movimentação financeira, com a necessidade doméstica de crescimento e manutenção dos benefícios advindos do *welfare state* (e.g., saúde e educação elementar gratuita, assistência e previdência social, salário mínimo, jornada máxima de trabalho).

A disposição dos EUA em agir na direção oposta daquela prescrita para o “hegemon”, em um ambiente de instabilidade decorrente das deslocalizações de indústrias e especulações cambiais, vem impelindo os países a derogarem os benefícios sociais, outrora adquiridos. Em troca, a expensas dos benefícios sociais, lhes é assegurado o passaporte para o mercado global, e, portanto, para um suposto desenvolvimento econômico. Isso nos permite concluir, que a maior potência econômica está disposta a extinguir a ordem econômica internacional existente desde o pós-guerra e, vem implementando ações – de

interesse das grandes corporações transnacionais e investidores internacionais, no sentido de consolidar um novo paradigma econômico internacional.

E aqui, eu, Lord Keynes, faço um mea culpa, ao prescrever que o *rentier* capitalista era transitório e que o Estado seria capaz de manter poupança agregada suficiente para atender as necessidades de investimento. Exatamente, pelo fato dessas duas projeções não terem se concretizado, estamos observando o ocaso da antiga ordem econômica global, pois se, de um lado, o Estado é incapaz de amealhar poupança interna – daí a justificativa para o desmonte do sistema de bem-estar social – por outro, o capital rentista tomou proporções gigantescas e é quem determina os padrões de atuação no sistema econômico vigente.

## 6 | SÍNTESE SOCIALISTA

Observamos os seguintes pontos comuns – falam **Marx** e **Lenin**, em uníssono. Com relação à nossa prescrição, retificamos o fato de que, ao partilharem o mundo entre si, os *trusts*, escudados pelos Estados, e ameaçados por novas nações imperialistas, levariam, inegavelmente, à guerra. De fato, isso aconteceu, de forma horrenda e em abrangência mundial, por duas vezes no século passado. Mas as agruras da guerra, a bipolaridade, a *nuclear deterrence*, a emersão do *welfare state*, reciprocamente alimentada pelo sistema fordista de produção, e o nosso reducionismo econômico das questões atinentes às relações internacionais, estancou essa “inevitabilidade” do capitalismo. Não obstante, ressaltando o caráter preditivo do socialismo, em que o imperialismo capitalista não, apenas, acentuou – como, mesmo, exacerbou – o nível de concentração de riqueza, decorrente da separação entre o capital-dinheiro e o produtivo. Atualmente, o capital-dinheiro é integralmente dissociado do produtivo. Sua característica estéril inviabiliza, gradativamente, qualquer tentativa de prover maior justiça distributiva.

Retornamos, portanto, à falha conceptual central do capitalismo, qual seja, a imanente distorção do processo de apropriação e acumulação de capital. Não cremos que o modelo de acumulação flexível altere alguma coisa. Pelo contrário, trata-se de um substituto do modo de produção fordista, até recentemente vigente, que contribuiu para mitigar os efeitos de concentração de renda do sistema capitalista. A propósito, o modelo toyotista anda de mãos dadas com a globalização da economia mundial. Por outro lado, também, não perfilhamos do entendimento de que seja necessária a realização de uma mudança estrutural do capitalismo. A causa de todas essas crises mundiais, que nada mais é do que uma consequência inevitável da exacerbação do processo de apropriação e acumulação de capital está em sua própria concepção. Portanto, alterações desse modelo econômico, serão apenas paliativas. Como o próprio nome diz, o capitalismo reifica o capital. Mas afinal senhores, qual o objetivo da economia política: servir ao capital ou aos anseios da sociedade? Se a resposta caminhar na direção da segunda alternativa,

devemos priorizar a sociedade. O socialismo se propõe a isso: substantivar o social, como o próprio nome diz.

Não há solução para as recidivas das crises econômicas internacionais senão modificar o capitalismo para um sistema econômico melhor, que altere as concepções de propriedade, produção e acumulação de riqueza. Possivelmente, a centralização da propriedade no Estado deve ser descartada. O capitalismo demonstrou que a competição tem efeitos sociais positivos. Mas, não aquela desenfreada; é necessário um grau de regulação sobre os processos de produção e troca. Encerramos, por adotar uma postura mais analítica do que prescritiva. Ao melhor estilo de nossos herdeiros da Escola de Frankfurt, esboçamos uma crítica ao modelo capitalista que, ao contrário do que prevíamos, não levou à perenidade dos conflitos entre Estados nem das fricções de classes. Isso porque, os conflitos decorrem de reivindicações e anseios de nações e estratos sociais diferentes, ou seja, a guerra e a luta de classe são fenômenos político-sociais. Por outro lado, o caráter amórfico do capital, permite-o transcender conceitos de territorialidade, soberania e cidadania, de modo que os danos causados a seus congêneres sejam, mais facilmente, aceitos como “regras do jogo”, que, conseqüentemente, propicia que o capitalismo translade a questão social para uma dimensão menos relevante.

## 7 | CONCLUSÃO

Neste hipotético debate, os pensadores não são necessariamente contemporâneos, por conseguinte, as suas percepções podem ser distintas em função dos eventos pessoalmente vivenciados. Nada obstante, as diferentes realidades observadas em uma dinâmica histórica propiciam o aprofundamento analítico e prescritivo para a mitigação dos processos que engendram as contínuas crises do sistema capitalista mundial.

Percebe-se que não se busca a hegemonia de uma abordagem de economia política internacional sobre as demais. A despeito de ideologias, esses espectros refletem a maior, ou menor, participação do Estado no domínio econômico. Direita, centro e esquerda subsomem, atualmente, mais o grau de intervenção estatal na esfera social e econômica do que o matiz político de uma nação. Na dimensão internacional, esse entendimento igualmente persiste.

A abordagem liberal prescreve módica interferência do Estado na economia. Os mercados nacionais e globais se autorregulam. Os interesses comerciais, financeiros e de investimento incentivam a cooperação e o arranjo de acordos multilaterais e internacionais. Ilustrativamente, esses acordos prosperaram na dimensão comercial, conduzindo à institucionalização da Organização Mundial do Comércio. Contudo, no âmbito dos IEDs, foi descontinuado o AMI. A harmonização de interesses econômicos nacionais não encontra evidências empíricas.

A vertente nacional-intervencionista, por outro lado, prescreve maior intervenção do

governo nos diversos tipos de mercados – fatores, bens, serviços, moedas e crédito; seja na ambiência doméstica ou internacional. Nesse sentido, a regulação e ordenamento global devem ser conduzidos por um Estado hegemônico. Esse Estado – Inglaterra até meados do século passado, e desde, então os EUA, atualmente de modo menos preponderante; não visa, prioritariamente, uma ordem mundial. Busca, em essência, constituir uma arquitetura econômica mundial de modo a atender a seus interesses nacionais.

Por fim, o pensamento socialista, se, por um lado, denota baixa resiliência empírica no mundo contemporâneo, por outro, salienta a necessidade de serem continuamente revisitadas as premissas e práticas do capitalismo, inclusive, em sua dimensão global. A busca do poder, a desigualdade e iniquidade, e a lógica de acumulação e concentração de capital imanente ao sistema capitalista enfatizam a permanente reflexão do sistema econômico mundial. A sua abordagem crítica incentiva a busca por soluções mais duradouras para as crises econômicas globais, que estão mais evidenciadas nas instabilidades financeiras internacionais, porém, também, apresentam grande impacto em suas dimensões comerciais e de investimentos produtivos mundiais.

## REFERÊNCIAS

HAYEK, F. **O caminho da servidão**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 5ª ed., 1990.

KEYNES, John, **A teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

KINDLEBERGER, Charles. **The world in depression, 1929-1939**. Berkeley: University of California Press, 2<sup>nd</sup> ed., 1986.

LENIN, V. O imperialismo, fase superior do capitalismo. **Obras Escolhidas**, tomo 1. São Paulo: Alfa-Ômega, 1979.

MARX, Karl, ENGELS, Friedrich. Manifesto do Partido Comunista. **Textos**, vol. 3. São Paulo: Alfa-Ômega, s.d.

WALRAS, Léon. **Compêndio dos elementos de economia política pura**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

# CAPÍTULO 2

## OS IMPACTOS DA ECONOMIA CIRCULAR SOB A PERSPECTIVA DA OFERTA E DO CONSUMO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Data de aceite: 25/10/2021

### Dênio Almeida Carneiro

Universidade da Beira Interior (UBI) &  
NECE - Research Unit in Business Sciences  
São Luis - Maranhão  
<http://lattes.cnpq.br/8800984286641226>

### Miguel Norberto Mendes Soares

Universidade da Beira Interior (UBI)  
Guimarães - Portugal  
<https://orcid.org/0000-0001-9563-8370>

**RESUMO:** Uma mudança inevitável no paradigma da produção e do consumo é necessária para fazer frente às consequências que o mundo enfrenta. Este artigo analisou os impactos da implementação da Economia Circular relacionados com a oferta e o consumo à luz das dimensões da sustentabilidade. Através de uma revisão sistemática da literatura, utilizando a base de dados *Web of Science*, chegou-se à amostra final de 54 artigos, abrangendo o período de 2016 e 2021. Na análise dos artigos, observou-se que os primeiros são referentes ao ano de 2016 e o ano com maior número de publicações ocorreu em 2020. A revista *Technology Innovation Management Review* apresentou o maior número de citações (286), com apenas duas publicações, e a revista *Business Strategy and Environment* destacou-se com o maior número de publicações (14). Ao analisar o cenário geográfico onde ocorreram os estudos empíricos, observou-se uma predominância de estudos na Europa

(66%), com um foco maior na Itália e 8 artigos que tiveram como base o conjunto dos países Europeus. O continente Africano e a Oceânia não foram constados estudos nesta RSL. Através da análise de conteúdo efetuada na amostra é evidenciado a existência de 4 clusters, os quais foram categorizados sob a perspetiva das empresas (oferta) e dos consumidores (consumo).

**PALAVRAS - CHAVE:** Revisão Sistemática da Literatura; Economia Circular; Impactos; Sustentabilidade.

**ABSTRACT:** An inevitable change in the production and consumption paradigm is necessary to face the consequences that the world is facing. This article analysed the impacts of implementing the Circular Economy related to supply and consumption in light of sustainability dimensions. Through a systematic literature review, using the *Web of Science* database, the final sample of 54 articles was reached, covering the period 2016 and 2021. In the analysis of the articles, it was observed that the first ones refer to the year 2016 and the year with the highest number of publications occurred in 2020. The journal *Technology Innovation Management Review* presented the highest number of citations (286), with only two publications, and the journal *Business Strategy and Environment* stood out with the highest number of publications (14). When analysing the geographic scenario where the empirical studies occurred, it was observed a predominance of studies in Europe (66%), with a greater focus on Italy and 8 articles that were based on the set of European countries.

The African continent and Oceania were not found in this SLR. Through the content analysis carried out on the sample it is evidenced the existence of 4 clusters, which were categorized under the perspective of companies (supply) and consumers (consumption).

**KEYWORDS:** Systematic Literature Review; Circular Economy; Impacts; Sustainability.

## 1 | INTRODUÇÃO

Na atual era da globalização, do aquecimento global e da diminuição drástica dos recursos naturais da Terra, a vontade de criar negócios sustentáveis e competitivos determina que o pensamento linear seja substituído pelo circular (Suzanne, Absi, & Borodin, 2020). Uma abordagem de economia linear resulta em muitos desafios ambientais: os recursos esgotam-se e acabam por se transformar em resíduos e emissões (Huysman, De Schaepmeester, Ragaert, Dewulf, & De Meester, 2017).

O conceito de Economia Circular (EC), além de proteger o meio ambiente, proporciona benefícios econômicos essenciais através da segurança dos recursos, estabilidade econômica e criação de empregos verdes (Unay-Gailhard & Bojnec, 2019). A transição para a economia circular tem sido anunciada como uma visão para superar os desafios do rápido crescimento populacional, estagnação econômica e degradação ambiental (Barrie, Zawdie, & João, 2017) economic stagnation and environmental degradation. A promising policy tool for accelerating such a transition is strategic niche management (SNM). Os modelos de negócios circulares ajudam a prolongar a vida útil de produtos e peças através de ciclos sucessivos de reutilização, reparação, recondicionamento e fechamento do ciclo de material. Estes modelos baseados no recondicionamento e reutilização prometem poupanças de custos significativos, bem como reduções radicais no impacto ambiental (Linder & Williander, 2017).

A EC oferece uma oportunidade de otimizar e promover a produção e o consumo sustentável através de novos modelos baseados no crescimento contínuo e em recursos ilimitados (Govindan & Hasanagic, 2018). Pode ser um motor da sustentabilidade, promovendo e apoiando a criação de novos e inovadores modelos empresariais que incorporem os princípios nas suas propostas de valor ao longo das cadeias de valor (Manninen *et al.*, 2018).

Portanto, verifica-se que vários estudos na literatura relacionam a implementação da EC sob a perspectiva da oferta (Eikelenboom & de Jong, 2021) little is known about the organizational attributes that can assist businesses in integrating circularity in their strategies. The purpose of this study is to investigate the implications of organizational managers and network interactions for the integration of circularity in business strategy. Through using survey data from 627 SMEs (small- and medium-sized enterprises; Järvenpää, Kuuntu, & Mäntyneva, 2020; Martens, Fan, & Dwyer, 2020; Khan, Daddi, & Iraldo, 2020) some scholars perceive that companies\nmay do so by developing dynamic

capabilities (DCs e do consumo (Kréziak, Prim-Allaz, & Robinot, 2020; Kréziak et al., 2020; Koszewska, Rahman, & Dyczewski, 2020; Zralek & Burgiel, 2020) circular economy requires mainstreaming consumers' sustainable behaviors (SBs, isoladamente, ou seja, utilizando as unidades de análises “empresa” e “consumidor” de maneira fragmentada, associando a sua implementação aos impactos nas dimensões da sustentabilidade. No entanto, não foi identificado na literatura nenhuma sistematização sobre esta temática, de acordo com a tabela 1. Assim, este estudo tem como objetivo a realização de uma revisão sistemática da literatura (RSL), identificando os impactos da implementação da EC relacionados com a oferta e o consumo à luz das dimensões da sustentabilidade. Os resultados são analisados sob duas concepções: descritiva e de conteúdo.

Autores	Título
(Suzanne et al., 2020)	Towards circular economy in production planning: Challenges and opportunities
(Sehnm, Vazquez-Brust, Pereira, & Campos, 2019)	Circular economy: benefits, impacts and overlapping
(Sehnm et al., 2019)	Circular economy: benefits, impacts and overlapping
(Zotti & Bigano, 2019)	Write circular economy, read economy's circularity. How to avoid going in circles
(Bjørnbet, Skaar, Fet, & Schulte, 2021)	Circular economy in manufacturing companies a review of case study literature
(van Loon, Diener, & Harris, 2021)	Circular products and business models and environmental impact reductions current knowledge and knowledge gaps
(Varbanov, Jia, & Lim, 2021)	Process assessment integration and optimisation the path towards cleaner production
(De Pascale, Arbolino, Szopik-Depczyńska, Limosani, & Ioppolo, 2021)	A systematic review for measuring circular economy the 61 indicators
(Dutta, Talaulikar, Xavier, & Kapoor, 2021)	Fostering reverse logistics in india by prominent barrier identification and strategy implementation to promote circular economy
(Varbanov et al., 2021)	Process assessment integration and optimisation the path towards cleaner production

Tabela 1. RSLs obtidas na pesquisa efetuada.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O conceito de sustentabilidade e as suas dimensões que serão contemplados neste trabalho pautam-se por Carter & Rogers (2008), em que consideram o conceito de sustentabilidade a integração de critérios ambientais, sociais e econômicos.

A concretização desta RSL justifica-se devido à importância fulcral duma mudança de paradigma da produção e do consumo sobre o risco de consequências drásticas para o mundo e, acima de tudo, por estar alinhado com a Agenda 2030, constituída por 17 Objetivos

de Desenvolvimento Sustentável (ODS) a serem alcançadas pelos 193 Estados Membros das Organizações das Nações Unidas (ONU), no período de 2015 a 2030, especificamente ao Objetivo 12, que tem como temática “Produção e Consumo Sustentáveis”.

A maior contribuição deste trabalho consiste na exploração das correntes identificadas com o agrupamento referente a temática, sendo possível disponibilizar aos futuros pesquisadores um entendimento do direcionamento que poderão adotar nos estudos futuros, principalmente relacionadas ao consumo, devido a carência de estudos na literatura, bem como a identificação de novos tópicos para elaboração de questões de pesquisa e, supostamente, encontrar formas de conexão destas diferentes correntes através de estudos multidisciplinares.

## 2 | MÉTODOS

A revisão da literatura nas pesquisas nas áreas de gestão é uma ferramenta chave para gerir a diversidade do conhecimento existente numa determinada temática. O objetivo de um processo de revisão da literatura consiste em (i) possibilitar aos investigadores mapearem e terem acesso ao território intelectual existente, e o de (ii) identificar lacunas e levantar questões que poderão ser respondidas em estudos futuros (Tranfield, Denyer, Smart, Goodhue, & Thompson, 2003).

A RSL é uma das formas de revisão da literatura e surge com o propósito de assegurar a qualidade e a réplica de estudos que aplica a metodologia de revisões da literatura mediante o uso de um processo, identificado por fases e etapas, que segue um conjunto de protocolos rigorosos (Sampaio & Mancini, 2007; Snyder, 2019; Tranfield *et al.*, 2003)

A RSL foi utilizada neste estudo com o propósito de identificar quais os impactos da implementação da EC relacionados com a oferta e com o consumo, à luz das dimensões da sustentabilidade. Para alcançar esta finalidade, optou-se pela aplicação da metodologia sugerida por Tranfield *et al.*, (2003), cujo processo engloba três fases: (i) Planeamento da Pesquisa (ii) Desenvolvimento da Pesquisa (iii) Apresentação e Discussão dos Resultados.

### 2.1 Planeamento da Pesquisa

No planeamento da pesquisa é primordial a definição clara da questão de investigação do estudo. Segundo Donato & Donato (2019) uma questão de investigação bem elaborada e um protocolo bem fundamentado, aumentam a eficiência da revisão. O protocolo de pesquisa abordou a seguinte questão de investigação: Quais os impactos identificados na literatura sobre a implementação da EC relacionados a oferta e ao consumo nas dimensões da sustentabilidade?

Com a questão de investigação que irá nortear a pesquisa definida, estabeleceu-se como fonte de pesquisa eletrónica a base de dados *Web of Science*, por ser considerada

como um dos mais abrangentes bancos de dados de periódicos revisados por pares nas ciências sociais (Crossan & Apaydin, 2010). A pesquisa foi efetuada por “tópico”, utilizando-se das palavras chave de busca “Circular Economy” and Impacts, em março de 2021.

Foram definidos também os critérios de inclusão e exclusão, conforme a tabela 2, que correspondem a aplicação dos critérios dentro da base de dados, como Etapa 1, e a leitura dos títulos e dos resumos, como Etapa 2. A Etapa 1 corresponde no Protocolo Prisma, figura 1, ao processo de “Triagem”, e a Etapa 2, da “Elegibilidade”.

Etapa 1	Triagem	Etapa 2	Elegibilidade
Critérios de Inclusão		Critérios de Exclusão	
Nas áreas de gestão, negócios e economia		Artigos que tratam objetivamente sobre Economia Circular	
Sem filtro cronológico		Abordagem Empírica	
Somente artigos como tipo de documento		Unidades de Análise: Empresas e Consumidores	
Publicados em língua inglesa			

Tabela 2: Critérios de inclusão e exclusão

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 2.2 Desenvolvimento da Pesquisa

Conforme Protocolo Prisma (Moher, Liberati, Tetzlaff, & Altman, 2010), figura 1, na utilização das palavras-chave foram identificados 2.329 artigos, sendo que no processo de triagem, com a utilização dos filtros da base de dados (Etapa 1), restaram 133 publicações, e no processo de elegibilidade, utilizando-se dos filtros da Etapa 2 na leitura dos títulos e dos resumos dos artigos, obteve-se 54 artigos que foram incluídos na amostra final e objetos de extração de informações e análise.

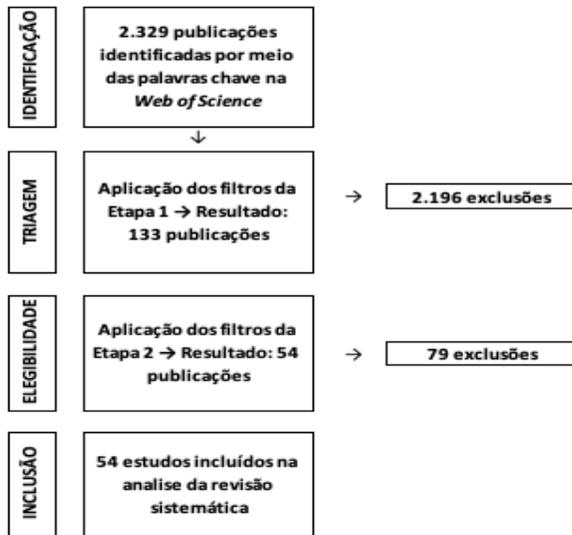


Figura 1: Prisma da RSL

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Moher, et al., (2010).

## 2.3 Apresentação e Discussão dos Resultados

### 2.3.1 Análise Descritiva

A figura 2 apresenta as publicações analisadas no estudo e as citações ao longo do tempo. Podemos verificar que os primeiros artigos são referentes ao ano de 2016 e apresentam um total de 289 citações. De maneira geral, visualiza-se um aumento das publicações ao longo dos anos, embora este aumento não seja acompanhado pelas citações. O ano com maior número de publicações ocorreu em 2020, com 25 artigos, mas espera-se que o número de publicações neste ano de 2021 ultrapasse os verificados no ano anterior, uma vez que esta análise foi realizada no primeiro quadrimestre e já conta com 09 publicações.

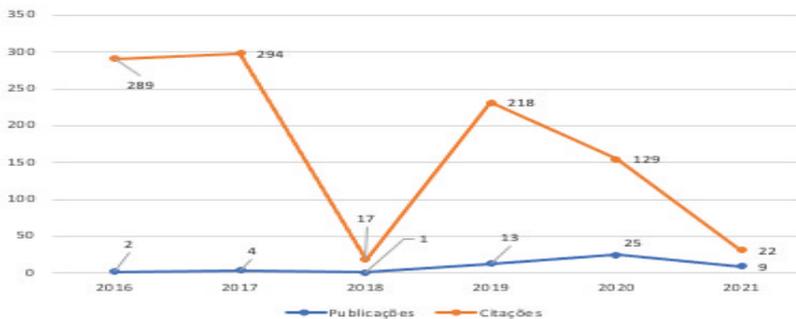


Figura 2: Número total de publicações e citações por ano.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na figura 3, constata-se que a revista *Technology Innovation Management Review* apresenta o maior número de citações (286), com apenas duas publicações, e a revista *Business Strategy and Environment* destaca-se com o maior número de publicações (14).

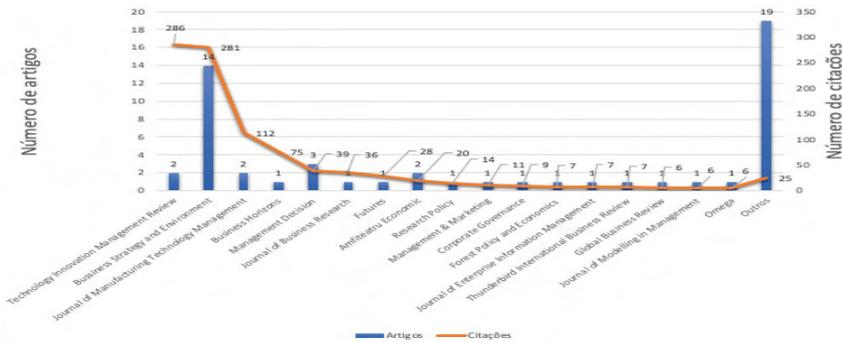


Figura 3: Número de artigos e citações por revistas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando o cenário geográfico, podemos observar uma predominância de estudos na Europa (66%), com um foco maior na Itália e 8 artigos que tiveram como base o conjunto dos países Europeus. Os estudos nos países Asiáticos representam 25% dos artigos analisados, com forte ocorrência na Índia, seguido pela China. A América apresenta 9% dos artigos, concentrados nos USA e no Canadá. O continente Africano e a Oceânia não foram constados estudos nesta RSL.

QUANTITATIVO DE ESTUDOS REALIZADOS POR PAÍS					
Países Europeus	8	Finlândia	2	USA	2
Índia	7	Países Baixos	2	Outros	19
Itália	4	Polónia	2		
China	2	Roménia	2		
Eslovénia	2	Suécia	2		
ESTUDOS POR CONTINENTE					
Europa	66%	América	9%	Oceânia	0%
Ásia	25%	África	0%		

Tabela 3: Países onde ocorreram os estudos

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 2.3.2 Análise de Conteúdo

Com a intenção de responder diretamente à questão de investigação proposta pelo estudo, os resultados serão apresentados através da análise de conteúdo efetuada na amostra, que evidenciou a existência de 4 clusters, os quais foram categorizados sob a perspectiva das empresas (oferta) e dos consumidores (consumo). Os clusters mais representativos com seus tópicos centrais, identificados por meio da análise dos artigos,

## apresentam-se a seguir.

Autores	Título	Revista	Metodologia	Amostra	Palavras chave
Luca Fraccascia, Ilaria Giannoccaro, Vito Albinoc (2021)	Ecosystem indicators for measuring industrial symbiosis	Ecological Economics	quantitativo	5 empresas	Industrial symbiosis networks Circular economy; Performance indicators; Input-output; Ecocystem approach
Pablo Garrido-Prada, Helena Lenihan, Justin Doran , Christian Rammer , Mauricio Perez-Alaniz (2021)	Driving the circular economy through public environmental and energy R&D: Evidence from SMEs in the European Union	Ecological Economics	quantitativo	10618 empresas	Circular economy, smes; European union; Environmental and energy R&D; Multilevel modelling; Flash Eurobarometer
Roberto Dominguez, Salvatore Cannella, Borja Pontec, Jose M. Framinan (2020)	On the dynamics of closed-loop supply chains under remanufacturing lead time variability	Omega	quantitativa	4 empresas	Bullwhip effect, Closed-loop supply chains, Inventory control, Lead time variability, Remanufacturing, Supply chain dynamics
Boleslaw Rok and Monika Kulik (2020)	Circular start-up development: the case of positive impact entrepreneurship in Poland	Corporate Governance	qualitativo	131 startups	Sustainability, Start-ups, Sustainable innovation, Circular economy, Positive impact
Rohit Agrawal, Vishal A. Wankhede, Anil Kumar, Sunil Luthra (2021)	Analysing the roadblocks of circular economy adoption in the automobile sector: Reducing waste and environmental perspectives	Business Strategy and the Environment	Mista	48 especialistas	automobile industry, business strategy, circular economy, environment, environment, fuzzy TOPSIS, roadblocks
Gonzalo Maldonado-Guzman, Jose Arturo Garza-Reyes, Yesenia Pinzon-Castro (2020)	Eco-innovation and the circular economy in the automotive industry	Benchmarking: An International Journal	Mista	460 emoresas	Eco-innovation, circular economy, Automotive industry
Yigit Kazancoglu, Esra Ekinci, Sachin Kumar Mangla, Muruvvet Deniz Sezer, Yasanur Kayikci (2021)	Performance evaluation of reverse logistics in food supply chains in a circular economy using system dynamics	Business Strategy and the Environment	quantitativo	1 empresa	circular economy, food supply chain, green business performance and environmental impact, reverse logistics, system dynamics
Piyush Choudhary, Abinash Panda, Nikunj Kumar Jain (2020)	Institutional pressures and circular economy performance: The role of environmental management system and organizational flexibility in oil and gas sector	Business Strategy and the Environment	quantitativo	280 empresas	circular economy, environmental management systems (EMSs), institutional theory, oil and gas sector, organizational flexibility
Hanna H. Salo, Johanna Suikkanen, Ari Nissinen (2020)	Eco-innovation motivations and ecodesign tool implementation in companies in the Nordic textile and information technology sectors	Business Strategy and the Environment	quantitativo	104 empresas	barriers, circular economy, ecodesign, ecodesign tools, eco-innovation, stimuli
Giulio Cainella, d, Alessio D'Amato, d, Massimiliano Mazzanti (2020)	Resource efficient eco-innovations for a circular economy: Evidence from EU firms	Research Policy	quantitativo	60.000 empresas	Eco-innovations, Circular economy Firms, Policy, Market demand
Armi Temmesa, Philip Peck (2020)	Do forest biorefineries fit with working principles of a circular bioeconomy? A case of Finnish and Swedish initiatives	Forest Policy and Economics	qualitativo	12 entrevistas a experts	Bioeconomy, Circular economy, Forest biorefinery, Circular bioeconomy

Elisabeth Unterfrauner, Jing Shao, Margit Hofer, Claudia M. Fabian (2019)	The environmental value and impact of the Maker movement—Insights from a cross-case analysis of European maker initiatives	Business Strategy and the Environment	qualitativo	39 entrevistas a gestores	business model, circular economy, digital fabrication, environmental awareness, fab labs, maker movement
Johan Holtström, Charlotte Bjellerup and Johanna Eriksson (2019)	Business model development for	Business Strategy and the Environment	qualitativo	1 empresa	Business model, Sustainability, Business model innovation, Sharing economy, Apparel industry, Circular economy
Suresh, J., KUMAR MANGLA, S., Sunil, L., & Kusi-Sarpong, S. (2019).	When stakeholder pressure drives the circular economy: Measuring the mediating role of innovation capabilities	Management Decision	Quantitativa	276	Circular Economy; Stakeholder pressure; Innovation capabilities; Resource Based View; Sustainability
Staicu, D., & Pop, O. (2018)	Mapping the interactions between the stakeholders of the circular economy ecosystem applied to the textile and apparel sector in Romania.	Management & Marketing	Qualitativa	27 stakeholders	circular economy, social entrepreneurship, stakeholders mapping, textile and apparel, textile waste.

Tabela 4: Cluster 1

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 2.3.3 Cluster 1: A perspectiva da oferta e os impactos na dimensão ambiental (n = 15 artigos)

O cluster 1 é o mais representativo, composto por 15 artigos com publicações atualizadas, correspondendo ao período entre 2018 a 2021. A revista com mais publicações é a *Business Strategy and the Environment*, que tem como escopo examinar as conexões entre estratégia competitiva e a gestão ambiental. Em relação à metodologia, verifica-se uma predominância da abordagem quantitativa, com 8 estudos. Este grupo de artigos discute, sob a perspectiva das empresas (oferta), os diversos impactos da implementação da EC relacionados à dimensão ambiental.

Luca Fraccascia *et al.* (2021) identificaram uma série de indicadores de medição capazes de quantificar a contribuição das simbioses entre indústrias para a redução dos impactos ambientais nos processos de produção. Por sua vez, Pablo Garrido-Prada *et al.* (2021) analisaram os impactos da pesquisa e do desenvolvimento (P&D) públicos para energia e meio ambiente na implementação da EC nas PMEs, e concluíram que à medida que os investimentos públicos aumentam, aumenta também a probabilidade das PMEs implementarem as atividades de EC. Giulio Cainellia *et al.* (2020) estudaram o papel da política ambiental na adoção deecoinovações orientadas para a eficiência dos recursos nas empresas, e os principais resultados enfatizaram a sua relevância, bem como da adoção das inovações ambientais por parte das empresas.

O trabalho de Suresh *et al.* (2019) explorou o impacto das pressões dos stakeholders nas iniciativas de EC nas empresas, indicando que as capacidades inovadoras exploratórias influenciam positivamente as empresas a responderem a estas pressões. Ainda nesta

linha, Staicu e Pop (2018) validaram as suposições iniciais de que há uma baixa interação entre os atores do ecossistema circular têxtil e de vestuário e a baixa representatividade do empreendedorismo social neste setor ao pesquisarem os elementos que dificultavam ou facilitavam a transição da economia linear para a circular no setor têxtil e de vestuário na Romênia.

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Revista</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Amostra</b>	<b>Palavras chave</b>
Saurabh Agrawal, Rajesh Kumar Singh (2020)	Outsourcing and reverse supply chain performance: a triple bottom line approach	Benchmarking: An International Journal	quantitativa	208 questionários a peritos	Reverse supply chain, Reverse logistics, Outsourcing, PLSPM, Structural equation modeling, Indian electronics industry
Mariachiara Colucci, Alessandra Vecchi (2020)	Close the loop: Evidence on the implementation of the circular economy from the Italian fashion industry	Bussiness Strategy and the Environment	qualitativa	4 empresas	business model, circular economy, environmental impact, fashion circular economy, fashion industry, product lifecycle, sustainable development
Hassan Younisa, Balan Sundarakanib, Barry O'Mahony (2020)	Investigating the relationship between green supply chain management and corporate performance using a mixed method approach: Developing a roadmap for future research	IIMB Management Review	mista	15 empresas	Mixed method; Green supply chain management; Corporate performance
Peter S. Hofman, Constantin Blome, Martin C. Schleper, Nachiappan Subramanian (2020)	Supply chain collaboration and eco-innovations: An institutional perspective from China	Bussiness Strategy and the Environment	quantitativa	220 empresas	China, customer collaboration, eco-innovation, institutional theory, supplier collaboration, sustainable supply chain management
Owais Khan, Tiberio Daddi, Fabio Iraldo (2020)	The role of dynamic capabilities in circular economy implementation and performance of companies	corporate social responsibility and environmental management	quantitativa	220 empresas	circular dynamic environment, circular economy, circular economy, dynamic capabilities, organizational performance, PLS-SEM
Anne-Mari Järvenpää, Iivari Kunttu, Mikko Mäntyneva (2020)	Using Foresight to Shape Future Expectations in Circular Economy SMEs	technology innovation management review	qualitativa	7 empresas	Nada consta
Shahbaz Khan1, Abid Haleem1 and Mohd Imran Khan (2020)	Enablers to Implement Circular Initiatives in the Supply Chain: A Grey DEMATEL Method	Global business review	quantitativa	5 peritos	Circular economy, circular initiatives, circular practices, enablers, grey DEMATEL
Jose García-Quevedo, Elisenda Jové-Llopis, Ester Martínez-Ros (2020)	Barriers to the circular economy in European small and medium-sized firms	Bussiness Strategy and the Environment	quantitativa	10618 gestores pmes	barriers, circular economy, decision models, green innovation, SMES

Robert Martens, Susan K. Fan and Rocky J. Dwyer (2020)	Successful approaches for implementing additive manufacturing	World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development	qualitativa	gestores de nível executivo	Additive manufacturing, 3D printing, Innovation adoption, Disruptive innovation, Supply chain management
Radian Belu, Alin Artene, Larisa Ivascu, Muddassar Sarfraz (2021)	Accentuating the interconnection between business sustainability and organizational performance in the context of the circular economy: The moderating role of organizational competitiveness	Business Strategy and the Environment	qualitativa	320 empresas	circular economy, competitiveness, enterprise, organizational factors, sustainability
Mihai Andronie, Violeta-Elena Simion, Elena Gurgu, Adrian Dijmărescu, Irina Dijmărescu (2019)	SOCIAL RESPONSIBILITY OF FIRMS AND THE IMPACT OF BIO-ECONOMY IN INTELLIGENT USE OF RENEWABLE ENERGY SOURCES	Amfiteatru Economic	quantitativa	Nada consta	social responsibility, bio-economy, natural resources, sustainability, intelligent use of resources
Nascimento, D. L. M., Alencastro, V., Quelhas, O. L. G., Caiado, R. G. G., Garza-Reyes, J. A., Rocha-Lona, L., & Tortorella, G. (2019).	Exploring Industry 4.0 technologies to enable circular economy practices in a manufacturing context A business model proposal	Journal of Manufacturing Technology Management	qualitativa	19 especialistas	Circular economy, additive manufacturing, Industry 4.0, manufacturing sector, sustainable supply chain
Lesakova, L. (2019)	Small and Medium Enterprises and Eco-Innovations: Empirical Study of Slovak SME s.	Marketing and Management of Innovations	mista	383 PME	Eco-innovation, small and medium enterprises, Slovak Republic

Tabela 5: Cluster 2

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 2.3.4 Cluster 2: A perspectiva da oferta e os impactos nas 03 dimensões (n = 13 artigos)

Com 13 artigos e publicações entre 2019 a 2021, o cluster 2 tem a abordagem quantitativa como método de estudo mais utilizado. Assim como no cluster 1, a revista com mais publicações é a *Business Strategy and the Environment*. Este grupo de artigos discorre, ainda sob a perspectiva das empresas (oferta), sobre os diversos impactos da implementação da EC relacionados as 3 dimensões: ambiental, social e econômica.

Saurabh *et al.* (2020) investigaram empiricamente a relação entre os benefícios da externalização e o desempenho triplo da cadeia de fornecimento inversa, incluindo fatores econômicos, ambientais e sociais. Os resultados do estudo indicam a importância à logística inversa, o que é evidente a partir das respostas da indústria. O estudo testou vários benefícios da externalização e descobriu que estes benefícios estão relacionados com o desempenho do *triple bottom line* da logística inversa. Lesakova (2019) estudou o nível de envolvimento das PMEs eslovacas naecoinovação e a sua comparação com o nível médio de 28 países europeus, destacando que quase 73% das PMEs pesquisadas na Europa empreenderam qualquer atividade de ecoinovação, 11% a mais do que na Eslováquia. Por sua vez, os autores Nascimento *et al.* (2019) exploraram como as

tecnologias emergentes da Indústria 4.0 podem ser integradas às práticas de EC para estabelecer um modelo de negócio que reutiliza e recicla material desperdiçado. Radian Belu *et al.* (2021) conduziram um estudo explicativo e quantitativo dos impactos das dimensões social, econômica e ambiental no desempenho organizacional, considerando o papel moderador da competitividade organizacional, onde os resultados indicaram que as relações positivas entre sustentabilidade, competitividade organizacional e desempenho organizacional enfatizam as relações estreitas entre eles.

Dois estudos buscaram entender os processos relacionados com a implementação das práticas circulares nas organizações, onde o primeiro, através dos pesquisadores José García-Quevedo *et al.* (2020), identificaram as barreiras mais significativas que as empresas enfrentam para promover a EC, que são a complexidade dos procedimentos administrativos/jurídicos e os custos do cumprimento dos regulamentos/normas jurídicas. Num nível menor, a ausência de recursos humanos também foi identificada como um obstáculo pelas empresas envolvidas em atividades de EC. No entanto, no sentido oposto, Shahbaz Khan *et al.* (2020) investigaram os principais facilitadores que ajudam as organizações a tomarem iniciativas de práticas circulares, e descobriram seis estimuladores, nomeadamente: “atitude dos consumidores em relação aos produtos usados”, “compromisso da alta gestão para avançar em direção a uma EC”, “fortes incentivos econômicos”, “políticas e quadros legais para gerir as práticas da EC”, “modelo de negócio circular” e “procura por produtos circulares”.

Autores	Título	Revista	Metodologia	Amostra	Palavras chave
Manon Eikelenboom, Gjalte de Jong (2021)	The Impact of Managers and Network Interactions on the Integration of Circularity in Business Strategy	Organization & Environment	quantitativa	627 PMES	circular economy, strategic issue interpretation, circular networks
Pezhman Ghadimi, Shane O'Neill, Chao Wang, John W. Sutherland (2020)	Analysis of enablers on the successful implementation of green manufacturing for Irish SMEs	Journal of Manufacturing Technology Management	quantitativa	58 peritos	Green manufacturing, Small and medium sized enterprises, Enablers, Interpretive structural modelling, Implementation
Thomas Bassetti, Silvia Blasi, Silvia Rita Sedita (2020)	The management of sustainable development: A longitudinal analysis of the effects of environmental performance on economic performance	Business Strategy and the Environment	quantitativa	998 empresas	environmental innovation, environmental orientation, firm performance, increasing returns,
Md. Abdul Moktadir, Ashish Dwivedi, Akib Rahman, Charbel Jose Chiappetta Jabbour, Sanjoy Kumar Paul, Razia Sultana, Jitender Madaan (2020)	An investigation of key performance indicators for operational excellence towards sustainability in the leather products industry	Business Strategy and the Environment	mista	7 peritos	business strategy, key performance indicators, key performance indicators, leather products industry, operational excellence, sustainability

Pelin Demirel, Gamze Ozturk Danisman (2019)	Eco-innovation and firm growth in the circular economy: Evidence from European small- and medium-sized enterprises	Business Strategy and the Environment	quantitativa	5100 empresas	circular economy, eco-design, eco-innovation, entrepreneurship, finance,growth
Liakos, N., Kumar, V., Pongsakornrungsilp, S., Garza-Reyes, J. A., Gupta, B., & Pongsakornrungsilp, P. (2019)	Understanding circular economy awareness and practices in manufacturing firms	Journal of Enterprise Information Management	quantitativa	103 empresas de manufatura	Circular Economy, manufacturing firms, awareness, practices, empirical
Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Callegaro-de-Menezes, D., & Ghezzi, A. (2017)	Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges.	Business Horizons	Qualitativa	06 especialistas da indústria da moda e 08 estudos de caso	Business model innovation; Sustainable fashion; Born-sustainable startups; Social value creation; Slow fashion; Upcycling
Linder, M., & Williander, M. (2017)	Circular business model innovation: inherent uncertainties	Business Strategy and the Environment	Qualitativa	01 Estudo de Caso	circular business model; business model innovation; customer development; product-service systems; circular economy; remanufacturing
Antikainen, M., & Valkokari, K. (2016)	A framework for sustainable circular business model innovation	Technology Innovation Management Review	Qualitativa	01 startup	Não consta

Tabela 6: Cluster 3

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 2.3.5 Cluster 3: A perspectiva da oferta e os impactos nas dimensões ambiental e econômica (n = 09 artigos)

O cluster 3 é composto por 9 artigos com publicações entre 2016 a 2021. A revista com maior concentração de publicações ainda é a *Business Strategy and the Environment*. Em relação à metodologia, a predominância continua sendo a abordagem quantitativa. Este grupo de artigos aborda, ainda sob a perspectiva das empresas (oferta), os diversos impactos da implementação da EC relacionados com as dimensões ambiental e econômica.

Thomas Bassetti *et al.* (2020) investigaram a relação entre o desempenho ambiental e econômico das empresas e confirmaram que a performance ambiental, medida em termos de orientação ambiental e inovação ambiental, afeta positivamente os retornos sobre os ativos e a equidade. Manon Eikelenboom e Gjalte de Jong (2021) estudaram a relação dos gestores organizacionais e das interações em rede para a integração da circularidade na estratégia de negócios e descobriram que embora os gestores organizacionais estejam a tornar-se cada vez mais positivos sobre a EC, a integração da circularidade na estratégia empresarial é ainda limitada. Linder e Williander (2017), por sua vez, examinaram quais características dos modelos de negócios circulares criam resistência ao considerar a sua implementação, e os resultados sugerem que os gestores precisam adaptar-se à dificuldade da gestão de risco para investimentos em inovação nos modelos de negócios circulares. E

ainda neste sentido, Todeschini *et al.* (2017) pesquisaram os modelos de negócios inovadores na indústria da moda que tenham a sustentabilidade como característica predominante, especialmente em termos de valor acrescentado, e as descobertas indicam que o modelo de negócio orientado para a sustentabilidade na moda tende a ser marcadamente diferente para empresas estabelecidas em relação as iniciantes.

Autores	Título	Revista	Metodologia	Amostra	Palavras chave
Zdenka Musova, Hussam Musa, Veronika Matiova (2021)	ENVIRONMENTALLY RESPONSIBLE BEHAVIOUR OF CONSUMERS: EVIDENCE FROM SLOVAKIA	Economics & Sociology	quantitativa	434 pessoas	environmental responsibility, consumer, circular economy principles, environmental purchasing, eco-labels, Slovakia
Emine Sarigöllü, Chenxuan Hou, Myriam Ertz (2021)	Sustainable product disposal: Consumer redistributing behaviors versus hoarding and throwing away	Business Strategy and the Environment	quantitativa	559 pessoas	Emine Sarigöllü, Chenxuan Hou, Myriam Ertz
Ilenia Confente, Daniele Russo (2020)	Marketing a new generation of bio-plastics products for a circular economy: The role of green self-identity, self-congruity, and perceived value	Journal of Business Research	quantitativa	300 pessoas	Green self identity, Self-congruity, Perceived value, Purchase intention, Circular economy, Bioplastic products
Dominique Kréziak, Isabelle Prim-Allaz (2020)	The destiny of replaced technological products: the influence of perceived residual value	The destiny of replaced technological products: the influence of perceived residual value	quantitativa	1302 pessoas	product disposition, circular economy, consumer hoarding, post-use value, perceived residual value
Alessio D'Amatoa,b,c, Matilde Giaccherinib, Mariangela Zoli (2019)	The Role of Information Sources and Providers in Shaping Green Behaviors. Evidence from Europe	Ecological Economics	quantitativa	74.165 pessoas	Pro-environmental behavior, Pseudo-panel, Multivariate analysis, Circular economy
Jolanta Zralek, Aleksandra Burgiel (2020)	Prospects for a Sustainable Future: Mapping Sustainable Behaviors According to Consumer Perceptions	Interdisciplinary Journal on Risk and Society	quantitativa	1112 pessoas	consumer behavior, perceived consumer effectiveness, perceived difficulty, perception matrix, sustainable consumption
Gaur, J., Mani, V., Banerjee, P., Amini, M., & Gupta, R. (2019)	Towards building circular economy: A cross-cultural study of consumers' purchase intentions for reconstructed products	Management Decision	qualitativa	111 pessoas	Purchase intentions, Thematic analysis, Willingness to pay, Circular economy, Cross-cultural comparison, Reconstructed products

Tabela 7: Cluster 4

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 2.3.6 Cluster 4: A perspectiva do consumo e os impactos na dimensão ambiental (n= 07 artigos).

Com 7 artigos e publicações entre 2019 a 2021, o cluster 4 tem a abordagem

quantitativa como predominante. Nenhuma revista em especial se destaca. Este grupo de artigos aborda, agora sob a perspectiva dos consumidores, os diversos impactos da implementação da EC relacionada com a dimensão ambiental.

Emine Sarigöllü *et al.* (2021) examinaram os padrões do consumidor para a eliminação de dois tipos diferentes de produtos de consumo: celulares e óculos de sol, e verificaram tanto a qualidade do produto como o valor diminuem a probabilidade de produção de resíduos, aumentando a probabilidade de recondicioná-los. Gaur *et al.* (2019) tinham como finalidade compreender as intenções de compra dos consumidores para produtos reconicionados em ambiente intercultural (Índia e EUA) para o desenvolvimento da EC. Os resultados indicaram que os consumidores americanos possuem comportamento de compra altruísta; são egocêntricos em relação à eliminação de resíduos; seguem rigorosamente as regulamentações e normas socioculturais; e têm uma orientação harmoniosa em relação à natureza. Em contraste, os consumidores indianos possuem um comportamento de compra utilitário; demonstram uma atitude antropocêntrica em relação à produção de resíduos; não necessariamente seguem os regulamentos; e têm uma orientação de domínio em relação à natureza.

### 3 | CONCLUSÃO E AGENDA FUTURA

Este estudo teve como objetivo sintetizar a literatura sobre a EC e os seus impactos, analisando as investigações que têm ocorrido sobre esta temática fundamental para os mercados sustentáveis. A RSL debruçou-se sobre os estudos desenvolvidos ao longo dos anos, as áreas geográficas da sua concepção, as revistas de publicação e as principais temáticas presentes.

No estudo foram analisados 54 artigos após a implementação do protocolo, onde verificou-se, por meio da análise descritiva, que os primeiros artigos são referentes ao ano de 2016 e o maior número de publicações ocorreu em 2020, com 25 artigos. Foi ainda possível constatar que a maioria dos estudos foram desenvolvidos na Índia, no entanto, é o continente Europeu que apresenta o maior número de pesquisas, e que não existem estudos desenvolvidos na Oceânia e no continente Africano. Relativamente as revistas, a *Business Strategy and Environment* apresentou o maior número de publicações (14), no entanto, é na *Technology Innovation Management Review* onde estão concentradas o maior número de citações.

Na análise de conteúdo efetuada na amostra de artigos, foi evidenciado a existência de 4 clusters, os quais foram categorizados sob as perspectivas da oferta e do consumo. No cluster 1, o mais representativo da amostra, foram agrupados os trabalhos focados na implementação da EC e os seus impactos na dimensão ambiental, no segundo cluster, os artigos centraram-se na implementação da EC e os impactos nas 3 dimensões, no terceiro, os artigos analisaram a implementação da EC e os impactos na dimensão ambiental

e econômica, e no último cluster, a implementação da EC e os impactos na dimensão ambiental.

Após a análise de conteúdo, verificou-se que a investigação sob a perspectiva do consumo é ainda reduzida, pelo que se sugere para investigações futuras mais estudos empíricos relacionados a temática.

A seguir, na tabela 8, faz-se sugestões de estudos futuros baseados nos clusters.

Cluster	Sugestões de agenda futura
<p>Cluster 1: A perspectiva da oferta e os impactos na dimensão ambiental</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudar como os impactos na simbiose industrial influenciam indicadores mais elevados, como o aquecimento global.</li> <li>• Análises qualitativas aprofundadas dos desafios existentes e medidas adequadas tanto para as empresas em fase de arranque circular como para as inovações circulares.</li> <li>• Pesquisar as cadeias de abastecimento e as suas atividades de Logística Reversa comparando-as entre as várias economias emergentes ou mesmo com economias desenvolvidas.</li> <li>• Explorar o desempenho da EC a partir de outras lentes teóricas, tais como a teoria dos custos de transação e a visão baseada em recursos.</li> </ul>
<p>Cluster 2: A perspectiva da oferta e os impactos nas 03 dimensões</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar mais a atitude dos consumidores em relação ao vestuário sustentável, porque a falta de interesse e sensibilização dos consumidores é uma das principais barreiras da EC para as empresas.</li> <li>• Investigar a relação entre as práticas da cadeia de abastecimento verde e o desempenho das empresas em setores industriais e países distintos.</li> <li>• Desenvolver um estudo longitudinal retrospectivo sobre como as capacidades dinâmicas conduzem à implementação de EC.</li> <li>• Identificar as principais barreiras que as empresas enfrentam para promover a EC, alargando a análise, de modo a incluir obstáculos tais como barreiras tecnológicas e sociais.</li> <li>• Estudar os principais facilitadores que ajudam as organizações a tomar iniciativas no sentido da implementação de práticas circulares incorporando mais pessoas da indústria, do meio académico e consultores.</li> </ul>
<p>Cluster 3: A perspectiva da oferta e os impactos nas dimensões ambiental e econômica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudar as práticas emergentes para a inovação do modelo de negócios com base em uma economia circular em diferentes empresas e setores.</li> <li>• Desvendar como enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades para a evolução sustentável dos modelos de negócios da moda.</li> <li>• Investigar sobre os fatores que fomentam as capacidades de design ecológico nas PMEs.</li> <li>• Considerar indicadores baseados no mercado para captar as avaliações dos investidores sobre as capacidades das empresas para aumentar as receitas futuras.</li> <li>• Mais estudos a fim de ajudar as empresas a encontrar formas de integrar a circularidade nas suas estratégias e fazer a mudança para a preservação do valor.</li> </ul>

---

Cluster 4: A perspectiva do consumo e os impactos na dimensão ambiental

- Utilizar metodologias distintas que permita testar as relações causais entre os fatores e o comportamento de eliminação do consumidor, considerando a eliminação de diferentes produtos, a fim de verificar se os comportamentos de eliminação diferem por produtos.
- Estudos qualitativos para identificar variáveis que poderiam ter impacto nas intenções dos consumidores em relação a produtos feitos de bioplásticos.
- Medir o valor de utilização dos produtos no momento da substituição, a fim de o comparar explicitamente com o valor residual percebido e de lançar luz sobre a dinâmica da mudança. Explorar a relação de posse e propriedade e os seus efeitos na substituição de produtos.
- Desenvolver e validar escalas para a intenção de compras dos consumidores para produtos reconstruídos. Incluir países de outras partes do mundo (por exemplo, África, Europa, Oriente Médio, Ásia, para citar alguns) para validar ainda mais as teorias de divergência e de convergência cruzada para produtos reconstruídos. Testar a hipótese de convergência cultural entre países.

---

Tabela 8: Agenda Futura

Fonte: Elaborado pelos autores.

## AGRADECIMENTOS

A Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão (FAPEMA), SECTI e ao Governo do Estado do Maranhão pela concessão da bolsa de doutorado no exterior ao pesquisador Dênio Almeida Carneiro.

## REFERÊNCIAS

Barrie, J., Zawdie, G., & João, E. (2017). Leveraging triple helix and system intermediaries to enhance effectiveness of protected spaces and strategic niche management for transitioning to circular economy. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 16(1), 25–47. [https://doi.org/10.1386/tmsd.16.1.25\\_1](https://doi.org/10.1386/tmsd.16.1.25_1)

Bjørnbet, M. M., Skaar, C., Fet, A. M., & Schulte, K. Ø. (2021). Circular economy in manufacturing companies: A review of case study literature. *Journal of Cleaner Production*, 294. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126268>

Carter, C., & Rogers, D. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.

De Pascale, A., Arbolino, R., Szopik-Depczyńska, K., Limosani, M., & Ioppolo, G. (2021). A systematic review for measuring circular economy: The 61 indicators. *Journal of Cleaner Production*, 281. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124942>

Dutta, P., Talaulikar, S., Xavier, V., & Kapoor, S. (2021). Fostering reverse logistics in India by prominent barrier identification and strategy implementation to promote circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 294. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126241>

Eikelenboom, M., & de Jong, G. (2021). The Impact of Managers and Network Interactions on the Integration of Circularity in Business Strategy. *Organization and Environment*. <https://doi.org/10.1177/1086026621994635>

Govindan, K., & Hasanagic, M. (2018). A systematic review on drivers, barriers, and practices towards circular economy: a supply chain perspective. *International Journal of Production Research*, 56(1–2), 278–311. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1402141>

Huysman, S., De Schaepmeester, J., Ragaert, K., Dewulf, J., & De Meester, S. (2017). Performance indicators for a circular economy: A case study on post-industrial plastic waste. *Resources, Conservation and Recycling*, 120, 46–54. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.01.013>

Järvenpää, A.-M., Kuuntu, I., & Mäntyneva, M. (2020). Using foresight to shape future expectations in circular economy SMEs. *Technology Innovation Management Review*, 10(7), 41–50. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85093098463&partnerID=40&md5=2d889a21e9a932082cadba010702ff3>

Khan, O., Daddi, T., & Iraldo, F. (2020). The role of dynamic capabilities in circular economy implementation and performance of companies. *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT*, 27(6), 3018–3033. <https://doi.org/10.1002/csr.2020>

Koszevska, M., Rahman, O., & Dyczewski, B. (2020). Circular Fashion - Consumers' Attitudes in Cross-National Study: Poland and Canada. *Autex Research Journal*, 20(3), 327–337. <https://doi.org/10.2478/aut-2020-0029>

Kréziak, D., Prim-Allaz, I., & Robinot, E. (2020). The destiny of replaced technological products: The influence of perceived residual value. *Recherche et Applications En Marketing*, 35(2), 24–47. <https://doi.org/10.1177/2051570719891037>

Linder, M., & Williander, M. (2017). Circular Business Model Innovation: Inherent Uncertainties. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 182–196. <https://doi.org/10.1002/bse.1906>

Manninen, K., Koskela, S., Antikainen, R., Bocken, N., Dahlbo, H., & Aminoff, A. (2018). Do circular economy business models capture intended environmental value propositions? *Journal of Cleaner Production*, 171, 413–422. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.003>

Martens, R., Fan, S. K., & Dwyer, R. J. (2020). Successful approaches for implementing additive manufacturing. *WORLD JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP MANAGEMENT AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT*, 16(2), 131–148. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-12-2019-0100>

Sehnm, S., Vazquez-Brust, D., Pereira, S. C. F., & Campos, L. M. S. (2019). Circular economy: benefits, impacts and overlapping. *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT-AN INTERNATIONAL JOURNAL*, 24(6), 784–804. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2018-0213>

Suzanne, E., Absi, N., & Borodin, V. (2020). Towards circular economy in production planning: Challenges and opportunities. *EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH*, 287(1), 168–190. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.04.043>

Unay-Gailhard, İ., & Bojnec, Š. (2019). The impact of green economy measures on rural employment: Green jobs in farms. *Journal of Cleaner Production*, 208, 541–551. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.160>

Van Loon, P., Diener, D., & Harris, S. (2021). Circular products and business models and environmental impact reductions: Current knowledge and knowledge gaps. *Journal of Cleaner Production*, 288. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125627>

Varbanov, P. S., Jia, X., & Lim, J. S. (2021). Process assessment, integration and optimisation: The path towards cleaner production. *Journal of Cleaner Production*, 281. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124602>

Zotti, J., & Bigano, A. (2019). Write circular economy, read economy's circularity. How to avoid going in circles. *ECONOMIA POLITICA*, 36(2), 629–652. <https://doi.org/10.1007/s40888-019-00145-9>

Zralek, J., & Burgiel, A. (2020). Prospects for a Sustainable Future: Mapping Sustainable Behaviors According to Consumer Perceptions. *REVIEW OF BUSINESS*, 40(1), 35–50.

## DIFFERENCES BETWEEN A TRADITIONAL SUPPLY CHAIN AND AN INTEGRATED SUPPLY CHAIN

*Data de aceite: 25/10/2021*

*Data de submissão: 20/09/2021*

### **Bertha Molina Quintana**

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas  
Morelia, Michoacán, México  
<https://orcid.org/0000-0003-3875-3895>

### **María Berta Quintana León**

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas  
Morelia, Michoacán, México  
<https://orcid.org/0000-0001-6615-0173>

**ABSTRACT:** The objective of this research is to establish the differences that exist between a traditional supply chain and an integrated supply chain in order to know the particularities of each one of them and can serve for decision-making in the academic field and business. Some of the most relevant differences between a traditional supply chain and an integrated supply chain according to Acero (2006) are; that the flow of information in a traditional supply chain revolves around availability and demand, which are reflected in the price offered and which are communicated discreetly, in a one-to-one relationship. With the integrated supply chain approach, the real demand for the product and the processes must be shared, preferably online, with all the links in the chain, so that, in a proactive way, they can be

able to influence the improvement in the future performance and everyone can collaborate when it comes to negative eventualities in the supply.

**KEYWORDS:** Traditional Supply Chain, Integrated Supply Chain.

### **DIFERENÇAS ENTRE UMA CADEIA DE ABASTECIMENTO TRADICIONAL E UMA CADEIA DE ABASTECIMENTO INTEGRADA**

**RESUMO:** O objetivo desta pesquisa é estabelecer as diferenças que existem entre uma cadeia de suprimentos tradicional e uma cadeia de suprimentos integrada, a fim de conhecer as particularidades de cada uma delas e poder servir para a tomada de decisões nas áreas acadêmica e empresarial. Algumas das diferenças mais relevantes entre uma cadeia de abastecimento tradicional e uma cadeia de abastecimento integrada de acordo com Acero (2006) são; que o fluxo de informações em uma cadeia de suprimentos tradicional gira em torno da disponibilidade e da demanda, que se refletem no preço oferecido e se comunicam de forma discreta, em uma relação um a um. Com a abordagem da cadeia de suprimentos integrada, a real demanda pelo produto e pelos processos deve ser compartilhada, preferencialmente online, com todos os elos da cadeia, para que, de forma proativa, possam influenciar a melhoria no futuro desempenho e todos podem colaborar quando se trata de eventualidades negativas no fornecimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cadeia de Abastecimento Tradicional, Cadeia de Abastecimento Integrada.

## 1 | INTRODUCTION

We are currently in the era of supply chain and supply chain competition between companies (LI, RAGU-NATHAN, RAGU-NATHAN, & RAO, 2006). Competitive advantage now depends on a company's ability to harness the intelligence inherent in supply chain networks to transform existing business processes (HORVARTH, 2001). An optimized supply chain requires a certain level of information sharing and collaboration between companies.

Due to intense global competition, organizations create a cooperative and mutually beneficial relationship between supply chain partners (WISNER & TAN, 2003). Bowersox, Closs, & Stank (1999), Frohlich & Westbrook (2001), pointed out that organizations or companies need to implement the integration of the supply chain to face the new challenges of the global competitive environment.

Over the past decade, there has been an increasing emphasis on supply chain management as a vehicle through which companies can achieve a competitive advantage in markets (COLLIN, 2003).

Due to intense global competition, organizations create cooperative and mutually beneficial relationship between supply chain partners, as supply chain activities become more dispersed among customers, suppliers and service providers, there is a greater need for customers and suppliers to work together more closely.

The supply chain management literature has long highlighted the strengths that must be gained by organizations seeking to integrate their supply chain. These benefits include greater visibility into data and information, more effective and efficient processes, supplier-managed inventory, and increased profitability (DUFFY & NARAYANAN, 2010). Effective supply chain management has become a potentially valuable way to secure competitive advantage and improve organizational performance as competition is no longer between organizations, but between supply chains (LI ET AL., 2006; CHRISTOPHER, 2011).

In this context, the objective of this research is to establish the differences that exist between a traditional supply chain and an integrated supply chain in order to know the particularities of each of them and this can serve for decision-making in the academic and business field.

Some of the most relevant differences between a traditional supply chain and an integrated supply chain according to Acero (2006) are; that the flow of information in a traditional supply chain revolves around availability and demand, which are reflected in the price offered and which are communicated discreetly, in a one-to-one relationship. With the integrated supply chain approach, the real demand for the product and the processes must be shared, preferably online, with all the links in the chain, so that, in a proactive way, they may be able to influence the improvement in the future performance and everyone can collaborate when it comes to negative eventualities in the supply.

Technological developments include functional advancements and cost reductions

for computer technology, remote access, and improved network capabilities, which enable the increased flow of information.

Traditional companies are function-oriented, which means that each department addresses key performance indicators first. This approach is no longer possible, due to two reasons: The first reason is related to internal efficiency. And the second reason is that functional thinking or silo thinking is bringing a level of efficiency that is sub-optimal.

Functional thinking and actions in favor of the department can bring savings only to the department, but cost other departments. At the bottom line this can be a cost to the company. Integrated supply chain management should promote end-to-end business philosophy, rather than function philosophy. The end-to-end process must harmonize activities within the company that would increase overall efficiency (CARTER LOGISTICS, 2018).

Non-integrated companies have disconnected product and information flow, limited ability to respond to customer requests, unpredictable product delivery rate, limited visibility into shipment information, and performance based on functional activities (BIZ-DEVELOPMENT, 2011)

With an integrated supply chain, companies get a greater focus on customer service. They also reduce waste and become faster and more flexible, while maintaining the highest quality standards. In general, they are gaining advantages over the competition, and they continue to implement continuous improvements to stay in that position (BIZ-DEVELOPMENT, 2011).

Regarding value-creating activities, in traditional supply chains it is enough to measure the added value in terms of physical metrics and efficiency in individual processes, however, when integrating the supply chain, chain measurements and measures of contribution that needs to be expanded to assess how much the chain is generating value to its final consumers and to each link. The cost/service relationship is permanently evaluated and collective corrections are taken to improve performance (ACERO, 2006).

In terms of integration, the financial flow should be seen as the flow of money through the participants and processes. This area requires a very strong cultural work since the chain needs to permanently know its financial liquidity for investment planning and unexpected adjustments (ACERO, 2006).

Knowing the differences between the traditional and integrated supply chain opens the door to new horizons in the study of supply chain management and in the analysis of supply chain integration, which is why the importance of this study. The following figure 1 shows how to size the basic flows in a traditional chain and in an integrated chain.

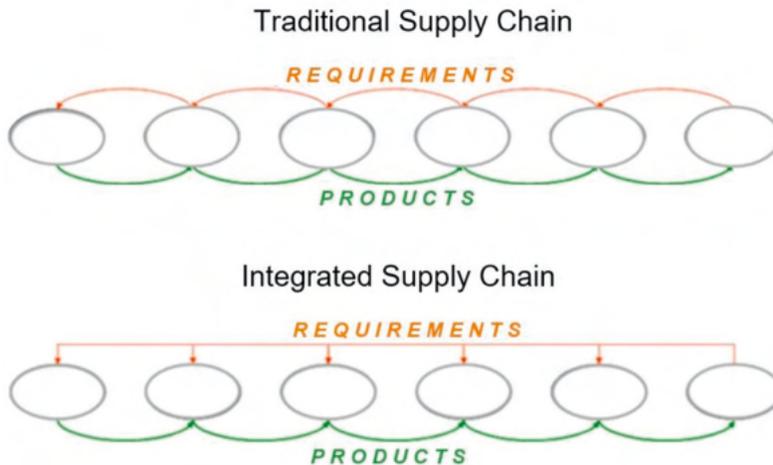


Figure 1. Basic Flows in a Traditional Chain and an Integrated Chain

Source: (ACERO, 2006).

## 2 | INTEGRATED SUPPLY CHAIN

Supply chain integration is a new organizational model guideline, which considers dynamic supply chain alliance, to realize resource integration through supply chain interactive collaboration operation, focusing on connection transparent companies to improve supply chain competitiveness by establishing and maintaining a long-term strategic partnership based on information integration, business and function reengineering, organization integration, cultural adaptation and strategic resource reorganization (CHEN & MA, 2006; HUO, JIANG, JIA, & LI, 2009).

Thorn's comprehensive hierarchical planning framework sets out how to integrate supply chain effectively. The relative key techniques can be classified into three levels based on the rules from entity objectives to relative objectives and basic capabilities to advanced capabilities: the basic level of operations management, the planning and control level, and the level of strategic management.

The supply chain operations level involves the entire process, from material procurement to order fulfillment, which is the physical level and basic elements of the supply chain. Supply chain integration must start with integration at this level, which is the foundation of collaboration between all companies. Depending on organizations and functions, *integration at the operational management level* includes internal focal manufacturer integration, vendor integration, distributor integration, and customer integration.

The operation needs the support of integrated planning and performance evaluation, which involves using multiplication techniques to plan, monitor, evaluate and improve performance. *Integration at the planning and control level* coordinates all business processes,

especially sourcing, branding, order fulfillment, and inventory replenishment through the use and coordination of information. The core competencies at this level involve: databases, which allow members to share the necessary information; transaction system, which can initiate and deal with inventory replenishment and customer order fulfillment. In addition, it is vital to build the relevant capacity for internal communication and collaborative operation.

The integration of supply chains is considered of strategic and operational importance (FROHLICH & WESTBROOK, 2001).

Supply Chain Integration has been seen as a way to develop a competitive advantage from relationship management, to reduce response time to the market (Sezen, 2008), allowing cost adjustments to simplify processes and eliminate redundancies (CHEN, DAUGHERTY, & LAUNDRY, 2009; ROSENZWEIG, ROTH, DEAN, & J. W., 2003).

Nevertheless, it is still common to see companies ignore the value of investing in internal and external relationships to create competitive advantages. The knowledge of the practices that add value are practices that companies lack, therefore, they seek immediate and unique solutions, leading to an under-utilization of their potential.

The benefits of integration often translate into aspects valued by customers, such as product quality, delivery reliability, process flexibility, and cost leadership (ROSENZWEIG ET AL., 2003).

However, as the market has increasingly demanding customers and businesses can no longer survive on its own. To achieve integration, members of the chain must see each other as partners, working together in developing strategic planning, demand, forecasting, and goal setting. Therefore, to achieve the integration of the supply chain, some characteristics that must be identified in the relationship between the members are: trust, information exchange, association, cooperation, collaboration and coordination (ARANTES, LEITE, BORNIA, & BARBETTA, 2018).

Flynn et al. (2010) define a supply chain integration as the degree to which a manufacturer strategically collaborates with its supply chain partners and collaboratively manages intra- and inter-organizational processes.

Another definition of Flynn et al. (2010) Supply chain integration (SCI) refers to the degrees of collaboration and coordination across intra-organizational and inter-organizational boundaries spanning internal customer and supplier dimensions.

Arantes et al., (2018) define the supply chain integration as the alignment of the internal and external flows of a supply chain through collaboration and coordination between members, seeking effective and efficient flow of goods, services, information and finances, to generate value for the end customer.

### 3.1 COMPARISON OF THE TRADITIONAL APPROACH, SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND SUPPLY CHAIN INTEGRATION

Supply chain management requires much more effort, coordination, and analysis than traditional channel management approaches, however, a supply chain integration requires even more collaborative, coordinating, and integrating work, and can improve the benefits and competitive advantages. It is important to recognize some of the tasks for the different approaches, which are summarized and presented in table 1 for some activities of the supply chain. The traditional and SCM approaches are taken from the investigations of Cooper & Ellram (1993) and Cooper, Ellram, Gardner, & Hanks (1997).

Element	Tradicional	Supply Chain Management SCM	Supply Chain Integration SCI
<b>Inventory Management Approach</b>	Independent efforts	Joint reduction in channel inventories	They share their demand forecasts, their inventory levels, their production plans, carry out joint planning, work on reducing inventory to the minimum level to the extent that it does not impede the continuation of work and improves the cost per unit
<b>Total Cost Approach</b>	Minimize firm costs	Cost efficiency across the channel	They make joint decisions to improve cost efficiency, work on scale economies, seek to reduce waste, reduce faulty performance, organize their internal processes to shorten execution (distribution) activities, use appropriate means of transportation
<b>Time Horizon</b>	Short term	Long-term	They seek to establish long-term relationships
<b>Amount of Information Sharing and Monitoring</b>	Limited to the needs of the current transaction	As needed for planning and monitoring processes	They share <i>technical information</i> (information that has distinctive properties and technical characteristics of the product, process or program), <i>general information</i> (company identification data), relevant information (technical, production plan, demand forecast), <i>commercial information</i> (economic performance, solvency and financial capacity)
<b>Amount of Coordination of Multiple Levels in the Channel</b>	Single contact for transaction between channel pairs	Multiple contacts between levels in companies and channel levels	They set joint objectives, seek a strategic partnership, develop joint responsibilities, make joint decisions, carry out joint activities
<b>Joint Planning</b>	Based on transactions	On going	Joint planning to anticipate and solve problems, in quality improvement efforts, in product development processes and joint activities

<b>Compatibility of Corporate Philosophies</b>	Irrelevant	Compatible at least for key relationships	They strive to unify their culture (mission, vision and values) with internal stakeholders: employees, managers, owners; external stakeholders: suppliers, society, government, creditors, customers)
<b>Breadth of the Supplier Base</b>	Great for increasing competition and extending risk	Small to increase coordination	Those necessary to establish long-term strategic relationships and partnerships
<b>Channel Leadership</b>	Unnecessary	Needed for the coordination approach	All at the same level, it requires the collaborative work of suppliers, service providers, internal organization of the company and customers
<b>Amount of Sharing Risks and Rewards</b>	Each on their own	Long-term shared risks and rewards	All the time they seek to anticipate and solve problems and attend to complaints or suggestions, they use compensation, incentives and rewards systems
<b>Speed of Operations, Information Flows and Inventory</b>	Warehouse orientation (storage, safety stock) interrupted by barriers to flows; located in pairs of channels	Orientation (inventory velocity) that interconnects flows; JIT, fast response through the channel	They respond to changes in volumes orders, respond and accommodate periods of insufficient supply, respond and adapt to periods of low production performance, ability to change ingredients, respond to new markets and new competitors, evaluate order-taking time, order fulfillment, delivery times, monitor shipment tracking
<b>Information systems</b>	Independiente	Compatible, communications key	They invest in information or communication systems, share information in real time through information technologies

Table 1. Comparison of the Traditional Approach, Supply Chain Management and Supply Chain Integration

Source: Own elaboration based on Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. *The International Journal of Logistics Management*, 4(2).

Cooper, M. C., Ellram, L. M., Gardner, J. T., & Hanks, A. M. (1997). Meshing Multiple Alliances. *Journal of Business Logistics*, 18(1), 67-89.

## 4 | CONCLUSIONS

According to the literature, an integrated supply chain is synonymous with utility, benefits, development, and results for the firm, which is therefore a source of competitive advantages. Although the term supply chain integration is not new, and has been the subject of study for approximately 20 years, in the industrial field it is not well known, perhaps there are tasks that in one way or another could be said that they fall into the category of integration, however, the integration process does not occur completely. The industrial world with globalization and competition needs coordinated work, collaboration, integration, to be able to face the adversities of the day to day, which will provide a mutual benefit among the

participants, since each focal company co-work with suppliers, service providers, clients, government, society, and it takes everyone to be a sustainable company. In the academic field, there is still an ambiguity regarding its understanding and study, so it really is an issue of importance for both sectors. This work was intended to raise awareness of the importance and need of having an integrated supply chain and briefly contrasted some of the differences between a traditional supply chain and an integrated supply chain.

A figure is presented to understand better in an illustrated way the difference between a traditional supply chain and an integrated supply chain. Similarly, a comparison is presented between a supply chain, supply chain management, and supply chain integration, which shows a clearer idea of the differences.

## REFERENCES

ACERO, M. (24 de mayo de 2006). **Características de las Cadenas Agroindustriales**. Retrieved from: <https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-de-las-cadenas-agroindustriales/>

ARANTES, F., LEITE, M., BORNIA, A., & BARBETTA, P. (2018). Multidimensionality Evaluation of Supply Chain Management Integration. **Independent Journal of Management & Production**, 9(1), 170-193. doi:10.14807/ijmp.v9i1.664

BIZ-DEVELOPMENT. (2011). Biz Development-Manage your Business Development. Retrieved from **Supply Chain Management: Integration vs. Non-Integration**:<http://www.biz-development.com/SupplyChain/6.20.16.supply-chain-management-integration-vs-nonintegration.htm>

BOWERSOX, D., CLOSS, D., & STANK, T. (1999). **21st Century Logistics: Making a Supply Chain Integration a Reality**. Michigan State University, U.S.A: Council of Logistics Management.

CARTER LOGISTICS. (31 de May de 2018). **The Benefits of Integrated Supply Chain Management**. Retrieved from <http://carter-logistics.com/the-benefits-of-integrated-supply-chain-management/>

CHEN, H., DAUGHERTY, P., & LAUNDRY, T. (2009). Supply Chain Process Integration: A Theoretical Framework. **Journal of Business Logistics**, 30(2), 27-46.

CHEN, J., & MA, S. (2006). Implementable Mechanisms and Technical Solution for Supply Chain Integration Management. **Industrial Engineering and Management**, 8(1), 23-31.

CHRISTOPHER, M. (2011). **Logistics & Supply Chain Management**. Great Britain: Prentice Hall.

COLLIN, J. (2003). **Selecting the Right Supply Chain for a Customer in Project Business**. Helsinki University of Technology.

COOPER, M., & ELLRAM, L. (1993). Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. **The International Journal of Logistics Management**, 4(2).

COOPER, M., ELLRAM, L., GARDNER, J., & HANKS, A. (1997). Meshing Multiple Alliances. **Journal of Business Logistics**, 18(1), 67-89.

DUFFY, K. P., & NARAYANAN, S. (2010). **Antecedents to Supply Chain Integration**. Proceedings of the Sixteenth Americas Conference on Information Systems. Lima, Peru.

FROHLICH, M., & WESTBROOK, R. (2001). Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies. **Journal of Operations Management**, 185-200.

HORVARTH, L. (2001). Collaboration: The Key to Value Creation in Supply Chain Management. **Supply Chain Management: An International Journal**, 6(5), 205-207. doi:10.1108/EUM0000000006039

HUO, Y., JIANG, X., JIA, F., & LI, B. (2009). **A Framework and Key Techniques for Supply Chain Integration**. En J. Ponce, & A. Karahoca, Supply Chain, The Way to Flat Organisation (págs. 215-236). Vienna, Austria: InTech.

KIM, D., & LEE, R. P. (2010). Systems Collaboration and Strategic Collaboration: Their Impacts on Supply Chain Responsiveness and Market Performance. **Decision Sciences Journal**, 41(4), 955-981. doi: 10.1111/j.1540-5915.2010.00289.x

LI, S., RAGU-NATHAN, B., RAGU-NATHAN, T., & RAO, S. (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. **The International Journal of Management Science**, 34, 107-124. doi:10.1016/j.omega.2004.08.002

ROSENZWEIG, E., ROTH, A., DEAN, J., & J. W. (2003). The Influence of an Integration Strategy on Competitive Capabilities and Business Performance: An Exploratory Study of Consumer Products Manufacturers. **Journal of Operations Management**, 437-456. doi:10.1016/S0272-6963(03)00037-8

SEZEN, B. (2008). Relative Effects of Design, Integration and Information Sharing on Supply Chain Performance. **Supply Chain Management: An International Journal**, 13(3), 233-240. doi:10.1108/13598540810871271

WISNER, J. D., & TAN, K. C. (2003). A Study of Operations Management Constructs and their Relationships. **International Journal of Operations & Production Management**, 23(11), 1300-1325.

# CAPÍTULO 4

## NEED TO SHARE - A NOVA TENDÊNCIA, SEUS MECANISMOS E RISCOS

Data de aceite: 25/10/2021

Data de submissão: 23/08/2021

**Danielle Sandler dos Passos**

Banco do Brasil/UnB Brasília – DF  
<http://lattes.cnpq.br/8827540275778679>  
<https://orcid.org/0000-0003-1568-4428>

**RESUMO:** Com as recentes evoluções no campo tecnológico e o surgimento e crescente utilização da internet e das sociais mídias, todos passamos a ser fonte de informação, bombardeando e sendo bombardeados a todo instante por milhares de dados. Esta cultura de amplo compartilhamento de informações – conhecida como *Need to Share* – é relativamente recente, mas já tomou proporções gigantescas, se fazendo presente e necessária na nossa rotina diária. Não obstante, diante de tanta informação, surge a necessidade da gestão do conhecimento e o conceito de *Big Data*, que nada mais é do que um grande banco de dados, onde dados provenientes de diversas fontes e em constante mudança são armazenados e analisados com o objetivo de dominar informações importantes para o processo decisório e mitigar os riscos envolvidos no mesmo. Junto com essa mudança de paradigmas e de comportamento, vemos a segurança e a privacidade colocadas em risco, pois muitos dados são partilhados sem consentimento e alguns utilizados em ações maldosas e/ou ilegais.

**PALAVRAS - CHAVE:** Need to Know; Need to

Share; Big Data; Segurança; Privacidade.

### NEED TO SHARE – THE NEW TREND, ITS MECHANISMS AND RISKS

**ABSTRACT:** With recent developments in technology and the emergence and increasing use of the Internet and social media, everybody has become a source of information, bombarding and being bombarded all the time by thousands of data. This culture of sharing information – known as *Need to Share* - is relatively recent, but it has taken gigantic proportions and already is mandatory and necessary in our daily routine. Nevertheless, because of so much information, rise a need for knowledge management and the concept of *Big Data*, which is nothing more than a large database where data from different sources and constantly changing are stored and analyzed with the aim to dominate important information for decision making and mitigate the risks involved in it. Together with this shift in paradigms and behavior, see the safety and the privacy at risk because many data are shared without consent, and some are used in malicious and/or illegal actions.

**KEYWORDS:** Need to Know; Need to Share; Big Data; Security; Privacy.

## 1 | INTRODUÇÃO

A poucos anos atrás, contávamos com poucos veículos de informação (jornais, rádio e TV, ...). Entretanto, com o invento do computador e o surgimento da internet, nossas vidas e hábitos mudaram e, hoje temos acesso

a quase tudo e todos em *real time*.

Diante da crescente incorporação da tecnologia ao nosso dia a dia, vimos o volume de informações a que temos acesso crescer vertiginosamente e, para sua melhor assimilação, recorreu-se a prática conhecida como Gestão do Conhecimento (GC), que nada mais é do que um conjunto de técnicas que visam construir, obter, acumular, disseminar, interpretar, integrar e aplicar o conhecimento [1]. Ao longo do processo, coletamos informações e dados que ao final irão embasar o processo de tomada de decisão, tornando-o mais eficaz, provendo certa vantagem competitiva e mitigando os riscos envolvidos. O primeiro passo para agregar valor aos dados recebidos é difundir seu acesso e incrementar sua quantidade e diversidade [2] [3]. Em seguida, a informação ganha significado através do tratamento dado e, a partir daí, torna-se uma informação qualificada (útil).

Tornamo-nos reféns da tecnologia e dependentes de informação. Passamos da época em que tínhamos uma máquina para várias pessoas para a era de várias máquinas por pessoa. Conforme previsão da Cisco<sup>1</sup>, em 2023, deveremos chegar a 5,3 bilhões de usuários na internet e 29,3 bilhões de dispositivos ligados à rede.

Nesse contexto, vemos surgir a Internet das Coisas (*Internet of Things – IoT*), rede sem fio que conta com um sistema de informação abastecido por dados compartilhados e armazenados por sensores<sup>2</sup> instalados em diversos “objetos” (eletrodomésticos, equipamentos industriais, carros, plantas, animais, ...) [4].

Hoje, grande parte da mais valia dos equipamentos tecnológicos está no seu poder de conexão. Essa concepção reflete boa parte do comportamento da sociedade atual. Afinal, a tendência é que estejamos cada vez mais conectados e que passemos cada vez mais tempo partilhando e consumindo informações na internet. Atentando que, mesmo que eu compartilhe algumas informações só com amigos próximos, em pouco tempo tais informações podem chegar ao conhecimento de milhares de pessoas. Afinal, conforme a Teoria dos Seis Graus de Separação<sup>3</sup>, só bastaria 6 pessoas compartilharem uma informação para ela chegar aos ouvidos de qualquer cidadão no mundo.

Assim, este trabalho versa sobre esta mudança comportamental, estruturada em avanços tecnológicos e no amplo compartilhamento informacional.

## 2 | NEED TO KNOW X NEED TO SHARE

Vivemos hoje numa época, em que diariamente somos bombardeados por milhares de informações sobre assuntos que nem sabíamos que existiam. Ao analisarmos algumas dessas informações, passamos a nutrir interesse por diferentes assuntos e percebemos que muitos se complementam, podendo servir, em conjunto ou separadamente, no

1 Cisco Annual Internet Report 2018–2023.

2 Wireless Sensor Network, protocolo de comunicação criado pelo Auto-ID Laboratory of MIT.

3 Em, 1967, o psicólogo social Stanley Milgram, desenvolveu a teoria de que apenas 6 indivíduos separam você de qualquer pessoa no mundo.

embasamento de uma tomada de decisão ou na execução mais eficaz de algumas tarefas.

Nesse cenário, a cultura do *Need to Know* perde espaço e a cultura do *Need to Share* ganha destaque. Deixamos de ser “especialistas” focados num grupo de ferramentas e informações, que guardam o conhecimento sem partilhá-lo e começamos a partilhar nossas informações e conhecimentos, buscando informações de todas áreas e setores, a fim de utilizar as que achamos interessante e descartar as que não nos interessam [5].

Deixamos de limitar nosso consumo de informações a assuntos relacionados as nossas atividades diárias e ampliamos o leque de fontes que nutrem nosso banco de dados. Temos agora, acesso a informações sobre diversos assuntos, provenientes de diversas fontes. Fazendo uma analogia, é como se ao jogar War<sup>4</sup> todos os jogares tomassem conhecimento de todas as regras do jogo e de todas as informações fornecidas a cada jogador.

No campo da inteligência e segurança nacional, é unânime a percepção de que a cultura do *Need to Share* foi impulsionada pelo 11 de setembro (2001)<sup>5</sup>. A partir dos ataques sofridos pelos EUA, as agências de inteligências de diversos países perceberam que apenas as informações que possuíam eram insuficientes para detectar possíveis ameaças. Entretanto, se houvesse o compartilhamento de informações entre as agências, algumas informações, que de nada serviam isoladas, poderiam fazer sentido em conjunto com outras. Assim, os países passaram a estimular a partilha de informações entre suas agências de inteligência, difundindo o *Need to Share*.

No documento “*A White Paper prepared by the AFCEA<sup>6</sup> Intelligence Committee*” [6], de abril de 2007, destaca-se a necessidade de se estimular o *Need to Share*, mas sempre atentos aos riscos envolvidos no compartilhamento de algumas informações.

Como exemplo de estímulo a cultura do *Need to Share*, podemos citar a criação da Comissão de Direção de Partilha de Informação (ISSC)<sup>7</sup>. Conforme o governo norte americano, o ISSC tem o objetivo não só de mostrar para à comunidade de inteligência a necessidade de compartilhar informações, mas também de promover a necessidade de fornecê-las, visando estabelecer uma cooperação entre os diversos agentes envolvidos.

Em consonância, cabe destacar o seguinte trecho do relatório governamental, lançado após os ataques terroristas de 11 de setembro:

*“The biggest impediment to all-source analysis...is the human or systemic resistance to sharing information.... [The ‘need to know’] system implicitly assumes that the risk of inadvertent disclosure outweighs the benefits of wider*

4 Jogo de tabuleiro, onde cada jogador recebe uma carta com um determinado objetivo. Quem atingir seu objetivo primeiro é o vencedor.

5 Série de ataques suicidas contra os Estados Unidos coordenados pelo grupo terrorista islâmico Al-Qaeda, que resultou na colisão de 2 aviões contra as Torres Gêmeas (edifícios do complexo empresarial do World Trade Center, em Nova Iorque), levando a morte de centena de pessoas.

6 *Armed Forces Communications and Electronics Association (AFCEA)*, fundada em 1946, é uma associação sem fins lucrativos voltada para apoio ao governo, militares, indústria e academia. Traça diretrizes éticas para o avanço do conhecimento e relações ligadas as áreas de comunicações, *intelligence*, tecnologia da informação e segurança.

7 *PRNewswire-USNewswire: Creation of New Information Sharing Steering Committee for the Intelligence Community, Washington, March 6, 2007.*

*sharing. Those Cold War assumptions are no longer appropriate”. [7]*

Por fim, torna-se evidente que os avanços tecnológicos e a expansão do uso da internet são peças fundamentais para a disseminação da cultura do *Need to Share*. Entretanto, com seu avanço, crescem os riscos atrelados a privacidade e a segurança, sendo importe atentarmos para a necessidade de restrição de acesso a algumas informações e de investimento em segurança cibernética.

### 3 I AMEAÇA À PRIVACIDADE E À SEGURANÇA

Numa época, onde com um simples smartphone podemos filmar, gravar e postar tudo a qualquer momento e onde possuímos espaço em nuvem e pen drives minúsculos que podem armazenar milhares de informações, ficou difícil controlar e garantir a privacidade e a segurança. A vasta expansão e variedade de ameaças à segurança e aos interesses dos Estados, nos fazem atentar para uma gama de informações que deve ser restrita a um público limitado. Podemos citar como exemplos, códigos de acesso, pesquisas sobre armas nucleares e biológicas, entre outra, que caindo nas mãos erradas podem trazer consequências desastrosas.

Em reflexo a isso, as nações buscam o equilíbrio entre a cultura do *Need to Share* e a preservação da segurança nacional. O trecho do relatório emitido pela Comissão Nacional Americana Anti-Terrorismo sobre o 11 de setembro é um ótimo exemplo disso:

*“Recommendation: information procedures should provide incentives for sharing, to restore a better balance between security and shared knowledge” [8].*

Conforme o diretor da Inteligência Nacional, James Clapper:

*“We no longer operate largely on the principle of compartmentalization, that is, sharing information based on “need to know.” We now start from the imperative of “responsibility to share,” in order to collaborate with and better support our intelligence consumers – from the White House to the foxhole”.*

temos sim que compartilhar informações, mas com responsabilidade e cuidado.

Diante deste cenário de ampla partilha informacional, surge a WikiLeaks<sup>8</sup>, organização fundada em 2006, com o propósito de “democratizar” a informação, através da divulgação de documentos secretos de empresas e governos, recebidos de fontes não identificadas.

A Wikileaks se tornou mais conhecida em 2010 quando publicou, aproximadamente, 92 mil documentos secretos do U.S. Army, que reportavam ações dos militares americanos que resultaram na morte de milhares de civis na guerra do Afeganistão. Este vazamento de informações, levou o governo dos Estados Unidos a questionar a veracidade dos

---

<sup>8</sup> Organização transnacional sem fins lucrativos, sediada na Suécia, que publica, em sua página (*site*), postagens (*posts*) de fontes anônimas, documentos, fotos e informações confidenciais, vazadas de governos ou empresas, sobre assuntos sensíveis. <<http://pt.wikipedia.org/wiki/WikiLeaks>>

documentos e o quanto esta partilha de informações não colocaria em risco as vidas dos soldados americanos e/ou abalaria alianças políticas, tornando-se uma ameaça à segurança nacional. Em resposta, Julia Paul Assange, criador do WikiLeaks, disse:

“O primeiro ingrediente da sociedade civil é o direito de saber do povo, porque sem essa compreensão nenhum ser humano pode escolher apoiar significativamente nada”. “O conhecimento é o condutor de todo processo político, todas as constituições, todas as leis e todos os regulamentos”.

Esta disponibilização sem consentimento dos agentes envolvidos, põe em causa a garantia do direito à propriedade – “Todo o homem tem direito à propriedade, só ou em sociedade com outros. Ninguém será arbitrariamente privado de sua propriedade” – e do direito à liberdade de expressão – “Todo o homem tem direito à liberdade de opinião e expressão; este direito inclui a liberdade de, sem interferências, ter opiniões e de procurar, receber e transmitir informações e ideias por quaisquer meios, independentemente de fronteiras” – presentes na Declaração Universal dos Direitos Humanos<sup>9</sup>.

Assim, observa-se que nesta nova era, tais direitos fundamentais e a preservação da privacidade e da segurança estão cada vez mais interligados e, por vezes, um coíbe ou dificulta a preservação do outro. Enfim, cabe a todo cidadão respeitar o direito de ir e vir do outro, desde que isso não lhe seja uma ameaça ou algo ilícito e, cabe ao Estado continuar trabalhando para analisar as informações disponíveis e garantir, sempre que possível, a segurança e preservação da privacidade dos cidadãos.

## 4 | BIG DATA E AS INÚMERAS FONTES DE INFORMAÇÃO

Com esta enorme gama de informações disponíveis, surge o que chamamos de *Big Data*, que nada mais é do que um banco de dados construído pelo cruzamento de uma grande quantidade de dados que permitem a tomada de decisões com menores riscos. Dentro os processos envolvidos no *Big Data* o foco não é apenas a coleta de dados, mas o como coletar, quais dados coletar e como cruzar toda essa informação de forma inteligente, direcionando-a para seu melhor uso.

Em 2001, Doug Laney<sup>10</sup> definiu o termo *Big Data* através de 3 Vs: **Volume**, indica a quantidade de dados. Pode oscilar por diversos fatores, tais como tempo de recolha de dados, fontes utilizadas para tal recolha, capacidade de captação de dados, entre outros; **Velocidade**, significa o quão rápido os dados estão sendo produzidos e o quão rápido estão sendo tratados para atenderem sua demanda; e **Variedade**, referente aos diversos formatos possíveis para os dados, podendo ser vídeo, áudio, dados operações financeiras, etc. Posteriormente, se acrescentou mais 2 Vs: **Veracidade**, onde se preza pela confiança

<sup>9</sup> Documento elaborado em 1948 e adotado pela ONU. Em seu preâmbulo, governos se comprometem, juntamente com seus povos, a tomarem medidas contínuas para garantir o reconhecimento e efetivo cumprimento dos direitos humanos, anunciados na Declaração. <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Declara%C3%A7%C3%A3o\\_Universal\\_dos\\_Direitos\\_Humanos](http://pt.wikipedia.org/wiki/Declara%C3%A7%C3%A3o_Universal_dos_Direitos_Humanos)>

<sup>10</sup> Analista da META Group, hoje Gartner, empresa de pesquisa e tecnologia da informação.

e consistência dos dados; e **Valor**, onde se defende que os resultados proporcionados pelo uso da informação tragam reais benefícios [9].

Além disso, com a expansão do *Big Data* surgiram mudanças significativas na maneira de pensar e executar a análise de dados. Ao tratar grandes volumes de dados, a maneira de analisar os dados mudou. Ao mudar a escala, a percepção também se altera. Ao se tratar enormes volumes de dados, deixa-se de perseguir a exatidão e passa a se buscar padrões e tendências. Ademais, efeitos de causalidade são deixados de lado e correlações ganham destaque. Afinal, entre milhares de dados, as causalidades são em pequeníssimas quantidades e, se não o forem, devem ser consideradas correlações, indicando tendências.

Assim, com a evolução tecnológica e a cultura da ampla partilha de informações, o *Big Data* surge como um *output* destes elementos e, vem para dinamizar o processo de coleta, análise e utilização das informações. E, é a mescla destes elementos que permite traçarmos cenários mais reais e detalhados que possibilitam a mitigação de riscos e tornam o processo de tomada de decisão mais eficiente e efetivo.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Já é consenso que os avanços tecnológicos revolucionaram os hábitos da sociedade e, que nos dias de hoje já não conseguimos imaginar como seria nossas vidas sem internet e alguns equipamentos tecnológicos. Visto que, grande parte das nossas atividades são desenvolvidas com o auxílio de equipamentos e ferramentas conectadas à rede (internas e externas), se o acesso a eles não for possível, serviços básicos não poderão ser executados, gerando um certo caos no nosso dia a dia.

Em adição, com a difusão da tecnologia e o barateamento do acesso à mesma, passamos a enaltecer e praticar a política do *Need to Share*, estimulando o amplo compartilhamento das informações, e abolimos a cultura do *Need to Know*, onde apenas buscávamos informações e utilizávamos ferramentas para a execução das nossas atividades cotidianas.

Tal mudança, só foi possível pela evolução tecnológica, porém foi a percepção que as agências de inteligência tiveram – quando viram que a partilha de informações poderia ter auxiliado na previsão dos ataques de 11 de setembro – que colocou a cultura do *Need to Share* em destaque.

Deste momento em diante, viu-se um crescente estímulo ao amplo compartilhamento e, cada um de nós passou ao posto de possível informante, o que alavancou o volume de informações disponíveis. Entretanto, só o fato de ter acesso a mais informações não basta – surge então o *Big Data*, frente as preocupações de como captar, analisar, tratar e utilizar as informações de modo que as mesmas sirvam para algum ganho de resultado. Atentando-se ainda na preservação da privacidade e na segurança de todos envolvidos.

Desta forma, fica evidente como a mudança de cultura, de *Need to Know* para *Need*

to *Share*, trouxe enormes benefícios para o nosso dia a dia. Todavia, nossa privacidade e segurança foram colocadas em causa. Hoje, somos tão dependentes de equipamentos eletrônicos e da internet para executar nossas atividades cotidianas, que o risco de haver informações nossas que sejam compartilhadas sem o nosso conhecimento e consentimento, tornou-se uma constante [10].

Por fim, é de suma importância que os processos envolvidos desde a captação até a utilização das informações, primem pela preservação da privacidade e da segurança, de forma a auxiliar nas rotinas decisórias de governos e empresas, sem prejudicar e nem expor os cidadãos.

## REFERÊNCIAS

- [1] JOHNSON, David J. **Gestão de redes de conhecimento**. São Paulo: Ed. SENAC, 2011.
- [2] PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- [3] DAVENPORT, Thomas; DYCHÉ, Jill. **Big Data in Big Companies**. 2013.
- [4] EVANS, Dave. **The Internet of Things: How the Next Evolution of the Internet Is Changing Everything**. Cisco Internet Business Group. 2011.
- [5] LEVY, Renato; LYELL, Margaret. **Need-to-know vs. need-to-share: the net-centric dilemma**. 2009.
- [6] AFCEA Intelligence Committee. **The Need to Share: The U.S. Intelligence Community and Law Enforcement**. 2007.
- [7] National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States. **The 9/11 Commission Report: Final Report of the National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States**. New York: WW Norton, 2002. p. 416-17.
- [8] National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States. **The 9/11 Commission Report: Final Report of the National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States**. New York: WW Norton, 2002. p. 417.
- [9] SCHÖNBERGER, Viktor M.; CUKIER, Kenneth. **Big Data: a revolution that Will transform how we live, work and think**. New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, 2013.
- [10] DAWES, Sharon S.; Cresswell, Anthony M.; Pardo, Theresa A. **From “need to know” to “need to share”: Tangled problems, information boundaries, and the building of public sector knowledge networks**. Public Administration Review. 2009: p 392-402.

## EL RECURSO HUMANO COMO FACTOR CLAVE PARA LA CERTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA EN ISO 9001

*Data de aceite: 25/10/2021*

### **Rebeca Teja Gutiérrez**

Profesora investigadora en el Centro Universitario UAEM Texcoco adscrito a la Universidad Autónoma del Estado de México

### **Verónica Loera Suárez**

Profesora investigadora en el Centro Universitario UAEM Valle de Chalco adscrita a la Universidad Autónoma del Estado de México

### **Nidia López Lira**

Profesora investigadora en el Centro Universitario UAEM Chalco adscrito a la Universidad Autónoma del Estado de México

**RESUMEN:** Este trabajo es una investigación básica, que aborda un análisis de los recursos humanos, como un elemento fundamental de la gestión de calidad, la competitividad en las organizaciones y como un factor clave para la certificación de mejora en ISO 9001 en las empresas. Aborda acciones que deben realizar las empresas en los sistemas de gestión de certificación conforme a ISO 9001, en el área de los recursos humanos, como elemento fundamental de mejora. Así mismo se abordarán los aspectos fundamentales para la dirección estratégica de recursos humanos que la organización debe tener en cuenta en dicho proceso. El enfoque de la investigación es cualitativo y la técnica utilizada fue el análisis de contenido. Se concluye que la certificación incluye el área de recursos humanos,

ya que ayuda a ahorrar tiempo en cada una de las actividades del personal, son más productivos, el personal conoce los procedimientos y sus actividades, creando un mejor balance entre la eficiencia y la eficacia del trabajador.

**PALABRAS CLAVE:** ISO 9001, Recursos Humanos, Calidad

**ABSTRACT:** This work is a basic research, which addresses an analysis of human resources, as a fundamental element of quality management, competitiveness in organizations and as a key factor for the certification of improvement in ISO 9001 in companies. It addresses actions that companies must carry out in the certification management systems in accordance with ISO 9001, in the area of human resources, as a fundamental element for improvement. Likewise, the fundamental aspects for the strategic management of human resources that the organization must take into account in said process will be addressed. The focus of the research is qualitative and the technique used was content analysis. It is concluded that the certification includes the human resources area, since it helps to save time in each of the personnel's activities, they are more productive, the personnel know the procedures and their activities, creating a better balance between efficiency and effectiveness of the worker.

**KEYWORDS:** ISO 9001, Human Resources, Quality

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas con el fenómeno de la globalización y con la pandemia del COVID 19, están incursionando en un mercado que no solo es internacional, sino que ahora son mercados digitales utilizando plataformas online y mercados digitales a través del uso del internet, lo cual representa un reto de superación y búsqueda de la calidad para que dichas empresas sean competitivas y brinden un servicio de calidad. Dicho fenómeno obliga a las empresas a preocuparse en buscar la calidad, por lo que las empresas tienen que innovar y desarrollar procedimientos en sus sistemas de trabajo que sean eficaces y de mayor producción para ser competitivas y sostenibles en el tiempo.

Para alcanzar la calidad las empresas han optado por la certificación del ISO 9001 e implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Es importante conocer el significado que tiene el ISO. la palabra ISO es la abreviatura en inglés que hace referencia a la International Organization for Standardization, que se traduce al español como Organización Internacional de Estandarización, la cual se encarga de conformar y promover los parámetros y normas que deben cumplir las empresas en diversas áreas entre ellas los Recursos Humanos.

Cabe mencionar que el simple hecho de que una empresa este certificada es garantía de calidad en el producto o servicio que brindan a sus clientes.

Por otro lado, la principal queja que las empresas tienen hacia la ISO 9001 es que requieren demasiada documentación que muchas veces no resulta realmente útil. Sobre todo, genera complicaciones a las organizaciones más pequeñas y a los nuevos startups tecnológicos donde los escenarios que se les plantean son altamente dinámicos y sus recursos limitados (Blog Calidad y Excelencia, 2017).

Por lo anterior se realizaron adaptaciones a la nueva Norma de ISO 9001:2015, las cuales se muestran en la ilustración 1.

#### Adaptación a nueva ISO 9001:2015

El 23 de septiembre de 2018 finaliza el plazo para adaptar los sistemas de gestión certificados conforme a ISO 9001:2015. Antes de esa fecha las organizaciones deberían adecuar sus sistemas a los nuevos requisitos, con especial atención a lo siguiente:

#### Requisitos ISO 9001:2015

- Determinación y comprensión del contexto en el que opera la organización, como base para la planificación del sistema de gestión de calidad.
- Identificación de las partes interesadas pertinentes, sus necesidades y expectativas.
- Enfoque preventivo del sistema e introducción del pensamiento basado en riesgos.
- Énfasis en el enfoque a procesos y su interacción como elemento clave para el logro de los resultados previstos del sistema.
- Mayor control sobre los procesos externalizados.
- Integración del sistema en todos los procesos de la organización y alineación con la dirección estratégica, enfatizando la importancia del liderazgo

Ilustración 1. Requisitos del ISO 9001.

Fuente: (Intral, 2019)

Como se puede observar en las adecuaciones realizadas al ISO 9001, se trató de implementar un sistema de gestión, un sistema de calidad, y un sistema de gestión integral en las empresas, estos términos se pueden conceptualizar según NKASA DL (2019) como sigue:

Un sistema de gestión es un conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para el logro de estos objetivos. Así mismo, menciona que un sistema de gestión de calidad es parte de un sistema de gestión relacionada con la calidad. Y para alcanzar la calidad, se requiere un Sistema de Gestión Integral (SGI), que es aquel que describe una empresa en una política donde se especifica el compromiso que hace la gerencia general de la empresa con relación a la calidad, el medio ambiente, los clientes, las partes interesadas y que toda la organización está comprometida a cumplir.

Por otra parte, el sistema de gestión integral lleva una estructura y tipo de documentos que será utilizada por la organización a certificar, tal como se muestra en la ilustración 2.



Ilustración 2. Estructura y documentación del SGI en ISO 9001.

Fuente: (Meskovska, 2015)

De tal manera que las empresas, han optado como mejora continua basarse en el Modelo de Gestión Integral, certificando ante ISO 9001:2015. Ya que este modelo es aplicable en los procesos de planeación para el área de recursos humanos, el cual profundiza la importancia de trabajar bajo procesos y responsabiliza dichos procesos con el medio ambiente.

El principal objetivo de esta mejora es crear conciencia en los trabajadores de las empresas y recalcar que un certificado proporciona capacitación y habilidades que preparan al trabajador para una posición particular dentro de la organización.

## **EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**

En la actualidad el recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe compararse, y en las organizaciones ésta puede estar medida ya sea en los servicios o productos ofrecidos a los clientes, tal como lo menciona González (2005, citado en Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016) al mencionar que ser competitivo es más que ser productivos y ser rentables ello debido a que la competitividad es el premio que el mercado como juez da a las decisiones y acciones que se lleven a cabo en las organizaciones, lo cual se ve reflejado en la consecución de las metas establecidas.

Hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor

orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva.

No cabe duda de que en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como los objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos son el factor estratégico de la compañía (Ortiz Cancino, Redón Morales, & Atehortúa Ramírez, 2012). Aunque las empresas cuenten con grandes recursos económicos para la ejecución de sus actividades, con tecnología de vanguardia e edificaciones que respondan a los estándares internacionales, para ellas estos no son elementos suficientes si no cuentan con personal apto para la ejecución y manejo de los recursos financieros, tecnológicos y materiales, teniendo como posible consecuencia la ausencia de clientes y la existencia de servicios deficientes para satisfacer las necesidades de éstos, así como también el incumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales.

Es importante destacar que el recurso humano se constituye en el elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación.

Actualmente las organizaciones requieren de personal con capacidad de interpretar los deseos de sus clientes, de hacer una transformación de los servicios, de mejorar e innovar como compromiso primordial de la comunidad, sin importar su tipología organizacional y el lugar en donde se encuentre inmersa. De manera que las organizaciones deben de generar y crear riqueza intelectual en su personal, a lo cual se le conoce como capital humano, en otras palabras, las empresas deberán de implementar estrategias para desarrollar capacidades, habilidades, calidad, hábitos, para que se aproveche al máximo el aporte de los recursos humanos, y que como activo intangible se le asigne un valor y se considere como parte del capital (Valencia Rodríguez, 2005). En conclusión, el recurso humano debe poseer y desarrollar competencias profesionales y técnicas para que sea capaz, comprometido, y saber trabajar en equipo para poder garantizar el éxito y la competitividad de la organización.

## **LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS CERTIFICACIONES**

Un aspecto a resaltar es que todo director corporativo no sólo debe asegurar que todos los procesos y procedimientos dentro de la organización se lleven a cabo bajo parámetros de eficacia y eficiencia, sino que debe construir y llevar a cabo acciones, estrategias y políticas que estén basadas en modelos sencillos y claros que deben ser compartidos con todos los miembros de la organización. Es por ello que se hace necesario

que se incorpore el factor humano en la cadena de valor como un elemento clave de los procesos misionales y estratégicos corporativos, lo cual se verá evidenciado por el aporte y singular presencia en la prestación del servicio y en producción con calidad. Es preciso entonces que la dirección de la empresa tenga en cuenta la flexibilidad en la dirección estratégica de los recursos humanos como se presenta en la ilustración 3.



**Ilustración 3. Dimensión de la flexibilidad funcional en la dirección estratégica de los recursos humanos. Fuente: Elaboración propia con datos de (Fernández Pérez de la Lastra, Martín Alcázar, & Sánchez Gardey, 2015).**

Como se puede observar, las organizaciones a través de su dirección, deberá establecer y definir estrategias que incluyan:

- La flexibilidad funcional el cual se refiere a las prácticas de gestión de recursos humanos, las habilidades y los comportamientos de los empleados.
- La flexibilidad de las prácticas de recursos humanos. Las cuales permite a las empresas adaptarse a cambios de aumento de competencia, la diversidad de mercados, o las innovaciones tecnológicas.
- La flexibilidad del capital humano. Establecer políticas y prácticas que aumenten sus competencias técnicas y profesionales de los empleados. Así mismo, coordinar a los empleados de forma que las interacciones entre ellos generen nuevas formas de capital humano grupal.

A manera de resumen, se puede decir que la dirección de una organización es esencial, y debe ser la primera instancia de concientizarse en establecer una cultura de calidad a través de su personal.

## **Importancia del recurso humano en la gestión de calidad en las empresas**

La gestión de calidad tiene por objeto la actualización de los sistemas técnicos, en los procesos, al producto y a los servicios para satisfacción del cliente. Sin embargo, la calidad de un producto o servicio se determina principalmente por dos factores: innovación tecnológica y aporte de los empleados.

Los recursos humanos son, por tanto, un factor clave en la empresa para la introducción, mejora y mantenimiento de la calidad.

En estos tiempos donde las empresas deben permanecer sostenibles ante los cambios tecnológicos, sistemas dinámicos de mercado, exigencias de los clientes y situaciones como la pandemia del COVID 19, es importante que su administración este fundamentada en valores organizacionales, donde su entorno extrínseco como los clientes y proveedores, y su entorno intrínseco como los empleados y directivos, conozcan y participen bajo el valor de la calidad total.

Por lo tanto, las organizaciones deben reconocer al recurso humano como un factor indispensable para el éxito competitivo de la empresa, por lo que este factor lo reconoce la norma ISO 9001.

De manera que surge la pregunta: ¿cómo los recursos humanos son un factor indispensable para la gestión de la calidad y certificación en las organizaciones?, dicha pregunta se contesta con el abordaje de las normas de certificación ISO 9001.

La norma ISO 9001, en su apartado 6.2., trata sobre los recursos humanos en una empresa. Dicha norma, menciona que para que la empresa satisfaga a sus clientes de manera eficaz, deberá ofrecer un producto o servicio de calidad. Para lo cual se considera de calidad los recursos humanos en los siguientes aspectos (Nueva ISO 9001:2015, 2016):

A) Cuando los recursos humanos son competentes en base a cuatro aspectos: educación, formación, habilidades y experiencia.

De ahí que, la norma ISO 9001 considera competente a un empleado cuando cumple con:

*Educación:* es decir los estudios mínimos que se le exige a un trabajador para su puesto determinado.

*Formación:* hace referencia a todos los conocimientos complementarios que son necesarios para desempeñar un puesto de trabajo, por ejemplo, programas informáticos, software especializado, etc.

*Habilidades:* existen puestos de trabajo para los que es necesario tener habilidades sociales y que requiere la facilidad de entablar una conversación.

*Experiencia.* Es entendida como la experiencia mínima que necesita un trabajador para desempeñar el puesto de trabajo. Incluye la exigencia de realizar un periodo mínimo de prácticas en la organización.

B) Cuando los recursos humanos son conscientes de la importancia de sus acciones en relación con la calidad.

En la cláusula 6.2.2 de la ISO 9001 la organización tiene que garantizar que sus trabajadores sean conscientes de la importancia de las acciones que llevan a cabo. De manera que la organización generará, a través de implementar una cultura organizacional, la colaboración entre los trabajadores. El objetivo es que los empleados trabajen en equipo, apoyándose, colaboren bajo el principio de la acción colectiva, y fomentar que las acciones no son aisladas. De ahí la importancia de dar a conocer los objetivos, planes, metas, misión, visión, valores, y principios que van a guiar a los trabajadores para realizar un trabajo eficiente y de calidad bajo una filosofía colaborativa de trabajo.

C) Cuando los recursos humanos se encuentran satisfechos en sus puestos de trabajo.

Para la norma ISO 9001, es importante que el personal de una empresa, se encuentre satisfecho y motivado, que se encuentre a gusto en su trabajo y considere que la empresa le brinda estabilidad económica y emocional. Que el empleado sienta que a cambio de su trabajo recibe una remuneración justa. Por lo que el establecimiento de una política salarial y un buen clima organizacional contribuye a que el ambiente del trabajador sea agradable y satisfactorio.

### **Acciones claves de los recursos humanos que se deben tomar en cuenta en la certificación**

Como se ha mencionado, el recurso humano es clave en la certificación y en los procesos de calidad, ya que uno de los principios de la gestión de la calidad es el compromiso del personal, ya que el recurso humano es clave en la organización, y la participación de los empleados se ve reflejado ya que aportan sus habilidades, conocimientos, experiencias y aptitudes, las cuales son usadas para beneficio de las organizaciones, para que estas brinden un servicio o producto de calidad.

Bajo este contexto, las empresas deben estar conscientes de cumplir con los apartados 6.2, 6.3, y 6.4 de la norma ISO 9001 y se recomienda las siguientes acciones para los recursos humanos:

- Seleccionar al personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto o servicio con base en la educación, formación, habilidades, experiencia, responsabilidad, valores y principios, necesarios para cada puesto.
- Las organizaciones deberán determinar y desarrollar los perfiles y competencias de cada uno de los puestos. Proporcionar formación y capacitación continua y manteniendo una estrecha comunicación con el personal en todos los niveles, para el logro de los objetivos y políticas de la calidad.
- La dirección de cada organización deberá identificar e implementar instala-

ciones adecuadas, como mobiliario, transporte, equipos, servicios, así como apoyo para la realización de los procesos, lo cual permitirá un ambiente de trabajo adecuado para lograr la conformidad de los requisitos del producto o servicio. Además de promover los valores del personal en aspectos tales como: la honestidad, confianza, espíritu de servicio, comunicación, responsabilidad y respeto.

- La dirección de las organizaciones tendrá como parte de su gestión en la certificación la mejora continua en el sistema de gestión de calidad, basándose en políticas y objetivos de calidad, las revisiones constantes por parte de la dirección, la elaboración de un plan de mejora, evaluar los resultados de las auditorías y el análisis de datos obtenidos en cuestionarios de satisfacción de los clientes, resultados que deben ser transmitidos a todo el personal que colabora en los procesos de certificación, permitiendo la retroalimentación, motivación, reconocimiento y participación de los empleados.
- Mantener como sistema de gestión de calidad el lema de generar servicios y productos satisfactorios para los clientes, optimizar los recursos, promover la participación comprometida del personal, mejorando su propio trabajo y establecer relaciones de confianza y comunicación dentro y fuera de la organización.
- Promover el permanente mejoramiento y desarrollo del personal
- Hallar pautas para la capacitación constante
- Reforzar la identidad de los trabajadores con los objetivos de su área, de su trabajo, la división a la que pertenece y la organización en su conjunto.
- Contribuir al fortalecimiento de un perfil humano de calidad
- Establecer correctivos con su respectivo plan de mejoramiento a corto, mediano y largo plazo, y
- Diseñar, programar y aplicar evaluaciones de desempeño.

Cabe mencionar que las acciones que se implementen en los recursos humanos como factor determinante para la certificación ISO 9001, dependerá de cada organización, ya que cada empresa de acuerdo a su giro o actividad, origen, tamaño o magnitud (Bautista Bautista, 2015), propondrán acciones específicas en los recursos humanos para la implementación de la calidad y certificación.

## CONCLUSIONES

La implementación de calidad a través de la certificación ISO 9001, es sin duda, una estrategia que hace la diferenciación empresarial, con respecto a la competencia, además tiene la garantía de que la empresa se rija por los estándares de calidad.

Establecer un sistema de gestión de calidad tomando en cuenta los recursos humanos, trae grandes beneficios, como la eficiencia en los procesos o actividades de

la empresa, mejora indudablemente el servicio y satisfacción de los clientes, permite la comunicación ascendente y transversal al interior de la empresa dando una imagen idónea de la marca y de la empresa, permite acceder a otros mercados, mejora el clima organizacional de la empresa brindando satisfacción a los empleados, permite establecer una cultura organizacional basada en normas, principios, valores para establecer las bases de una filosofía de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales.

De manera que la norma ISO 9001, lejos de ser un sistema complejo de requerimientos administrativos, es una estrategia de competitividad, cuyo objetivo es desempeñar una administración del producto o servicio de calidad, donde todos los recursos humanos tienen injerencia en el mejoramiento continuo de calidad.

Por lo anterior la dirección debe de crear mecanismos y estrategias de seguimiento de la calidad en todos los procesos administrativos a cargo del personal. Los recursos humanos de las empresas harán la diferencia entre una organización y otra. Por último, se puede afirmar que el éxito de una organización será el resultado de las personas que la dirigen y de las que las conforman. Y la calidad la hace y la ejerce el recurso humano de cada organización.

## REFERÊNCIAS

Bautista Bautista, G. (2015). *Clasificación de las empresas en México*. Boletín Científico, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Secretaría de Desarrollo Internacional, Hidalgo, México. Recuperado el 2 de septiembre de 2021, de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n5/m14.html>

Blog Calidad y Excelencia. (27 de noviembre de 2017). *ISOTools Excellence*. Recuperado el 20 de agosto de 2021, de ISOTools Excellence: <https://www.isotools.org/2017/11/27/sistema-de-gestion-de-quejas-y-reclamaciones/>

Fernández Pérez de la Lastra, S., Martín Alcázar, F., & Sánchez Gardey, G. (julio-septiembre de 2015). Flexibilidad funcional en la dirección estratégica de los recursos humanos. (U. d. Zulia, Ed.) *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXI(núm. 3). Recuperado el 15 de agosto de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28042299004>

Intral. (2019). *Sistema de gestión ISO 9001*. Recuperado el 6 de agosto de 2021, de <https://www.intral.es/servicios-en-legislacion-normativa/adaptacion-a-las-nuevas-normas-iso/>

Meskovska, A. (8 de junio de 2015). *9001 Academy*. Recuperado el 15 de agosto de 2021, de 9001 Academy: <https://advisera.com/9001academy/es/knowledgebase/como-estructurar-la-documentacion-del-sistema-de-gestion-de-calidad/>

Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (julio-diciembre de 2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 20(núm. 2). Recuperado el 01 de septiembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

NKASA DL. (2019). Requisitos para la certificación ISO 9001. (M. Garrido H., Entrevistador) Ciudad de México, México.

Nueva ISO 9001:2015. (4 de Agosto de 2016). *Nuevas normas ISO Escuela Europea de Excelencia*. Recuperado el 20 de Agosto de 2021, de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/08/recursos-humanos-la-iso-9001/>

Ortiz Cancino, J. E., Redón Morales, M. C., & Atehortúa Ramírez, J. H. (2012). *Score de competencias. Cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Scores" asociados a los procesos clave de su negocio*. Medellín, Comlombia: Palibrio.

Valencia Rodríguez, M. (julio-diciembre de 2005). El capital humano, otro activo de su empresa. (U. Libre, Ed.) *Revista Entramado*, vol. 1(núm. 2). Recuperado el 10 de agosto de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471004>

## GESTÃO HUMANIZADA E LIDERANÇA: O PAPEL DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Data de aceite: 25/10/2021

Data de submissão: 13/09/2021

### Daniele Campos do Nascimento

Graduada em Administração – Faculdade JK –  
Unidade Gama  
Brasília/DF  
<http://lattes.cnpq.br/7938546190244037>

### Deniz Helena Pereira Abreu

Docente – Faculdade JK – Unidade Gama  
Brasília/DF  
<http://lattes.cnpq.br/7731531051772100>

### Elizabeth Luiza da Silva “in memorian”

Docente – Faculdade JK – Unidade Gama  
Brasília/DF  
<http://lattes.cnpq.br/3010719500120368>

**RESUMO:** O capital humano já foi visto como matéria-prima nas organizações, mas atualmente, é elemento fundamental para o sucesso das instituições. A evolução do processo de gestão de pessoas ao longo da história demonstra a importância de características humanizadas neste processo, pois o trato com pessoas é algo complexo e requer conhecimento, habilidades e atitudes adequadas de quem lidera uma equipe ou empresa. A formação de líderes com inteligência emocional forte e capazes de desenvolver também essa característica em seus liderados é primordial, utilizando-se, inclusive, de conceitos da Neurociência e processos inovadores e atuais, como o Coaching e Mentoring, podendo com isso potencializar

pontos fortes e desenvolver pontos de melhoria, alavancando a organização a um novo patamar.

**PALAVRAS - CHAVE:** Liderança; Coaching; Gestão de pessoas; Mentoring.

### HUMANIZED MANAGEMENT AND LEADERSHIP: THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE

**ABSTRACT:** Human capital has been seen as a raw material in organizations, but today, it is a fundamental element for the success of institutions. The evolution of the people management process throughout history demonstrates the importance of humanized characteristics in this process, since dealing with people is complex and requires knowledge, skills and appropriate attitudes from those who lead a team or company. The formation of leaders with strong emotional intelligence and capable of also developing this characteristic in their subordinates is paramount, using, even, concepts of Neuroscience and innovative and current processes, such as Coaching and Mentoring, being able with this to potentiate strong points and develop points of improvement, taking the organization to a new level.

**KEYWORDS:** Leadership; Coaching; People management; Mentoring.

### 1 | INTRODUÇÃO

A história da evolução da gestão de pessoas é muito ampla, desde a Revolução Industrial houve um imenso avanço nesta área. Dentre as Fases de Evolução do processo

de Gestão de Pessoas é possível identificar as seguintes fases: a contábil, a legal, a técnica, a administrativa e a estratégica. Em 1943, durante a fase legal, a aprovação da Consolidação das Leis Trabalhistas, foi um marco na vida dos trabalhadores, pelo consequente surgimento de direitos. Neste período as empresas buscam se adequar à nova legislação e é quando é criado o cargo de Chefe de Pessoal.

As organizações perceberam a necessidade de valorizar o capital humano, visto que a sua importância está atrelada ao sucesso da empresa. O conceito de gestão de pessoas surge, assim como a valorização do papel de liderança. Em meio aos modelos de Gestão de Pessoas praticados no mercado, destaca-se a gestão humanizada, a qual valoriza conhecimento, habilidades e competências. O sucesso das pessoas impacta diretamente no sucesso das organizações. Diante do crescimento das organizações, aumentou-se também o número de pessoas nela atuantes, necessitando assim, não somente atraí-las, mas retê-las e observar seu desenvolvimento.

O papel da liderança torna-se fundamental para o sucesso da Gestão de Pessoas, pois o líder tem o poder de influenciar o comportamento de seus liderados. Quando o processo é conduzido com base em conhecimentos comprovadamente eficazes, os resultados são mais assertivos e muito melhores. Líderes com inteligência emocional desenvolvida e capacitados para desenvolver essa característica em seus colaboradores agregam diferencial à organização. O processo de Gestão de Pessoas colocado em prática com conceitos da neurociência e dos processos de Coaching e Mentoring elevam a organização a um patamar superior.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Evolução Histórica

No período da Revolução Industrial, as empresas estavam focadas em obter altos índices de produção, isso lhes permitia bons resultados financeiros e materiais, todavia, funcionários insatisfeitos e vivendo em situação de descaso. A burguesia inglesa tornou-se muito rica, entretanto, os trabalhadores viviam em miséria, muitas mulheres e crianças faziam o trabalho pesado por uma pequena recompensa e a jornada de trabalho extenuante.

O Departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, diante da necessidade de registrar seus trabalhadores, as faltas e os atrasos, para os devidos descontos.

À época o perfil dos chefes era marcado pela inflexibilidade e o estrito cumprimento dos normativos legais. Disseminavam o medo ao convocar algum empregado a comparecer ao Departamento de Pessoal, pelos quais eram tidos como frios e calculistas, pois logo imaginavam que seriam dispensados. Segundo Marras (2011, p. 5), “tudo começou com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeito de pagamentos ou desconto”.

O departamento de Recursos Humanos existia apenas para manter um controle relacionado aos empregados. Não havia preocupação com o bem-estar dos funcionários, mas sim com o lucro e a eficiência. Por muito tempo essa imagem prevaleceu e pode ser que ainda esteja presente nos dias de hoje. Marras (2000, p. 22) também afirmava que “o que importava era que o trabalhador tivesse boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho em jornadas que podiam estender-se até 18 horas diárias”.

A evolução da gestão de recursos humanos é apresentada por Tose (1997, p. 22, capítulo II), em 5 etapas as quais são denominadas contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica. Na fase contábil a única preocupação era com o custo; na legal, o estrito cumprimento da lei; a tecnicista implantou no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal e impeliu a área de RH ao patamar gerencial; a administrativa pretendia transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e operacionais para responsabilidades humanistas voltadas para os indivíduos e suas relações. A fase estratégica destacou-se pelo surgimento dos primeiros programas de planejamento estratégico, iniciou uma nova alavancagem organizacional com o RH passando do nível gerencial ao estratégico, com preocupações de longo prazo.

O conceito de Gestão de Pessoas nem sempre teve o significado que possui hoje. Até chegar ao modelo atual, passaram-se várias décadas e acontecimentos históricos importantes. As novas tecnologias também contribuíram para a transformação do termo. A Gestão de Pessoas passou a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização de novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.

## 2.2 Predecessores

Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para Chiavenato (2014, p. 329), o gestor precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

O psicólogo norte-americano Abraham Maslow é autor da Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas. Na década de 50, desenvolveu uma teoria tomando como eixo a questão das necessidades humanas. Para ele, tais necessidades estão organizadas hierarquicamente, e a busca para satisfazê-las é o que motiva a pessoa a tomar alguma direção. Maslow distingue dois tipos de necessidades – primárias e secundárias. As necessidades primárias são as necessidades fisiológicas básicas e as de segurança e as demais são as secundárias.

Para Maximiano (2004, p. 270), “as teorias a respeito das necessidades humanas fornecem a primeira explicação importante sobre o papel dos motivos internos na motivação. Segundo essa ideia, o comportamento humano é motivado por estímulos interiores,

chamados necessidades”. A teoria ressalta que à medida que uma etapa de necessidade é atendida, a próxima torna-se alvo. O ser humano está em constante busca para suprir carências e necessidades, ou seja, está constantemente em estado evolução. Ele realiza uma busca constante por melhoria de vida. Dessa forma, quando uma necessidade é suprida aparece outra em seu lugar. Quando as necessidades humanas não são supridas sobrevêm o sentimento de frustração, agressividade, nervosismo, insônia, desinteresse, passividade, baixa autoestima, pessimismo, resistência a novidades, insegurança e outros. Tais sentimentos negativos podem ser recompensados por outros tipos de realizações.

Foi assim que em 1959, com a publicação do livro: *The Motivation to Work*, Frederick Irving Herzberg, autor da Teoria dos dois fatores que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas, as apresentou. Herzberg, verificou e evidenciou através de muitos estudos práticos a presença de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo; são eles: os Fatores Higiênicos e os Motivacionais.

A “Teoria dos dois fatores” de Herzberg, segundo Chiavenato (2003, p. 333) afirmava que a satisfação no cargo é função do conteúdo ou de atividades desafiadoras e estimulantes do cargo, são os chamados “fatores motivadores”; a insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo (ampliar as responsabilidades) são os chamados “fatores higiênicos”. A Figura 1 apresenta comparativo dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg com a descrição das necessidades humanas.

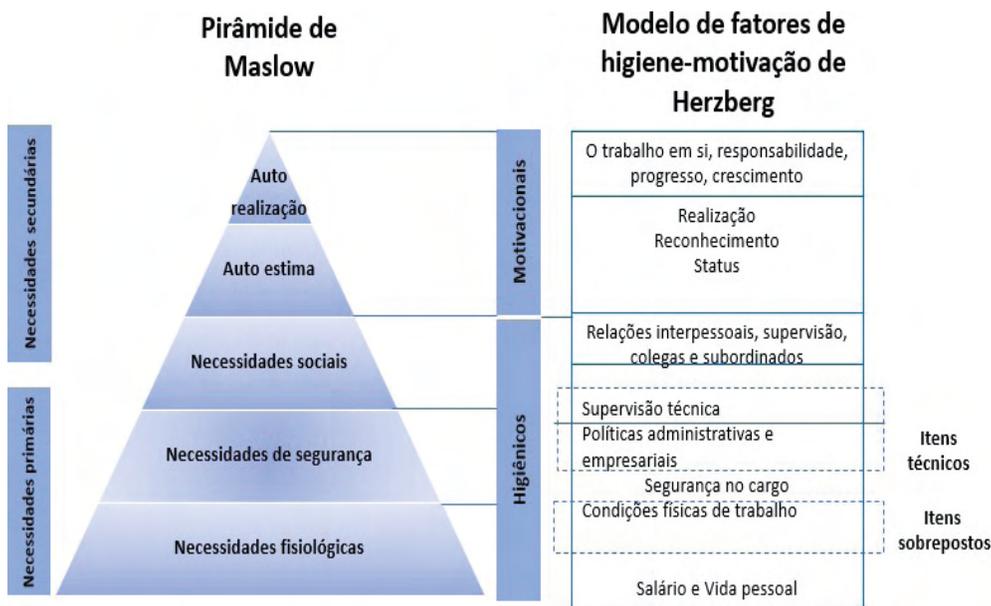


Figura 1 – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg

Fonte: Adaptado Chiavenato, 2003.

## 2.3 Modelo de Gestão Humanizada

O início do século XXI trouxe a necessidade de as organizações desenvolverem visão estratégica. Era preciso voltar a atenção para a qualidade dos produtos e serviços como forma de garantir sua manutenção no mercado e crescimento contínuo. Para Chiavenato (2014, p. 8), “a Gestão de Pessoas é a área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional”. Percebe -se que não há mais espaço para a superioridade e autoridade das chefias relegando a segundo plano a liderança.

O RH deve ir além do mero controle de assuntos burocráticos afetos aos empregados. Para Chiavenato (2014, p. 5), “as organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver”. Novas competências foram incorporadas à área que agora precisa tratar da capacitação, acompanhar o crescimento e desenvolvimento do colaborador, garantir o bem estar e conforto dele no âmbito da empresa, além de pensar as recompensas e inspirar e fomentar a otimização do seu talento. Ser líder implica em exercer uma orientação colaborativa.

Por longos anos pensou-se que o capital financeiro fosse a base de sustentação das organizações. A falta de habilidade para recrutar e manter uma força de trabalho competente e entusiasmada, pode levar algumas organizações à dificuldade de crescer e ao insucesso, ainda que com boa disponibilidade de recursos financeiros. Outros aspectos são essenciais na moderna gestão de pessoas. É preciso que as pessoas sejam vistas como seres humanos, com personalidades próprias e diferentes entre si, com uma rica diversidade. Que essas pessoas possuem vivências únicas, conhecimentos, habilidades e competências. Também é preciso reconhecer as pessoas como ativadoras de recursos organizacionais capazes de impulsionar para inovação e renovação constante, contribuindo e acrescentando seus talentos e habilidades, causando dinamismo, sendo vistos como agentes ativos. Pessoas devem ser vistas como pessoas e não apenas recursos da organização.

O sucesso da organização depende da ação de todos. Quando a pessoa é vista como parceira, ela toma para si a responsabilidade dos resultados, investe seu tempo, esforço, dedicação, e assumem os riscos na expectativa de um excelente retorno. Sendo o retorno favorável, a tendência é que se mantenha ou aumente o investimento; passa a existir reciprocidade. É preciso tratar as pessoas como principal ativo da organização; o capital humano agrega inteligência à organização, contribuindo para que os objetivos sejam alcançados.

Para que essa reciprocidade entre organização e colaborador exista, a gestão de pessoas deve desenvolver seis processos que são fundamentais. A Figura 2 apresenta os processos de gestão de pessoas, são eles: os processos de agregar, aplicar, recompensar,

desenvolver, manter e monitorar pessoas

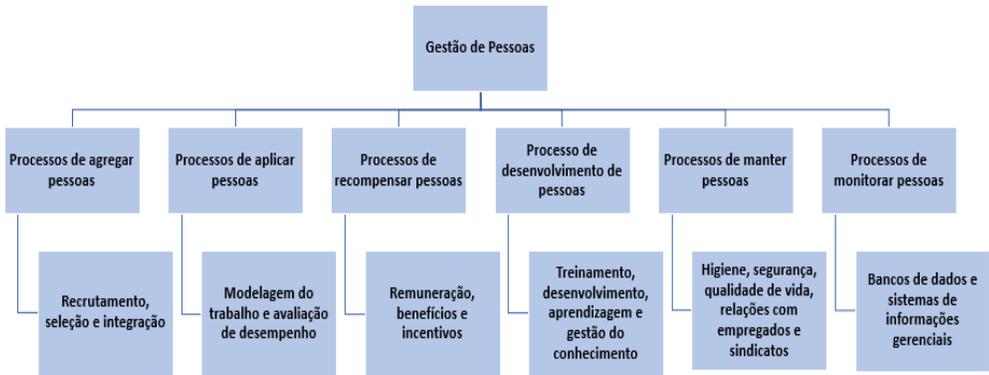


Figura 2 – Processos de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Todos os processos estão em um mesmo patamar de importância, estão interligados e formam uma totalidade. A falha de um deles resultará, conseqüentemente, em sobrecarga dos demais. O importante é o todo, não somente cada um isoladamente.

Os processos de agregar pessoas são aqueles voltados à inclusão das pessoas à empresa. Também denominados de provisão ou suprimento, incluem o processo de Recrutamento e Seleção. Os processos de aplicar pessoas são utilizados para criar as atividades que serão exercidas na empresa, orientação e desempenho na função. Incluem Desenho Organizacional, Desenho de Cargo, Análise e Descrição de Cargos e Salários, Orientação e desempenho na função. Outro processo observado é o de recompensar pessoas; utilizado para alcançar os objetivos da empresa e incentivar, motivar e satisfazer as necessidades individuais mais importantes. Incluem Remuneração, incentivos e benefícios, inclusive, sociais.

As organizações têm se dedicado aos processos de desenvolver pessoas que são aqueles voltados para capacitar e melhorar o desenvolvimento profissional e pessoal, disponibilizando conhecimento e orientação, dando aos colaboradores, muitas vezes a formação básica. Incluem treinamento e desenvolvimento, gestão de conhecimento, gestão de competências e aprendizagem. A manutenção das pessoas se assenta no processo utilizado para desenvolver condições ambientais e psicológicas adequadas para as atividades exercidas. Incluem a gestão da cultura organizacional, clima, disciplina e qualidade de vida. Por fim, o processo de monitorar pessoas, usado para desenvolver e manter sob controle as atividades das pessoas e acompanhar os resultados obtidos. Incluem banco de dados e sistemas gerenciais. Esses sistemas contribuem para o processo de tomada de decisão.

## 2.4 Humanizando a Organização

O mercado está cada vez mais competitivo, diante disso, as organizações precisam desenvolver estratégias para atender suas necessidades e, ao mesmo tempo, atender às necessidades dos seus colaboradores, além de alcançar suas expectativas, metas e objetivos. Maximiano (2010, p. 93) afirma que “no centro do processo administrativo, estão as pessoas. A administração é uma competência intelectual, mas também interpessoal.” Cada empresa possui um estilo para gerir, que dá características a ela. Sendo assim, os setores da organização precisam estar em harmonia com o que rege este modelo próprio, ou seja, atuarem conforme o que prega o estilo adotado de gestão.

Dentre os recursos existentes em uma organização, os recursos humanos têm sido os mais trabalhados e desenvolvidos naquelas que adotam a gestão humanizada. A gestão humanizada busca desenvolver um ambiente saudável na empresa, mesmo com metas a serem alcançadas e a pressão diária. O indivíduo é compreendido em vários aspectos, como: biológico, psicológico e social, é notado e respeitado no conjunto e na particularidade.

Para que tudo aconteça em uma empresa, os administradores precisam de pessoas, dentre essas pessoas estão os líderes, pessoas dotadas de uma maior responsabilidade e competências, como coordenar, dirigir, motivar, comunicar e participar. A gestão de pessoas está ligada a vários fatores, como a cultura adotada pela empresa, estilo de gestão, tecnologia empregada, exigências do mercado e também e, principalmente, às características das pessoas que a constituem; dessa forma é uma área que se atualiza constantemente.

Atualmente, a visão da empresa está se ampliando para atuar de forma estratégica em todo o processo produtivo, onde a empresa passa a olhar para seus funcionários como colaboradores e parceiros, que contribuem para alcançar metas e ter os melhores resultados, é uma área sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações; depende desses vários aspectos, do momento e da situação. Para se obter o sucesso de uma organização, precisa haver características e/ou interesses em comum entre organização e pessoas, como: personalidade, cultura, conflito, motivação, dentre outros.

A Ciência do comportamento organizacional está em constante evolução, muitas situações devem ser levadas em consideração ao estudar o comportamento de uma organização, uma delas, a liderança. Chiavenato (2014, p. 46) afirma que, “Saber gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso da organização. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos”.

O processo de liderança é um processo complexo com diversas atividades e competências, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação, ou seja, em todos os processos existentes na organização é necessário que haja uma liderança, para fazer funcionar os demais processos. Para Sobral e Peci (2013, p. 329),

“liderança é a capacidade de usar o poder para influenciar o comportamento dos seguidores”. Maximiano (2004, p. 288), “a liderança é um dos papéis dos administradores. A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados”.

A liderança deve ser vista pela perspectiva da psicologia e da sociologia. A psicologia observa a liderança do ponto de vista das motivações e habilidades de um líder, enquanto a sociologia trata a liderança do ponto de vista dos liderados e também do contexto social. Além disso, a liderança também é estudada no quesito “Poder”, a ciência política e muitos outros aspectos devem ser considerados para estudo, como: inteligência, personalidade, atitudes e sentimentos. O peso de cada um desses aspectos é de difícil medida, contudo, todo esse conjunto de fatores definirá o tipo de liderança formada. Para Marras (2000, p. 60), “é essencial que o profissional tenha não só uma formação humanista, mas, principalmente, esteja dotado de uma empatia profunda para estabelecer relações proveitosas”.

Com relação ao comportamento das pessoas, as características individuais e seus impactos em relação ao grupo e à organização tornou-se objeto de estudo sistêmico. Uma das características mais marcantes são os traços de comportamentos e de personalidade, pois são definidores de preferências e temperamentos, que influenciam no desempenho das atividades e impactam no resultado final do trabalho realizado, assim como as atitudes, competências, habilidades, sentimentos e emoções também causam uma grande influência no desenvolvimento dos processos em uma empresa. Todos os aspectos citados geram influência no ambiente, é necessário avaliar o processo de percepção.

Para uma liderança eficiente, o líder precisa saber gerir todos os processos em seu ambiente, precisa ter um olhar cuidadoso, tanto no processo como um todo, quanto nos subprocessos, os quais são mais detalhados, ou seja, visão macro e micro. Saber lidar com a equipe e também saber tratar a pessoa individualmente. Em um mercado que muda constantemente, as organizações precisam de líderes transformacionais e inovadores. Diante disso, o uso de ferramentas diferenciadas promoverá resultados melhores e colaboradores mais motivados, imbuídos da missão e visão da empresa.

## **2.5 Inteligência Emocional como Ferramenta na Liderança**

O líder precisa ser inteligente, conseqüentemente, saber desenvolver a inteligência em seus liderados. Gardner (2000, p. 14) “inteligência é a habilidade para resolver problemas ou criar produtos que sejam significativos em um ou mais ambientes culturais”. Quanto mais consciência o líder tiver de suas próprias emoções, com um nível elevado de autoconhecimento, mais facilidade ele terá para identificar e compreender seus liderados, podendo assim criar mecanismos e usar ferramentas para, além de identificar características e pontos de melhorias, moldar seus liderados para melhores resultados.

A Teoria das Inteligências Múltiplas de Gardner, não mede o Quociente Intelectual (QI), tido como expressão de inteligência de acordo com a Teoria do Fator Geral, mas também não o invalida. A Teoria do Fator Geral mede por meio de testes três aptidões

principais: numérica, verbal e lógica. A técnica mostra que essas aptidões variam juntas e influenciam-se. Vale ressaltar que, alguns profissionais com alto Quociente Intelectual (QI) podem possuir deficiência de Quociente Emocional (QE).

Constituem as inteligências múltiplas 9 (nove) inteligências descritas como, 1. Inteligência verbal ou linguística; 2. inteligência lógico-matemática; 3. Inteligência musical; 4. Inteligência visual ou espacial; 5. Inteligência corporal ou cinestésica; 6. Inteligência interpessoal; 7. Inteligência intrapessoal; 8. Inteligência naturalista e 9. Inteligência Existencialista, Figura 3.

<b>1. Inteligência verbal ou linguística</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Constitui a habilidade verbal bem desenvolvida, sensibilidade aos sons, significados e ritmos das palavras</li></ul>	<b>2. inteligência lógico-matemática</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Caracterizada pela habilidade de pensar de forma conceitual e abstrata, além da capacidade de discernir padrões lógicos ou numéricos</li></ul>	<b>3. Inteligência musical</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Habilidade de produzir e apreciar ritmos, tons e timbres</li></ul>
<b>4. Inteligência visual ou espacial</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Associada a capacidade de pensar em forma de imagens, "visualizar" conceitos abstratos</li></ul>	<b>5. Inteligência corporal ou cinestésica</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de controlar o próprio corpo e lidar fisicamente com objetos variados</li></ul>	<b>6. Inteligência interpessoal</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Refere-se à capacidade de detectar e responder adequadamente aos humores, motivações e desejos dos outros</li></ul>
<b>7. Inteligência intrapessoal</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Percebida como a capacidade de ser autoconsciente e em sintonia com seus sentimentos interiores, valores, crenças e processos de pensamento</li></ul>	<b>8. Inteligência naturalista</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tida como a habilidade para reconhecer e categorizar plantas, animais e outros elementos da natureza</li></ul>	<b>9. Inteligência existencialista</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Afeta à sensibilidade e capacidade para lidar com questões profundas em torno da existência humana, como o significado da vida, o porquê da morte ou como a evolução humana chegou até aqui</li></ul>

Figura 3 – Inteligências Múltiplas  
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

As inteligências múltiplas são inter-relacionadas, mas relativamente independentes umas das outras, essa é uma ideia de Howard Gardner, que acredita que a avaliação de pessoas deve se basear muito mais na observação das capacidades práticas, pelo desempenho, do que por testes. Reconhecê-las auxilia no processo de desenvolvimento de habilidades quer sejam de ensino-aprendizagem, quer sejam laborais.

De acordo Mayer e Salovey (1999, p. 23), inteligência emocional é a aptidão de compreender, considerar e demonstrar emoções, para que, em face disso, haja uma evolução emocional e intelectual. Goleman (2011, p. 58), descreve que a inteligência emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo

apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação dos seus desejos. A inteligência emocional determina o potencial para aprender os fundamentos do autodomínio e afins, a competência emocional mostra o quanto desse potencial se é capaz de dominar de maneira que ele se traduza em capacidades profissionais.

Pesquisadores e estudiosos têm demonstrado um crescente interesse na investigação da inteligência humana; em decorrência, os temas “inteligência e emoção” têm sido recorrentes em pesquisas e estudos. A inteligência emocional ainda é um campo de investigação relativamente novo e vem ampliando o conceito de inteligência, incluindo características dos sentimentos e emoções. Além disso, também é importante que o bom estado de espírito seja mantido, impedindo que a ansiedade interfira no raciocínio, tendo autoconfiança e sendo empático.

Para Goleman (2018) à medida que as estruturas organizacionais evoluem e a globalização se acelera, as habilidades sociais e as denominadas *soft skills* são cruciais. As *soft skills* são aquelas que lidam com a relação e interação com outros. Habilidades como resiliência, empatia, colaboração e comunicação são baseadas na inteligência emocional e que distinguem profissionais no ambiente corporativo.

Controlar as emoções não se trata de algo tão simples, no entanto, pode ser desenvolvido. A inteligência emocional, conforme Barbosa (2020) é influenciada por uma combinação de traços de personalidade. Desenvolver o poder da razão, aprendendo a controlar cada vez melhor as reações de emoção e sentimento representa uma excelente ferramenta tanto na vida pessoal, quanto na profissional.

Muitos profissionais que exercem cargos de liderança, estão despreparados emocionalmente para tanto; agem, normalmente, com autoridade e poder, em uma gestão conservadora e não percebem o quão importante é um ambiente desenvolvido por meio de uma liderança carismática, com o benefício obtido pela compreensão do que venha a ser o recurso da inteligência emocional como ferramenta de sua gestão. Segundo Sobral e Peci (2013, p. 47), cabe ao gestor atuar como um elemento dinâmico dentro da organização e contribuir para a transformação de recursos em resultados.

Há uma imensa necessidade de líderes providos de talento para saber diferenciar os sentimentos, impulsos, emoções, para identificar, então, quais ações tomar, adotando as melhores decisões e alternativas mais inteligentes em busca da melhor estratégia. Os gestores precisam ter em mente a autocrítica; ao questionar seus próprios comportamentos geram um ambiente em constante evolução, podendo aprender com seus erros e com os erros dos demais. Pensar nas consequências é embasamento para construção de um futuro de sucesso, com alicerces firmados no presente.

Na busca por esse perfil de líder colaborativo e transformador Chiavenato (2017, p. 33) afirma que o *Coaching* constitui uma poderosa ferramenta para engajar, desenvolver e impulsionar talentos dentro das organizações de maneira intensa e envolvente através de um mutirão de esforços de vários *coaches* atuando simultaneamente. O uso de

ferramentas de *coaching* no processo de gestão é tão importante quanto gerir. É possível usar ferramentas desde para identificar os conflitos, até saber filtrar estímulos causadores de estresse e irracionalidade, à condução de uma melhor solução, sempre se colocando de forma imparcial, encontrando meios de controlar os ânimos não permitindo que o clima de tensão se espalhe por toda a equipe, mantendo um ambiente sempre controlado e harmônico, direcionando os esforços de todos para atingir os objetivos da organização.

O *Mentoring* é outra ferramenta, é um processo onde o mentor é quem ajuda com sua experiência e o mentorado é quem recebe o conhecimento. O mentor, um profissional com mais experiência e expertise, ajudará no aprimoramento de outro profissional menos experiente, provocando um avanço em seu desenvolvimento. É um processo que já está sendo desenvolvido em muitas organizações que prezam por qualificar seus colaboradores de maneira diferenciada, buscando cada vez mais excelência em seus processos, buscando resultados ainda mais notáveis. O *mentoring* desenvolve executivos de alto nível no mercado, que tanto exige por qualificação.

Se por um lado o *coaching* é um processo que ajuda a pessoa a agir, otimizando o seu potencial, ao procurar sair do estado atual de forma a alcançar os seus objetivos, o *mentoring* é direcionado para a orientação profissional e pessoal, onde o mentor tem um alto nível de experiência, com sustentação teórica e prática para auxiliar uma pessoa menos experiente.

Lotz e Gramms (2014, p. 17), definem o processo de coaching como sendo capaz de estimular reflexões para potencializar o desempenho e o aprendizado de um indivíduo, promovendo o desempenho pessoal e profissional. Como ferramentas básicas, o *coach* utiliza as perguntas e o *mentor* recorre aos diálogos, com o objetivo de transmitir os seus conhecimentos e dar orientação relacionada com a rotina de trabalho, recorrendo também ao aconselhamento.

Ambas têm suporte na neurociência, onde de acordo com Ventura (2010, p. 123), além de compreender o estudo do sistema nervoso e suas ligações com toda a fisiologia do organismo, também inclui a relação entre cérebro e comportamento. Assim tais ferramentas contribuem para o desenvolvimento de liderança e também fortalecem a inteligência emocional, contribuindo para a implantação de uma gestão humanizada.

### 3 | METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa classificada enquanto qualitativa, exploratória e bibliográfica (LAKATOS; MARCONI, 2003, pag. 183), pois está baseada em entender fenômenos humanos, como a inteligência emocional, buscando obter uma visão mais detalhada, e comprovada para evoluir a área de Recursos Humanos, é fundamentada em livros e artigos já publicados e reconhecidos, com objetivo de proporcionar maior familiaridade e entendimento ao tema abordado. Quanto à natureza, trata-se de pesquisa

aplicada, cujo objetivo é gerar conhecimento para a aplicação prática no processo de gerir pessoas e podem ser de curto ou médio de alcance, com soluções práticas para problemas específicos.

O texto é resultante do trabalho de conclusão de curso, que aborda a evolução da área de recursos humanos (RH) ao longo do tempo, identificando a influência do líder no desenvolvimento contínuo das pessoas e teve por objetivo evidenciar a importância do processo de gestão humanizada de pessoas para o sucesso das organizações, para que essas possam se manter e crescer no mercado, destacando a importância de desenvolver talentos de forma contínua e consolidada, agregando diferencial competitivo à empresa. Para esse desenvolvimento, utilizar processos de *coaching* e *mentoring* para o aprimoramento das habilidades dos recursos humanos na organização é recomendável.

#### 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso de uma organização não está somente na prática de uma boa gestão, mas também no desenvolvimento contínuo, o sucesso das pessoas pode diferenciar e destacar uma empresa. As pessoas não são mais vistas como itens a contabilizar, a valorização do empregado foi um marco ao avanço, não somente das pessoas, mas também das organizações. O avanço da área de recursos humanos para a gestão de pessoas decorreu de novas formas de pensamento, novos métodos de trabalho, novos meios de relacionamentos a partir da quebra de paradigmas. A gestão de pessoas requer um novo olhar, de forma a perceber as pessoas em sua totalidade e individualidade.

Com o mercado cada vez mais competitivo, a gestão deve ser diferenciada, buscando qualidade e excelência tanto para o cliente quanto para os colaboradores. A gestão humanizada de pessoas precisa ser exercida por pessoas preparadas psicologicamente, líderes capacitados, dotados de inteligência emocional desenvolvida e aptos a capacitar e qualificar também seus liderados. É preciso reconhecer que existem habilidades que são mais ou menos desenvolvidas em cada colaborador.

Ferramentas de desenvolvimento pessoal e profissional como o *Coaching* e o *Mentoring* ganharam grande destaque para formar líderes preparados para o mundo que está em constantes mudanças. São esses líderes os responsáveis para direcionar as equipes para melhores resultados para a organização. A organização sempre buscará o cumprimento das metas e o alcance dos objetivos. Saber motivar a equipe onde cada membro possui seus objetivos e compatibilizá-los com os institucionais é um desafio que pode ser superado com a inteligência emocional da liderança alinhado à gestão humanizada de pessoas.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Suria. **O que é inteligência emocional e como ela pode te ajudar a crescer na carreira.** 2020. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/o-que-e-inteligencia-emocional/>. Acesso em: 18 jun. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7ª Ed. Rio de Janeiro. Elsevier Editora, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4ª Ed. São Paulo. Editora Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Coaching & Mentoring: Construção de talentos – As novas ferramentas da Gestão de Pessoas.** 3ª Ed. São Paulo. Elsevier Editora. 2017.

GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas a teoria na prática.** Porto Alegre. Artmed, 2000.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional – A Teoria Revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro. Editora Objetiva Ltda, 2011.

\_\_\_\_\_. **Como ajudar jovens a desenvolverem uma mentalidade profissional.** 2018. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/como-ajudar-jovens-a-desenvolverem-uma-mentalidade-profissional>. Acesso em: 18 jun. 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. **Coaching e Mentoring.** 1 ed. Curitiba. InterSaber, 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 4ª ed. São Paulo: Futura, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 6ª Edição – rev. e ampl. São Paulo. Ed. Atlas S.A. - 2004.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6.ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MAYER, John; SALOVEY, Peter. **O que é inteligência emocional? - Inteligência emocional na criança: aplicações na educação e no dia-a-dia.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SOBRAL, Francisco; PEÇI, Alketa. **Administração - Teoria e Prática No Contexto Brasileiro - 2 ed.** Prentice Hall, Brasil, 2013.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. 1997. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1090>. Acesso em: 15 jun. 2020.

VENTURA, Dora Fix. **Um retrato da área de neurociência e comportamento no Brasil**. São Paulo. V 26, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/FWkB6QRJ4hkjJbqq66sfjcd/?lang=pt>. Acesso em: 16 jun. 2020.

# CAPÍTULO 7

## TEORIA DE HOFSTEDE: UMA ANÁLISE DA DIMENSÃO LTO X STO E A CULTURA BRASILEIRA

Data de aceite: 25/10/2021

**Juliana Ferreira Ribeiro Miguel**

<http://lattes.cnpq.br/8365495327658438>

**Eric Cohen**

<http://lattes.cnpq.br/7943171654241806>

**Andreia Freitas**

<http://lattes.cnpq.br/3769567394005891>

**Michele Braga dos Santos Silva**

<http://lattes.cnpq.br/0696322751021600>

**RESUMO:** A cultura é um tema presente em qualquer sociedade e importante para ter um melhor relacionamento interpessoal. Bauman (2001) define que “a Globalização é o destino irremediável do mundo, um processo irreversível; é também um processo que nos afeta a todos na mesma medida e da mesma maneira”. Este trabalho busca verificar a contribuição do psicólogo Gert Hofstede mediante sua necessidade de responder aos questionamentos organizacionais na IBM (*International Business Machines*), que tinha um modelo de negócios bastante eficiente em alguns países. Ele realizou um estudo sobre as dificuldades culturais em 50 países e em três diferentes regiões. Assim, estabeleceu quatro índices culturais definidas como as Teorias das Dimensões. Após aprofundar seus estudos nas culturas asiáticas, propôs uma nova evolução teórica com uma quinta dimensão: a orientação de longo prazo versus curto prazo.

O objetivo é replicar o modelo LTO de Hofstede e verificar a sua validade no contexto brasileiro. A metodologia será a técnica de *survey*, para compreender as características do fenômeno. O questionário incorpora os conceitos de Hofstede, será utilizada a escala Likert e os resultados foram tratados por meio da análise de conteúdo, Bardin (2011) em que a amostra foi de 265 respondentes e como conclusão final, obteve uma orientação à longo prazo LTO. A reflexão das conexões da dimensão LTO com o universo da governança corporativa, leva a alçar a relevância deste estudo, visto que a compreensão desta quinta dimensão cultural ajuda a compreender o comportamento dos *stakeholders* frente à responsabilidade corporativa, um dos pilares da governança.

**PALAVRAS - CHAVE:** Cultura, Teoria das Dimensões, Modelo LTO, Governança Corporativa.

**ABSTRACT:** Culture is a theme present in any society and important to have a better interpersonal relationship. Bauman (2001) says “The Globalization is the irremediable destiny of the world, an irreversible process; it is also a process that affects us all in the same measure and in the same way. “ This work search to verify the contribution of psychologist Gert Hofstede, through his need to respond to organizational questions at IBM, which had a very efficient business model in some countries. He accomplished a study on cultural difficulties in 50 countries and in three different regions. Thus, it established four cultural indexes, defined as Dimensional Theories.

However, after deepening his studies in Asian cultures, he proposed a new theoretical evolution with a fifth dimension: the long-term versus short-term orientation. The objective is to replicate the Hofstede LTO model and verify its validity in the Brazilian context. The methodology will be the survey technique, to understand the characteristics of the phenomenon. The questionnaire incorporates the concepts of Hofstede, will be used the Likert scale and the results will be treated through the content analysis - Bardin (2011) in which the sample was of 265 respondents and as final conclusion, we had a long-term LTO orientation. Reflecting of the connections between the LTO dimension with the corporate governance universe, leads us to raise the relevance of this study, since the understanding of this fifth cultural dimension helps us to understand the behavior of stakeholders towards corporate responsibility, one of the pillars of corporate governance.

**KEYWORDS:** Culture, Dimensional Theory, LTO Model, Corporate Governance.

## 1 | INTRODUÇÃO

Os pesquisadores e praticantes reconhecem que a cultura atua em vários aspectos da sociedade, na qual se incluem costumes, crenças, práticas comuns e normas que fazem com que as pessoas tenham interação e construam a sua convivência social. Esta temática foi amplamente desenvolvida nos campos da sociologia e antropologia. De acordo com o antropólogo renomado Kluckhohn (1951), a cultura pode ser definida como o modo de pensar, sentir e reagir no contexto dos grupos ou da sociedade, através da absorção e disseminação de símbolos, bem como pela retratação de uma identidade específica – como, por exemplo, objetos produzidos pela conjuntura social.

Freitas (2007) apropria-se da antropologia para seus trabalhos com a temática da cultura por meio de Kluckhohn e Kroeber (1952), onde afirmam que a cultura implica na interdependência entre história, estruturas sociais, as condições de vida e a experiência subjetiva das pessoas.

De acordo Cohen e Miguel (2019), neste contexto, eis que os objetos hoje produzidos na sociedade são fruto de um processo que podemos chamar de globalização. Tal processo veio para aproximar pessoas e culturas de todo o mundo, independente do âmbito econômico, social, cultural ou político, mas que representam a ideia de integração não apenas no universo material frente às possibilidades existentes de consumo, bem como na real integração existente entre as pessoas de diversos países.

Para o sociólogo e filósofo polonês Bauman (2001), “a Globalização é o destino irremediável do mundo, um processo irreversível; é também um processo que nos afeta a todos na mesma medida e da mesma maneira”. O autor dedica-se a compreender esses destinos no mundo contemporâneo.

Todavia, a esteira dessa constante evolução cultural, Freitas (2007) relata que Hofstede (1986) além do mais, assume que as organizações já reivindicavam uma abordagem mais holística, com foco em pontos positivos e negativos das companhias,

ao considerar uma instituição humana em seu conjunto. Isso implica em influências da sociologia, da cultura, bem como os interesses pelos significados emocionais e subjetivos. Ainda de acordo com Freitas (2007), que é uma autora estudiosa sobre cultura e cultura organizacional, adere aos conceitos de Hofstede (1980), ao narrar a preocupação com a convivência de culturas distintas traduz uma problemática cada vez mais em nosso cotidiano, em virtude do processo de globalização das empresas e da criação de blocos econômicos

Visto que o objetivo da pesquisa é replicar a quinta dimensão, ou seja, o modelo LTO de Hofstede, ao verificar a sua validade e efetividade no contexto brasileiro, não irá aprofundar estudos específicos sobre a China, apenas uma visão sobre a sua importância será trabalhada. Tem-se um *overview* sobre a cultura e características das gerações brasileiras: *baby boomers*, geração x, y e z designado a entender alguns comportamentos relevantes neste caso dos brasileiros.

Torna-se relevante conhecer o mercado ao ter como aplicação, considerar as particularidades da cultura social, à luz dos esforços de segmentação de mercado e da busca de resultados para a empresa. Morandi (2018) constata a propósito da contribuição do psicólogo holandês Geert Hofstede, mediante sua necessidade de responder aos questionamentos organizacionais na empresa IBM, que tinha um modelo de negócios bastante eficiente em alguns países nos quais exercia suas atividades.

Hofstede (2001) realizou um estudo sobre as diferenças culturais prevalentes de diversos países. Ele objetivava compreender a importância da cultura nacional, na gestão empresarial. Seu estudo foi realizado em 50 países e três regiões continentais (África Ocidental, África Oriental e países de idioma árabe), obtendo resultados expressivos com mais de 116 mil questionários preenchidos. Este autor encontrou diferenças significativas entre os comportamentos e as atitudes de colaboradores e constatou que a cultura nacional possui uma influência importante na formação de valores e atitudes em relação ao trabalho.

Morandi (2018), estudou os conceitos de Hofstede e, ao mergulhar nesta última dimensão - Longo Prazo versus o Curto Prazo (doravante, LTO), a autora estipula a existência de uma forma das pessoas se orientarem, administrarem seus recursos, seu modo e estilo de vida a luz das perspectivas da dimensão de curto prazo. Em contrapartida, administrar seus recursos, realizar a manutenção de suas reservas, estabilidade, equilíbrio com o objetivo de ter garantias em seu futuro, essas proposições estão diretamente ligadas à dimensão de longo prazo. Sendo assim, é relevante notar que este tema está distinto traduz diretamente interligado à concepção de continuidade, perpetuidade, com base nas histórias e tradições sociais.

É importante observar que a presente pesquisa se insere na investigação da cultura dos países, iniciada no *working paper* de Chun (2017). Na direção deste trabalho, os pesquisadores Eric Cohen, Douglas Chun e Zhen Zhang (os dois últimos, da Universidade de La Verne na Califórnia - Estados Unidos) iniciaram um amplo esforço de expansão desta

pesquisa para outras culturas, tais como: Índia, Espanha, Portugal, Turquia, Romênia e Colômbia. Este movimento de pesquisas traz duas importantes lacunas identificadas na literatura; em primeiro lugar, apesar da crescente atenção à dinâmica dos valores culturais, constata-se que as pesquisas se concentram, principalmente, nas quatro dimensões originais de Hofstede. Portanto, espera-se trazer uma importante contribuição para o desenvolvimento do conhecimento científico na área.

Neste sentido, coloca-se como objetivo deste trabalho replicar o modelo LTO de Hofstede e verificar a sua validade e efetividade no contexto brasileiro.

Cabe ressaltar que, a análise das pesquisas empíricas indica que há poucos trabalhos que versam sobre o impacto geracional frente às mudanças dos comportamentos e atitudes, que são importantes na compreensão da mudança de valores culturais. Um breve levantamento bibliométrico realizado nos bancos de dados acadêmicos (entre outros, Ebsco e Capes) aponta que cerca de 90 artigos publicados entre 2013 e 2018 contemplam o tema; contudo, os trabalhos favorecem outras temáticas e não abordam diretamente as relações com a governança corporativa. Desta forma, tal lacuna no conhecimento científico favorece a continuidade das pesquisas, de forma a contribuir e disseminar o conceito das boas práticas de governança corporativa, apoiados no pilar da responsabilidade corporativa. Portanto, a responsabilidade corporativa está diretamente ligada a conceitos éticos, ao cumprimento das leis de seu país, definição clara de seus valores, que deverá garantir sua sustentabilidade ao pensarmos à luz de desta perenidade.

Por outro lado, estas lacunas identificadas na teoria favorecem a continuidade e necessidade desta linha de pesquisa no meio acadêmico, de forma a contribuir com o desenvolvimento do conhecimento científico para lançar luz aos efeitos da orientação de longo prazo com a governança corporativa.

Portanto, o referencial teórico procurou abordar a influência da cultura na teoria de Hofstede, apresentar as dimensões de forma a elucidar sua teoria, principalmente a quinta dimensão que é o foco desta pesquisa, bem como relacioná-la à governança corporativa de forma que se possa disseminar este conhecimento. Um ponto importante foi entender que Hofstede trabalhou em cima de uma China obsoleta, mas com uma visão pertinente em que seu prognóstico seria uma China globalizada, a qual foi retratada. No entanto, este artigo trabalhará o contexto brasileiro de modo geral.

Já a pesquisa aplicada, seu desenvolvimento parte de uma abordagem exploratória, com a análise de artigos e dissertações. Ela está pautada em teorias na ótica de autores seminais, que estudaram o fenômeno do culturalismo e das suas dimensões. A opção pela técnica de *survey* está apoiada na sua finalidade de obtenção de informações a respeito das características do fenômeno. Para as respostas, será usada a escala Likert por sua facilidade de manuseio, é fácil para o respondente exprimir sua concordância a respeito de uma afirmação qualquer. Os resultados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo, com base no método de Bardin (2011)

Portanto, o referencial teórico procurou abordar a influência da cultura na teoria de Hofstede, apresentar as dimensões de forma a elucidar sua teoria, principalmente a quinta dimensão que é o foco desta pesquisa, bem como relacioná-la à governança corporativa de forma que se possa disseminar este conhecimento. Um ponto importante foi entender que Hofstede trabalhou em cima de uma China obsoleta, mas com uma visão pertinente em que seu prognóstico seria uma China globalizada, a qual foi retratada.

Visto que o objetivo da pesquisa é replicar a quinta dimensão, ou seja, o modelo LTO de Hofstede, ao verificar a sua validade e efetividade no contexto brasileiro, não iremos então aprofundar estudos específicos sobre a China. Foi ainda apresentado um capítulo sobre a cultura e características das gerações brasileiras: *baby boomers*, geração x,y e z designado a entender alguns comportamentos.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são apresentadas as principais definições e conceitos do culturalismo, dando ênfase às dimensões culturais de Hofstede – e em particular, à sua quinta dimensão -, caracterizando o foco do desenvolvimento desta pesquisa, bem como de suas conexões com a governança corporativa

### 2.1 A Influência Do Culturalismo Na Teoria De Hofstede

O culturalismo representa a principal contribuição de Geert Hofstede, que transportou os conceitos da antropologia para buscar explicar o comportamento organizacional, com base nas teorias deste campo de conhecimento, bem como da psicanálise. O autor se apoia na definição de cultura pelo antropólogo – considerado uma referência neste campo - Kluckhohn (1951), que postula que a cultura representa o modo de pensar, sentir e agir dos grupos ou da sociedade, através da absorção e disseminação de símbolos. Ele define, ainda, que ela é retratada por uma identidade específica – como, por exemplo, os objetos produzidos pela sociedade. Assim, a essência da cultura é constituída de ideias, tradições e de valores, que estão interligados.

Freitas (2007) apropria-se da antropologia para seus trabalhos com a temática da cultura por meio de Kluckhohn e Kroeber (1952), onde afirmam que a cultura implica na interdependência entre história, estruturas sociais, as condições de vida e a experiência subjetiva das pessoas; a cultura é um complexo coletivo de representações mentais que liga o material ao imaterial e questiona até mesmo, a origem do universo em que essa cultura, há uma história compartilhada que alimenta a memória e as representações que são transmitidas por outras gerações. Todavia, a esteira dessa constante evolução cultural, Freitas (2007) relata que Hofstede (1986) além do mais, assume que as organizações já reivindicavam uma abordagem mais holística, com foco em pontos positivos e negativos das companhias, ao considerar uma instituição humana em seu conjunto. Isso implica em influências da sociologia, da cultura, bem como os interesses pelos significados emocionais

e subjetivos.

Hofstede (2001) alcançou reconhecimento universal ao desenvolver um estudo empírico na IBM (empresa multinacional do segmento de tecnologia de informação na qual trabalhou). Ele iniciou seu trabalho em 1965, como instrutor para o departamento executivo internacional de desenvolvimento. Nas décadas de 60 e 70, deu início a um trabalho de pesquisa, aplicando-a de forma universal com o objetivo de examinar as atitudes dos empregados e utilizando um único tipo de questionário.

Hofstede (2001) estabelece quatro dimensões culturais, dando ênfase aos principais padrões culturais e suas diferenças transnacionais. As dimensões de cultura destacadas pelo autor são: Distância do Poder, Coletivismo *versus* Individualismo, Feminilidade *versus* Masculinidade e Evitar à Incerteza. O seu foco foi desenhar os diferentes delineamentos das formas de aprender e resolver problemas similares. Na esteira deste trabalho, Hofstede logrou desvendar as quatro dimensões de cultura por ele identificadas, ao apontar a existência de grupos culturais nacionais e regionais que explicam o comportamento das sociedades e organizações. Assim, as diferenças no comportamento das pessoas frente ao contexto social e ao trabalho dentro da organização é explicada pelas diferenças culturais, na medida em que cada cultura parece pensar e manifestar atitudes distintas; tal constatação levou o autor a postular a Teoria das Dimensões, que explicaria essas diferenças.

Culturas orientadas a longo prazo suportam futuras recompensas e adotam uma abordagem mais prática, que encoraja a economia e os esforços na educação moderna, como um meio de estar pronto para o futuro; as culturas de curto prazo, por sua vez, preferem manter normas e tradições e não toleram mudanças sociais (HOFSTEDE, 2016).

## 2.2 A Teoria Das Dimensões E Suas Definições

O objetivo desta seção é abordar de forma individual, o conceito das quatro dimensões culturais definidas por Hofstede de um modo mais superficial, antes de entrar na quinta dimensão LTO x STO que é o foco.

A Teoria da Distância de Poder é a dimensão definida por Hofstede (1997) como o espaço no qual seus membros menos poderosos encontram-se inseridos em instituições e organizações, e como eles se distanciam das pessoas que usufruem de mais poder no que tange às distâncias hierárquicas, em ambientes familiares, escolar, social, lugar de trabalho ou em outros tipos de organizações. Assim, ele divide essa dimensão em “pequenas distâncias de poder” que apresentam características como: pais tratam as crianças igualmente, a descentralização é popular, professores são especialistas e que transferem suas verdades comuns, dentre outras e as “grandes distâncias de poder” que apresentam características como: Pais ensinam as crianças à obediência A centralização é popular Professores transferem sua sabedoria pessoal.

A Teoria do Coletivismo *versus* Individualismo, pode ser dividida em: o coletivismo

atribui um valor elevado ao fato de pertencer a uma sociedade. Em contrapartida, no individualismo, os vínculos entre os indivíduos estão soltos e focados apenas na perspectiva individual; as decisões são tomadas de forma independente e – na melhor hipótese – inclui apenas pessoas próximas, como familiares que participam com suas opiniões. Já no coletivismo, valoriza-se o pertencimento à sociedade, que se manifesta pela presença em grupos fortes e coesos através da integração; ao longo da vida, as pessoas se protegem mutuamente, e em troca destroem de relações nas quais existe fidelidade entre as pessoas.

Nesta dimensão, a Teoria da Masculinidade versus Feminilidade o conceito apresentado pelo autor é que, nas sociedades com vivências com alta masculinidade, as pessoas apresentam características mais competitivas e focadas em resultados, tendendo ao materialismo. Para sociedades com baixa vivência de masculinidade onde predominam as características femininas, as pessoas estão focadas em construir boas relações e serem felizes, não importando se um indivíduo é melhor que o outro. Hofstede (1997) coloca que, para a masculinidade, os valores dominantes são a competição e assertividade – ou seja, valoriza-se aquele que tem forte tomada de decisão e atitudes firmes. Os papéis entre homem e mulher são claramente definidos: os homens devem se concentrar no sucesso material, e as mulheres na qualidade de vida e num jeito de serem mais modestas (*“women are supposed to be more modest”*). Neste contexto, as pessoas de ambos os sexos devem buscar a modéstia, a ternura e a qualidade de vida.

A Teoria da Incerteza, nesta dimensão, o interesse recai na forma com que os membros da sociedade se comportam mediante situações desconhecidas ou de incertezas, bem como dos efeitos produzidos por estas situações, como por exemplo, o sentimento de ameaça que pode produzir um stress elevado nestas circunstâncias. Na conceituação de Hofstede (1997), diante de situações que tragam incerteza e desconhecimento, o grau de ameaças expostas aos indivíduos levam a um sentimento de desconforto, uma vez que tais incertezas e riscos se apresentam na vida das pessoas de forma imprevisível. A incerteza faz parte do cotidiano da vida, e cada indivíduo responderá com um comportamento distinto – pois haverá pessoas que gostam de correr riscos, ao passo que as outras não lidarão bem com isto.

No próximo capítulo, trabalharemos de forma mais detalhada a quinta dimensão, até para uma melhor compreensão deste artigo.

### **2.3 O Conceito Da Orientação De Longo (LTO – *Long Term Orientation*) e Curto Prazo (STO – *Short Term Orientation*)**

Ao pesquisar os estudos de Confúcio (filósofo chinês conhecido por suas ideologias voltadas às relações harmoniosas entre a sociedade e pela doutrina do Confucionismo), Hofstede (1997) concluiu pela existência de uma dimensão comum, que seria consequência da cultura do país. Sua experiência anterior na IBM não havia apontado a relevância desta nova dimensão, uma vez que as etapas das pesquisas precedentes haviam sido elaboradas

por pesquisadores ocidentais, que optaram por não incluir essas questões.

A pesquisa de Hofstede (2015) foi realizada por volta de 1985 para o Instituto *Chinese Value Survey (CVS)*, baseado em respostas de estudantes de 23 sociedades. O responsável por esse trabalho foi Michael H. Bond. Michael Minkov replicou a pesquisa por meio de uma base de dados compilada entre 1995 -2004 pelo *World Values Survey (WVS)*, cujas amostras eram representativas das populações de 93 países.

Mediante esta definição, pode-se afirmar que os indicadores da quinta dimensão buscam analisar se a população analisada tem suas tomadas de decisões baseadas em tradições, aprendizados seculares, histórias e outros aspectos relevantes para a construção do futuro, o que remete à busca da estabilidade em concordância a aquilo que lhe traz segurança e estabilidade; ou, em contrapartida, se a população analisada busca tomar decisões com foco no resultado de curto prazo, buscando construir o futuro de forma independente, audaciosa e imediatista, e não dando ênfase às tradições do passado. Para Hofstede (2015), na quinta dimensão não há um padrão absoluto que sirva com régua de mensuração da orientação de longo *versus* curto prazo. Contudo, é possível medir as diferenças em relação às sociedades analisadas; em outras palavras, pode-se analisar a posição de uma sociedade, em relação a uma outra. O quadro 6 apresenta as principais características destas orientações:

Chun (2017) dedica-se ao ensino e pesquisa em gestão estratégica e internacional, e manteve-se viajando por longas temporadas na China e em Taiwan, dentre outros países asiáticos. Assim, desenvolveu um olhar voltado à oportunidade de realização de estudos com a finalidade de fornecer subsídios à tomada de decisão gerencial no contexto da gestão multicultural. O *working paper* de Chun (2017) discute a estrutura de Hofstede, e postula que os países deveriam buscar a flexibilidade da gestão para desenvolver estratégias coerentes e eficientes. Para o pesquisador, os países não se desenvolvem em ritmos semelhantes; por exemplo, ele relata que a China apresenta ritmo acelerado de desenvolvimento, ao passo que países como a Índia, Tailândia e Vietnã demonstram um crescimento mais equilibrado, o Japão mantém-se estável e a Rússia apresenta potencial de crescimento.

Segundo Bueno e Neto (2014), afirmam que a China é a civilização contínua mais antiga ainda existente, onde sem dúvidas os chineses apresentam um sendo de continuidade, pois uma das explicações para o entendimento para a China atual é o olhar para os vestígios que são deixados pela China antiga.

Por outro lado, o ambiente político chinês é instável. Ainda segundo o autor Dr. Chun (2017), a teoria do Confucionismo ainda se aplica a esta sociedade, apesar da Revolução Cultural dos anos de 1966 à 1976 ter mudado um pouco esta orientação cultural. Neste período, a educação tradicional e ideológica deram lugar ao desenvolvimento de uma sociedade sem classes, que enfatiza a igualdade, a conformidade e o autosacrifício em razão do interesse coletivo (Jiang, 2004; Ladany, 1988). A modernização da indústria

chinesa impulsionou o crescimento econômico e prosperidade da China, que continua até os dias atuais.

Desta forma, o desestímulo aos valores tradicionais mudaram o comportamento da população chinesa. Em particular, a política da restrição do filho único, as reformas econômicas e a busca do desenvolvimento econômico levou toda uma geração jovem na China a experimentar um período de insegurança socioeconômica e, ao mesmo tempo, aprendeu valores diferentes aos das gerações anteriores. Estes fatores apontam para a possibilidade de uma mudança nos sistemas de valores entre as gerações, conforme sugerido por

A área educacional na China é prioridade, pois acreditam que é a base para o desenvolvimento do país em todos os aspectos. As reformas e medidas educacionais também foram introduzidas para promover os objetivos da Revolução Cultural. De acordo com Rosen (1985), a camada social considerada “elite”, passa a ser mentores para treinar cientistas, engenheiros dentre outras profissões que, embora sejam de primeira classe, requer essa capacitação para atingir metas ambiciosas.

Moraes (2018), enxerga que o ensino obrigatório de valores culturais nacionais e o modo como são tratadas as conquistas da China, por meio de políticas de educação patrióticas implementadas, principalmente, no governo Deng XiaoPing, fizeram parte da estratégia para legitimação do governo e de fortalecimento da união nacional. Nesse sentido, o “século de humilhação” vivenciado pela China é uma das colunas dessa política, sendo lembrado constantemente em livros, discursos governamentais, museus e sítios históricos. O governo aproveita deste período de humilhação e derrotas sofridas, para alimentar o nacionalismo e incentivar a recuperação do poder milenar da China. Atual presidente da China Xi Jinping, vem adotado os passos de seu precursor Hu Jintao, com as questões voltadas as raízes tradicionais da China, por acreditar que e com enriquecer a cultura é atualizar valores que fortalecerá um pensamento coletivo e, com esta base, o país permanecerá com seu amplo desenvolvimento.

O eixo deste estudo é a quinta dimensão de Hofstede e, cabe ressaltar que a dimensão LTO, foi descoberta em uma pesquisa preparada especificamente para identificar e medir valores culturais chineses (*Chinese Culture Connection* em 1987) e a mesma tem uma forte correlação com o Confucionismo, que continua a especificar um conjunto de regras pragmáticas para a vida rotineira dos chineses. Portanto, a contribuição de Chun (2017) é compreender as atuais práticas de gestão chinesas, bem como teorias atuais de comportamento transcultural.

A política de portas abertas na China e a globalização no mundo resultaram em uma tendência para um ponto comum da influência ocidental e do crescente materialismo na China (Chan, Zhang, & Wang, 2006). Belk definiu o materialismo como “a importância que um consumidor atribui às posses do mundo” (Belk, 1985, p.291) e a associação dos significados sociais e status social, com posses e assumem que mais posses simbolizam

sucesso e realização (Goldsmith & Clark, 2012). A busca do materialismo aumenta o self positivo e leva a um aumento do consumo de bens mais caros a curto prazo, para reforçar a face à custa de planos de longo prazo para melhorar a situação de uma pessoa.

Segundo Rios (2017), o renascimento da cultura é uma parte inseparável da recuperação do país, da mesma forma que se opera o reequilíbrio em diferentes esferas de poder globalmente, também culturalmente podemos imaginar um enorme esforço sobre as autoridades chinesas para incorporar seu discurso a um reequilíbrio global, ao incorporar suas ideias, valores e planos de percepção de entender o mundo e as relações humanas. Assim, podemos ver em um tempo razoável uma China mais predominante ao envolver uma governança global, mas também transformado em uma potência de domínio da cultura.

Hofstede (2001), observou que, embora os traços culturais sejam relativamente estáveis, eles mudam quando os países experimentam grandes perturbações no governo ou rápido desenvolvimento econômico. Ambas as condições de “grande perturbação” especificadas por Hofstede (2001) são aplicáveis à China moderna. No entanto, apesar do tremendo progresso em quase todas as frentes mensuráveis, a “pontuação” da China nas dimensões de Hofstede permanece inalterada em relação ao estudo original. Como a China sofreu mudanças dramáticas em suas instituições políticas e desenvolvimento econômico extremamente rápido nas últimas décadas, acredita-se que os valores de Hofstede devam refletir uma mudança, especialmente em termos de LTO, uma China em constante transformação.

A China alcançou todos os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) até 2015 e fez uma grande contribuição para a realização global dos ODMs ”(Banco Mundial, 2016, para. 1). O documento sugere que o crescimento econômico chinês por meio de sua transição para o sistema de mercado junto com a mídia moderna e reformas educacionais impactaram a cultura do país, alterando assim os valores LTO na sociedade chinesa.

Cabe ressaltar que, Moraes (2015) afirma que do ponto de vista dos investimentos, políticas de desenvolvimento regional como a Go West ( que é um programa de desenvolvimento ocidental, que busca atrair investimentos para que possa atrair fabricantes estrangeiros) contribuíram para aumentar a renda per capita da região oeste na média nacional. O balanço da década harmoniosa seria muito menos positivo se as estatísticas sobre a renda dos novos bilionários chineses estivessem inclinado a exposição.

Em particular, Chun investigou as mudanças dramáticas na história chinesa recente, com foco nos valores sociais de LTO e nas suas mudanças geracionais. Pautados neste questionamento, este estudo tem por objetivo replicar o modelo LTO de Hofstede e verificar a sua validade e efetividade no contexto brasileiro.

Como um indicador de LTO é salvar e / ou planejar para o futuro, conforme Hofstede (2010), podemos observar que o Brasil, desponta neste rank por seis posições abaixo da China e atinge um score na LTO de 65 pontos.

A luz de um trabalho sobre que enfatiza a questão cultural e geracional, almeja-se

explicar essa importante temática para o contexto brasileiro. Portanto, será abordado o tema das gerações *baby boomers* e gerações X, Y e Z no desenvolvimento comportamental, pois a luz de um trabalho sobre que enfatiza a questão cultural e geracional, queremos explicar essa importante temática para o contexto brasileiro.

Ao observar as características das gerações brasileiras (*baby boomers* e gerações X, Y e Z) no desenvolvimento comportamental, é plausível supor que a estabilidade tão ansiada pela geração X se opõe à impulsividade e impaciência da geração Y e Z, que se apresentam mais individualistas e ligados a seus próprios valores, num ambiente altamente conectado e globalizado. Oliveira (2009), Oliveira (2011) e Tapscott (2010) trabalham bem estes conceitos na proposição de conceitos que possibilitam uma melhor compreensão destes fenômenos sociais. Em resumo, podemos dizer que : Baby Boomers **são os** nascidos até 1964, defendiam a carreira sólida, preocupados com o dever e a segurança e lealdade alta.

A Geração X, são os nascidos após 1964 até 1980, perfil de empreendedores, questionam a autoridade e apresentam foco na produtividade. A Geração Y, apresentam um perfil de autonomia, multitarefa, reconhecimento. A Geração Z **são os** nascidos no ano 2000, perfil com muito dinamismo, impaciente e conhecidos também como a geração do “zapear”, por isso conhecido como geração do “z”.

Este perfil é reconhecido como sendo hábil na multitarefa. Contudo, ao redor desse perfil comportamental, torna-se necessário compreender a forma com que ele se adapta ao mundo corporativo, bem como o relacionamento com o seu gestor e os seus objetivos, expectativas de futuro, e percepção relacionada à vida financeira.

## 2.4 Relação da Quinta Dimensão com a Governança Corporativa

A governança corporativa não é um tema desconhecido no mundo corporativo. No entanto, muitos profissionais ainda não conseguem defini-la corretamente, assim como sua operação e ocupação em um organograma. Recentemente, em função de muitas adversidades no contexto político vivido no Brasil, ela tem absorvida com melhor consideração. Alguns estudiosos apresentam as definições de governança corporativa com muita propriedade, os quais seguem algumas interessantes.

Silveira (2005), interpreta a governança corporativa como o conjunto de mecanismos internos e externos que buscam harmonizar a relação entre gerentes e acionistas, uma vez que esses aspectos bem definidos separam controle e propriedade. Desta forma, os conflitos de agência são um dos aspectos que levam as empresas a discutir a necessidade de implementação da governança corporativa. Estes conflitos de agência ocorrem quando os executivos e gestores tomam decisões com a intenção de maximizar sua utilidade pessoal e não a riqueza dos parceiros.

Andrade e Rossetti (2009) destacam outros fatores que requerem mudanças nas práticas de gerenciamento, tais como a relação acionista-empresa, onde é possível

evidenciar o abuso de poder dos acionistas majoritários e baixa participação dos acionistas minoritários.

Silva (2012, p. 27) define a governança corporativa como “um conjunto de práticas que têm por finalidade de aperfeiçoar o desempenho de uma companhia na busca de proteger investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital”.

Silva (2012, p. 27) define a governança corporativa como “um conjunto de práticas que têm por finalidade de aperfeiçoar o desempenho de uma companhia na busca de proteger investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital”.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado em 1995, inicialmente com o nome de Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, atua com muita ênfase nessas questões. Baseia-se sempre nos princípios básicos da governança que são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Este último princípio é o que fundamenta a nossa relação com a quinta dimensão, visto que, a cultura brasileira inclina-se à maior ou menor LTO, a partir do momento que saiba atuar com propriedade.

Ainda de acordo ao IBGC (2015), o instituto refere-se à responsabilidade corporativa, como um pilar que trata da sustentabilidade das organizações, tendo em vista sua longevidade. As boas práticas de governança corporativa têm por objetivo de tornar maior o valor da sociedade, viabilizar o seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Portanto, a responsabilidade corporativa está diretamente ligada a conceitos éticos, ao cumprimento das leis de seu país, definição clara de seus valores, que deverá garantir sua sustentabilidade ao pensarmos à luz de desta perenidade. Assim, a empresa que apresenta uma boa responsabilidade corporativa, naturalmente proporciona uma estabilidade aos seus colaboradores, uma vez que estes se sentem confortáveis em uma companhia que apresente uma boa imagem. A governança corporativa vem em constante progressão nos ambientes organizacionais, mas ainda requer maior empenho das empresas em praticá-la.

Assim, a empresa que apresenta uma boa responsabilidade corporativa, naturalmente proporciona uma estabilidade aos seus colaboradores, uma vez que estes se sentem confortáveis em uma companhia que apresente uma boa imagem. A governança corporativa vem em constante progressão nos ambientes organizacionais, mas ainda requer maior empenho das empresas em praticá-la.

Silva (2012) considera que a governança corporativa não é um modismo, mas um sistema de aperfeiçoamento de gestão. Neste sentido, os efeitos das mudanças sociais, econômicas e políticas fazem com que este tema seja cada vez mais debatido nas empresas, levando à intensidade dos esforços relacionados com as boas práticas de governança, que levam a um resultado favorável na gestão empresarial.

Observa-se que a quinta dimensão apresenta de forma mais difundida relacionada a outras áreas de estudo. Todavia, ao pesquisar artigos, teses e outros para compor este capítulo e relacioná-la à quinta dimensão, constata-se que há alguns hiatos neste contexto.

Por meio de um breve levantamento bibliométrico realizado com os bancos de dados acadêmicos no período de 2013 a 2018 revela que há cerca de 90 artigos sobre o tema LTO. O artigo mais aproximado encontrado é *Long-term orientation: implications for the entrepreneurial orientation and performance of family business* (LUMPKIN; BRIGHMAN; MOSS, 2010). O artigo aborda o conceito da orientação empreendedora, e propõe que a orientação de longo prazo que estará positivamente associada à inovação, proatividade e autonomia. Contudo, estará inversamente associada à tomada de risco e à intensidade da competição. Assim, os autores abordam as implicações da orientação empreendedora no desempenho das empresas familiares, que aderem naturalmente à governança corporativa, em razão da sua importância.

De acordo Lumpkin, Brigham e Moss (2010) um comportamento empreendedor é o que pode colaborar para o desempenho superior das empresas familiares com um LTO? Do ponto de vista dos autores, essa questão faz-se necessária ser abordada no contexto de empresas familiares que “gerem a longo prazo”, ou seja, exibem uma LTO em seus processos de tomada de decisões empresariais, ou seja, os insights sobre a relação entre LTO e empreendedorismo em empresas familiares podem informar outras organizações que desejam integrar uma perspectiva de longo prazo em seus processos de tomada de decisões empresariais.

No entanto, para Lumpkin, Brigham e Moss (2010) diz que é importante notar que a LTO é uma característica de alguns empresas familiares, mas não todas. Ao obter uma compreensão mais profunda de como um LTO (Hofstede 2001) que pode contribuir ou coibir o comportamento empreendedor em um contexto de negócio familiar. Em compensação, empresas familiares em que os “não proprietários” detêm posições-chave de gestão, tomadas de decisões em conselhos administrativos, como pode ser o caso em FCBs grandes e / ou de capital aberto. Observa-se um clima de oportunismo ou a ausência de capital de profissionais envolvidos, podem afetar a dominância de uma LTO. Assim, é muito provável que o regime de “propriedade” de uma empresa familiar afete sua orientação temporal: níveis mais altos de propriedade familiar provavelmente estarão associados a uma LTO mais forte. Logo, é totalmente plausível a responsabilidade corporativa com tais questões, o que nos leva a compreender melhor a importância da área de governança corporativa. A esteiras desses estudos, nota-se que as empresas familiares podem estar em uma posição relativamente mais forte para se beneficiar de uma orientação empreendedora. No entanto, Lumpkin, Brigham e Moss (2010). Todavia, acredita-se que uma contribuição fundamental foi destacar que um orientação empreendedora não é apenas compatível com o gerenciamento a longo prazo, mas também pode ser um importante facilitador de práticas de gestão de longo prazo.

A seguir, será fornecido uma quadro que nos ajuda a assimilar melhor o comportamento FCBs com base em se eles possuem um STO ou um LTO:

<b>Curto Pazo</b>	<b>Longo prazo</b>
Inovação	LTO pode tornar uma empresa mais tolerante com a experimentação. Mais tempo para a criatividade pode gerar benefícios duradouros e apoiar objetivos de longo prazo.
Proatividade	Pode incentivar o pioneirismo, ao invés de de imitar. O efetivo desenvolvimento e previsão eficazes exigem um esforço contínuo
Tomada de Riscos	A preocupação com a reputação pode inibir a tomada de risco. Desejo de controlar o negócio a longo prazo pode tornar a empresa excessivamente cautelosa
Agressividade Competitiva	Pode ser uma retaliação que poderia comprometer a sobrevivência a longo prazo. Pode buscar oportunidades para colaborar
Autonomia	Os funcionários recebem tempo, liberdade para desenvolver idéias e nutrir projetos O apoio a iniciativas de baixo para cima permite que os funcionários estejam abertos e atuem

#### **Orientação Empreendedora - Perspectivas – a curto e longo prazo**

Fonte: Adaptada pela, a partir de *Lumpkin, Brigham e Moss (2010)*.

A esteiras desses estudos, nota-se que as empresas familiares podem estar em uma posição relativamente mais forte para se beneficiar de uma orientação empreendedora. No entanto, Lumpkin, Brigham e Moss (2010). Todavia, acredita-se que uma contribuição fundamental foi destacar que um orientação empreendedora não é apenas compatível com o gerenciamento a longo prazo, mas também pode ser um importante facilitador de práticas de gestão de longo prazo.

Por outro lado, as lacunas identificadas na teoria favorecem a continuidade e necessidade desta linha de pesquisa no meio acadêmico, de forma a contribuir com o desenvolvimento do conhecimento científico para lançar luz aos efeitos da orientação de longo prazo com a governança corporativa.

### **3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O desenvolvimento da presente pesquisa parte de uma abordagem exploratória, realizada por meio da análise de artigos e dissertações. Ela está pautada em teorias na ótica de autores seminais, que estudaram o fenômeno do culturalismo e das suas dimensões.

A opção pela técnica de *survey* que, segundo Fonseca (2002), está apoiada na sua finalidade de obtenção de informações a respeito das características do fenômeno, levando-se em conta as ações e opiniões do grupo de pessoas pesquisadas. neste caso, encontram-se inseridos na cultura brasileira, visando analisar a quinta dimensão de Hofstede.

Para a sua execução, foi desenvolvido um questionário por meio de um sistema eletrônico (Google Forms), que ficou disponível pelo período de 30 dias, de acordo as necessidades da pesquisa. Além disto, foi disponibilizado em redes sociais, enviado à todos os os meios eletrônicos, a fim de buscar aumentar o tamanho da amostra. Ademais, sua aplicação em um ambiente virtual e do acesso a smartphones facilitou a operacionalização da pesquisa.

O perfil dos respondentes apresenta características amplas, visando tornar a pesquisa mais abrangente; entre outros, o respondente precisa ser cidadão brasileiro ou naturalizado, com idade mínima de 18 anos. O gênero, a idade, a escolaridade, o estado civil, a situação empregatícia e a renda familiar foram analisados por ocasião do pré-teste, que determinou a necessidade de definição de alguns referencias para a pesquisa, como por exemplo, dados da escolaridade e renda que facilitou a análise da hipótese 1 e a idade, definindo exatamente as gerações, para a análise da hipótese 2.

A amostra deste estudo obteve 265 respostas. Ela não foi “setorizada” ou “fechada” em uma unidade, uma vez que o objetivo é replicar a LTO em um contexto brasileiro e essas circunstâncias, serão analisadas de uma forma geral, tal qual a linha de raciocínio de Morandi (2018) e as pesquisas de Dr Chun (2017) e Zhen Zhang(2017) .

A pesquisa foi dividida em duas partes, sendo a primeira com questões voltadas às características socioeconômicas, nível cultural e escolaridade, bem dos proventos. Na segunda parte, as questões serão voltadas ao grau de importância sobre perspectivas futuras e o planejamento financeiro de longo prazo. Foi trabalhado também o tema do empreendedorismo a longo prazo e se os pesquisados conheciam a governança corporativa como profissionalismo e aprimoramento profissional.

Pretende-se responder as hipóteses abaixo, que foram levantadas por meio da pesquisa exploratória e alinhadas ao contexto brasileiro:

- Hipótese 1 (H1): os indivíduos com mais status socioeconômico (considerando-se a renda e a escolaridade), em comparação aos demais estratos sociais, terão uma maior orientação de longo prazo;
- Hipótese 2 (H2): as gerações brasileiras mais jovens apresentarão uma maior orientação de curto prazo em relação as gerações anteriores.

O questionário que incorpora os conceitos de Hofstede foi aprimorado por Bearden (2006), que objetivou testar a confiabilidade e a validade desta escala, investigar as diferenças culturais individuais na dimensão de longo prazo, contemplar os conceitos de dinamismo confucionista nos seguintes aspectos: planejamento, respeito pela tradição, trabalho duro para produzir melhores resultados futuros e perseverança.

Para as respostas, será utilizado a escala Likert. Segundo Costa e Junior (2014), a escala Likert é amplamente usada entre os pesquisadores, pois possibilita tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, através

do qual os respondentes expressam o seu grau de concordância.

Por intermédio desta escala de concordância (cuja pontuação varia de 1 a 5, correspondendo a: 1=discordo totalmente, 2=discordo, 3=neutro, 4=concordo e 5=concordo totalmente), serão coletadas informações com a finalidade de obter informações sobre a cultura brasileira, quais sejam: se brasileiros apresentam uma orientação de longo prazo ou curto prazo, em função das suas rotinas e hábitos, investimentos de recursos e seus vínculos com o passado.

Os resultados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo, com base no método de Bardin (2011) que preconiza que a leitura efetuada pelo analista de conteúdo não é uma leitura “ao pé da letra”. Ela permite destacar o sentido que se encontra em segundo plano, de modo a obter significados de natureza psicológica, sociológica e histórica, entre outros. A análise de conteúdo é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa como na investigação qualitativa, sendo que, na primeira, o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características do conteúdo, enquanto na segunda é a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é levado em consideração. (BARDIN, 2011)

A análise de conteúdo reúne técnicas de análises de comunicações, utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição o que torna propício deduções e inferências, as quais foram feitas neste trabalho. No entanto, para esta pesquisa podemos ressaltar que, como o intuito é uma análise em um contexto cultural brasileiro, a amostra não foi dividida por categorias específicas, conforme explicado anteriormente sobre o perfil dos respondentes.

## **4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS**

A análise de dados apresenta com amostra de 265 respostas é relevante considerar que, o maior número de respostas foi no estado de São Paulo. Nota-se a sua importância, visto que dados do IBGE (2018) nos exibem que o mesmo representa a maior população (45 milhões de habitantes), renda per capita de R\$ 1.898,00 e este índice tornar-se um importante indicador, visto que a renda per capita do Brasil (2018) foi de R\$ 1.373,00. Alinhado a questão de pesquisa se seria possível replicar a quinta dimensão de Hofstede (2001) no contexto brasileiro, ao verificar se apresenta uma orientação de longo prazo ou de curto prazo baseado em aspectos como padrões de consumo, investimento de recursos financeiros entre outros aspectos abordados em pesquisa.

Portanto, pode-se pensar que, se a pesquisa fosse realizada de forma regionalizada (Norte – Sul – Nordeste – Sudeste – Centro Oeste) é possível alcançar resultados diferentes, pois a renda per capita registrada no Distrito Federal é de R\$ 2.460,00 de acordo aos dados os IBGE (2018).

Com relação aos resultados da pesquisa, a renda mensal apresentou uma média de 1 à 3 salários mínimos (51%) - valor de 2019 de R\$ 998,00, ou seja, entre R\$ 998,00 à R\$ 2.994,00, seguido por pesquisados que recebem de 3 à 5 salários mínimos (16,9%) compreendendo R\$ 2.994,00 à R\$ 4.990,00. A escolaridade destas pessoas,apresentou pesquisados com superior completo (42,4%) e superior incompleto (27,2%), Tais esclarecimentos são significativos, pois são referências que nos informa qual é a remuneração média das pessoas e como se inclinam para administrar seus recursos financeiros ao observarmos a orientação STO X LTO. Contudo, é possível medir as diferenças em relação às sociedades analisadas, em outras palavras, podemos analisar a posição de uma sociedade com em relação à outra. (Hofstede 2015).

Deste modo, ao trabalhar a Hipótese 1 (H1): os indivíduos com mais status socioeconômico (considerando-se a renda e a escolaridade), em comparação aos demais estratos sociais, terão uma maior orientação de longo prazo. Mediante a amostra trabalhada, podemos afirmar que a hipótese 1 é orientada da longo prazo, de acordo os dados mencionados em parágrafo anterior.

Ao focar a análise do questionário composto por 21 questões, a primeira questão sobre guardar dinheiro para futuras emergências os resultados apresentam um equilíbrio entre as opiniões - concordância e não concordância, pois quase 30% são neutros. Fatores como a instabilidade política e econômica do país, tais como inflação, índice de pessoas desempregadas, podem afetar esses números. Em contrapartida, para outros, que acreditam que é melhor investir, buscam por estas oportunidades (cerca de 56,5%) sugerindo que, ter reservas financeiras, podem proporcionar um futuro melhor. Esses aspectos estão alinhados a uma orientação de longo prazo, pois características como grandes orçamentos para poupança fundos disponíveis para investimento são relacionadas a LTO, uma vez que para a orientação STO são pequenos orçamentos para poupanças, pouco dinheiro para investimento, ambas tratadas por Hofstede em *10 minutes with Geert Hofstede on Long Versus Short Term Orientation* (2015).

Logo o equilíbrio pessoal e a estabilidade 72,6% atribuem muita importância, mesmo que a faixa etária predominante dos respondentes tenha sido 36 à 45 anos (35,5%) de 27 à 35 anos (15,8%). Ao observar as características das gerações brasileiras Oliveira (2009), Oliveira (2011) e Tapscott (2010) trabalham bem estes conceitos na sua proposição de possibilitar uma melhor compreensão destes fenômenos sociais, onde a geração X requer equilíbrio pessoal, profissional e valorizam o trabalho e a sua estabilidade, diferente da geração Y que são orientados a tecnologia, consumistas e valoriza a educação. Novamente, podemos dizer que segue uma orientação LTO, pois, segundo Hofstede (2016), a orientação LTO nos encoraja a economia e os esforços na educação moderna, como um meio de estar pronto para o futuro.

Se somar os pesquisados de 21 à 26 anos (9,7%) e 27 à 35 anos (15,8%) chega ao percentual de 25,5% e assim, tem-se a geração Y. Segundo Tapscott (2010), a geração Y

convive num ambiente propício ao imediatismo, que por seu turno desperta um pensamento mais rápido e crítico, demandando uma agilidade maior. A luz dos respondentes abaixo de 20 anos, representando 10,4%, sendo denominados de geração Z. Desta forma, mesmo que os chamados “nativos digitais” quase não conseguem imaginar a vida sem estarem conectadas ao mundo digital e esta geração apresenta no seu DNA o ato de “zapear” e assim, conhecidos como geração Z. Estes jovens, que nasceram conectados à Internet, assistem televisão, fazem o trabalho escolar, checam suas mídias sociais e têm um espaço para outras atividades, todavia, se afastam dos padrões de consumo, pois se interessam apenas por coisas que lhe convém, Bublitz (2012).

Segundo Hofstede (2016) as culturas de curto prazo, por sua vez, preferem manter normas e tradições e não toleram mudanças sociais, mas a amostra de 10,4% desta pesquisa, não apresenta relevância se comparada a amostra predominante que foi a geração X (35,5%). Relacionada à isso, a hipótese 2 (H2) que foi levantada, as gerações brasileiras mais jovens apresentarão uma maior orientação de curto prazo em relação as gerações anteriores não pode ser confirmada.

Do ponto de vista ao adquirir dívida, ou seja, comprar as coisas e pagar depois, nos revela o resultado de 41,7%, mostra que esta não é a prioridade e entende-se que eles preferem o pagamento a vista, ou ainda não realizar uma aquisição. Para Chun (2017), como um indicador de LTO é salvar e / ou planejar para o futuro, pode-se esperar que os nascidos em várias famílias de crianças tenham hábitos de consumo diferentes, indicando diferentes orientações de tempo.

No entanto, ao verificar a questão de reciprocidade, recompensas os pesquisados revelam o índice de 60,6%, preocupação com a reputação e sua proteção com 74,2%. Logo, pelos dados apresentados os pesquisados consideram que proteger a reputação de alguma forma é importante, sendo orientados a uma cultura LTO. Para Hofstede (2016), culturas orientadas a longo prazo sustentam futuras recompensas e adotam uma abordagem mais prática. Ao passo que, o status e poder, para os pesquisados, 37,1% não consideram importante. Por consequência, uma das características relacionadas a LTO é ser humilde quanto a visão de si mesmo (*self*), trabalhadas por Hofstede em 10 *minutes with Geert Hofstede on Long Versus Short Term Orientation* (2015). Mesmo que com relação a chamar a atenção dos outros e nem sempre de forma positiva, os entrevistados concordam em 60,7%, mas isso considera-se o sentido de ser autêntico, espontâneo, natural.

Para se ter sucesso no futuro, os pesquisados responderam que 61,7% que é muito relevante, bem como, nesta linha de raciocínio em que por vezes há a necessidade de desistir da diversão, podemos verificar que 51% concordam em desistir se preciso for. Para conquistar suas metas, a população pesquisada concorda que com esforço e persistência (67,2%), mesmo que a médio ou longo, faz-se necessário trabalhar duro para alcançar o sucesso. Sobre metas a longo prazo, 68% dos pesquisados traçam as suas metas. Desta forma, querer aprender com outros países é uma característica inclinada a orientação

de longo prazo (LTO). Segundo Hofstede (2001), ele observou que, embora os traços culturais sejam relativamente estáveis, eles mudam quando os países experimentam grandes perturbações no governo ou rápido desenvolvimento econômico.

Referente ao tema planejamento, quanto a questão da orientação empreendedora com a finalidade em ter uma vida mais autônoma, nota-se que 54,4% dos pesquisados concordam e 54,1% pretendem empreender de forma profissional. O conceito da orientação empreendedora, propõe que a orientação de longo prazo que estará positivamente associada à inovação, proatividade e autonomia. (LUMPKIN; BRIGHMAN; MOSS, 2010).

À luz ainda da orientação empreendedora, 59,6% concordam que a mesma abre portas para as empresas familiares, mas também requer o profissionalismo. De acordo Lumpkin, Brigham e and Moss (2010) um comportamento empreendedor é o que pode colaborar para o desempenho superior das empresas familiares, mas desde que “gerem à longo prazo”, ou seja, exibem uma LTO em seus processos de tomada de decisões empresariais dentro de uma perspectiva a longo prazo.

A temática da governança corporativa, como aprimoramento profissional, também foi questionada e 42,1% concordam. No entanto, 41% apresenta-se como neutro e pode sugerir o desconhecimento do assunto ou não sabe como definir. De maneira prática, Silva (2012, p. 27) define a governança corporativa como “um conjunto de práticas que têm por finalidade de aperfeiçoar o desempenho de uma companhia na busca de proteger investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital”.

Morandi (2018) realizou um comparativo de sua amostra estudada, que foram 164 pesquisados em que seu objetivo era comparar seus estudos no Brasil com os estudos realizados na China baseados na teoria de Hofstede e, ao mergulhar nesta última dimensão - Longo Prazo versus o Curto Prazo (doravante, LTO), a autora estipula a existência de uma forma das pessoas se orientarem, administrarem seus recursos, seu modo e estilo de vida a luz nas perspectivas da dimensão de curto prazo. Morandi (2018) relata que tais populações, embora muito semelhantes nos aspectos socioeconômicos foram verdadeiramente opostas em sua orientação LTO, o que fornece informações importantes a respeito da influência que o ambiente externo tem sobre a população. No caso da amostra analisada no Brasil, tem sua orientação mais voltada a longo prazo, diferente dos estudos de Dr Chun (2017) com 1.154 indivíduos.

Embora se tenha apresentados capítulos sobre a China, o objetivo deste estudo foi replicar o modelo LTO de Hofstede e verificar a sua validade e efetividade no contexto brasileiro. Baseado na análise e discussão de dados, verificou-se que a amostra analisada de 265 pesquisados, apresentam uma significativa orientação à longo prazo devidos os indicadores apresentados na análise dos questionários. Desta forma, entende-se que é possível replicar o modelo e as hipóteses foram devidamente elucidadas.

Podemos entender ainda, que apenas três questões apresentaram percentuais acima de 50% com os temas respeito por tradições, patrimônio familiar e a valorização da

“ligação com o passado” relaciona-se a orientação a curto prazo STO, pois as culturas de curto prazo, por sua vez, preferem manter normas e tradições e não toleram mudanças sociais (Hofstede, 2016). Para uma cultura voltada a longo prazo, as normas são aplicadas dependendo das circunstâncias, de acordo as características levantadas por Hofstede em *10 minutes with Geert Hofstede on Long Versus Short Term Orientation* (2015).

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi replicar o modelo LTO de Hofstede e verificar a sua validade e efetividade no contexto brasileiro, portanto, podemos concluir que o contexto brasileiro ao apresentar uma orientação à longo prazo, portanto, é possível replicar o modelo no Brasil. Para tal processo, foi realizado em consonância com o referencial teórico investigado, toda a relação da cultura, a antropologia com o início das pesquisas realizadas por Hofstede com o intuito de estudar as diferenças culturais presentes em diversos países, o que leva a sua primeira descoberta das quatro dimensões culturais (distância do Poder, aversão à incerteza, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade) e, a quinta dimensão orientação de longo prazo *versus* curto prazo que foi estudada e aprofundada na cultura asiática.

Dr. Chun em seu *working paper* discute a estrutura de Hofstede e afirma que os países não se desenvolvem em ritmos semelhantes. Em particular, Chun investigou as mudanças dramáticas na história chinesa recente, com foco nos valores sociais de LTO e nas suas mudanças geracionais. Assim, foi apresentado dados da China atual e antiga com o propósito de apenas enriquecer o estudo, pois o foco desta pesquisa é o contexto brasileiro.

Então, ainda com o propósito de responder este problema de pesquisa, foi aplicada uma pesquisa para investigar os valores culturais, em que foi obtido uma amostra 265 respostas. Os resultados obtidos apresentam uma significativa orientação à longo prazo devido os indicadores predominantes, que foram percentuais devidamente analisados a partir da proposta dos questionários eletrônicos. Após os resultados e suas devidas análises, entende-se que é possível replicar o modelo LTO no contexto brasileiro.

Por observar que mudanças geracionais e contexto brasileiro estão muito engajado, foi importante dedicar um capítulo ao tema das gerações *baby boomers* e gerações X, Y e Z e as características do desenvolvimento comportamental, pois a luz de um trabalho que enfatiza a questão cultural e geracional estes referenciais nos ajudou a elucidar as hipóteses. Esta análise pode ser maior percebida, após a análise e discussão de dados que pode corroborar que, ao trabalhar a Hipótese 1 (H1): os indivíduos com mais status socioeconômico (considerando-se a renda e a escolaridade), em comparação aos demais estratos sociais, terão uma maior orientação de longo prazo. Mediante a amostra trabalhada, os pesquisados dentro do contexto brasileiro, apresentam uma orientação à longo prazo

(LTO) conforme os dados de renda e escolaridade.

Seguindo com a mesma linha de raciocínio, ainda corrobora-se que a hipótese 2 (H2) que foi levantada, as gerações brasileiras mais jovens apresentarão uma maior orientação de curto prazo em relação as gerações anteriores não pode ser confirmada, pois ao considerar a amostra correspondente a geração Z como mais jovem, ou seja, a amostra trabalhada apresentou o resultado de 10,4% desta pesquisa, a mesma não apresenta relevância se comparada a amostra predominante que foi a geração X (35,5%).

A luz da orientação empreendedora, 59,6% da amostra querem empreender, mesmo que a longo prazo e podemos afirmar que manifestam uma orientação LTO em seus processos de tomada de decisões empresariais dentro de uma perspectiva de querer realizar algo profissional.

A reflexão das conexões da dimensão LTO com o universo da governança corporativa leva a alçar a relevância deste estudo, uma vez que a compreensão desta quinta dimensão ajuda a compreender o comportamento dos distintos *stakeholders* frente à responsabilidade corporativa. As boas práticas de governança corporativa permitem que a empresa tenha um maior o valor da sociedade, valorizem o seu capital, proporcione uma estabilidade aos seus colaboradores, uma vez que estes se sentem confortáveis em uma companhia que apresente uma boa imagem e contribuir para a sua perenidade.

A temática da governança corporativa, como aprimoramento profissional, também ao ser questionada em pesquisa, 42,1% concordam que a governança traz o profissionalismo. Entende-se então, que os pesquisados apresentam algum conhecimento. No entanto, 41% apresenta-se como neutro e pode sugerir o desconhecimento do assunto ou não sabe como definir

Todavia, uma das limitações desta pesquisa foi a carência de obras para maiores pesquisas, ao deparar com poucos artigos como levantado em uma busca bibliométrica; outra limitação foi o tempo de disponibilidade do questionário no Google Forms, em que poderia ter ficado um tempo maior, bem como a divulgação das redes poderia ter sido mais ampla e certamente, teríamos uma amostra maior que 265 respostas.

Proferida as limitações, como proposição de aperfeiçoamento para futuros estudos em função da importância deste tema, fica como proposta expandir a pesquisa separada por regiões. O Brasil é muito extenso territorialmente, portanto seria interessante replicar o modelo nas regiões Norte – Nordeste – Sul – Sudeste – Centro-Oeste, realizar um comparativo, com maior amplitude amostral e a partir destes resultados, ter uma maior visão da orientação STO x LTO no contexto brasileiro. Assim, abre-se novas possibilidades de futuras pesquisas e buscar preencher as lacunas e hiatos neste tema.

É necessário destacar a importância deste artigo, para o próprio desenvolvimento dos autores ao ampliar o aprendizado de modo geral, pois inicialmente não havia por parte dos mesmos, o conhecimento sobre a Teoria de Hofstede.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

ARAÚJO, S. J. **Impacto Cultural nas negociações internacionais do Brasil e China** – Riuni, Unisul, 2017 <http://www.riuni.unisul.br/handle/12345/3167> > Acesso em 2 de maio de 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. Ed 2001.

BEARDEN, W. A Measure of Long-Term Orientation: Development and Validation, **Journal of the Academy of Marketing Science** – July 2006.

BENITES, L.L.L.; POLO, F.E. A Sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Botton Line na Masisa, **UFSM, Santa Maria**, v.6, Edição Especial, p. 195 – 210, Maio, 2013.

BUBLITZ, Machado José; **A Geração Z. Prepare-se!** 17/09/2012. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/8118/a-geracao-z-prepare-se.html>> Acesso em 2 novembro 2018.

BUENO, A.; ESTACHELLI, T.D; CUMA,E.; NETO, M.J. **Mais Orientes**. Ebook. Rio de Janeiro: Sobre Ontens, 2017.

BUENO, A.; NETO, M.J. **Antigas Leituras: Visão da China Antiga**. Ebook. Parná: União da Vitória, UNESPAR, 2014.

CHUN, D. **Long versus short-term orientation in China: Generational differences**. Working paper; disponível em: <https://laverne.edu/directory/person/douglas-chun/>. Acesso em 10 out 2018.

CINTRA, M.A.M; FILHO, S.B.E; PINTO, C.E. **China em Transformação: Dimensões Econômicas e Geopolíticas do Desenvolvimento**. Ebook .Rio de Janeiro: IPEA, 2015.

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

COSTA, F. JUNIOR, S. **Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion, PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, ISBN 23170123, São Paulo, v.15, 2014 > Acesso em 2 de novembro de 2018.

FREITAS, E.M. **Cultura Organizacional – Evolução e Crítica**. 1ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

GEERTZ, C. A **Interpretação das Culturas**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. 2 ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2001.

HOFSTEDE, GEERT; HOFSTEDE, GERT JAN; MINKOV, Michael. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 3. ed. Flórida: McGraw Hill Professional, 2010 Acesso em 03 de outubro de 2018.

HOFSTEDE, Geert. **10 minutes with Geert Hofstede on Long versus Short Term Orientation**. Disponível em: <<https://geerthofstede.com/training-consulting/online-lectures/>>. Acesso em 03 outubro 2018.

INFOBIOGRAFIAS. **Biografia e vida de Geert Hofstede**. Disponível em: <<http://pt.infobiografias.com/biografia/36871/Geert-Hofstede.html>>. Acesso em: 02 out. 2018.

IBGC. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

KLUCKHOHN, C. **Antropologia**. 1.ed. Espanha , Fondo de Cultura, 1951.

LEITE, F. A. **Grupos Geracionais e o Comprometimento Organizacional: Um estudo aplicado aos Servidores da UEPB**, 2015, 57 f., trabalho de conclusão de curso para Pós-Graduação – Universidade Estadual da Paraíba, 2015, Campina Grande.

LUMPKIN, G.T; BRIGHAN, H.K.; MOSS, W.T **Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses**, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 22, Nos. 3–4, May–July 2010, 241–264.

MORAES, N.I. – “**Desigualdades e Políticas Públicas na China: Investimentos, salários e riqueza na era da sociedade harmoniosa**”. In M.A.M.CINTRA, E.B.S. FILHO, E.C.PINTO (org) *China em Transformação: Dimensões Econômicas e Geopolíticas do Desenvolvimento*. Rio de Janeiro: IPEA, 2015.

MORAES, N.I.; OLIVEIRA, G.C.A. – “**Ameaça Externa e o sistema de educação na construção do nacionalismo chinês**”. *Estudos Internacionais* • Belo Horizonte, ISSN 2317-773X, v.6 n.1 (2018), p.107 - 126

MORANDI, K. **Uma Análise Comparativa entre Brasil e China com Base no Estudo de Geert Hofstede**, 2018, 45 f., trabalho de conclusão de curso de Graduação – Universidade Estadual de Campinas, 2018, São Paulo.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos**. 1ª Ed. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

OLIVEIRA, S. **Geração Y - 2: Ser potencial ou ser talento?- Faça por merecer**, 2ª Ed. São Paulo: Editora Integreare, 2011.

Ríos, X. 2017 – “Neo – Tradicionalismo: pensamento e discurso em Xi Jinping”. In A. Bueno, D.T.Estachelli, E. Cuma, J.M. Neto (org) *mais Orientes*. Rio de Janeiro: Sobre Ontens, 2017.

SANTANA, D. L. ; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. C@LEA – **Revista Cadernos de Aulas do LEA**, Ilhéus, n. 3, p. 1 – 13, nov. 2014.

SILVA, E. C. D. **Governança corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2005.

TAPSCOOT, D. **A Hora da Geração Digital; como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo das empresas aos governos**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Agir Negócios 2010.

## TRABALHO VOLUNTÁRIO: RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E APROPRIAÇÃO DO TRABALHO

Data de aceite: 25/10/2021

**Edgard Gonçalves da Costa**

Professor da Faculdade Única de Ipatinga

**RESUMO:** A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) permite a legitimidade das empresas perante a comunidade em que atuam. O projeto de trabalho voluntário é um componente da RSC, mas para ser implementado e ter êxito, necessita do engajamento dos funcionários. Estabeleceu-se o seguinte problema: Como se processa o sequestro da subjetividade apontados pela literatura nos programas organizacionais que adotam programas de trabalho voluntário? Metodologicamente, foi feita exploração teórica e jurídica do tema, partindo-se de uma análise descritiva, com abordagem qualitativa. Os mecanismos de sedução adotados permitem uma simbiose entre os seduzidos (funcionários) e sedutores (empresa), fazendo com que os projetos organizacionais sejam implementados. Ademais, a necessidade de aceitação pelo grupo a que pertençam possibilita o engajamento nos projetos de trabalho voluntário, o que facilita a apropriação do trabalho.

**PALAVRAS - CHAVE:** isomorfismo; responsabilidade social; estratégias gerenciais.

### VOLUNTEER WORK: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND APPROPRIATION OF WORK

**ABSTRACT:** Corporate Social Responsibility (CSR) allows the legitimacy of companies before the community in which they operate. The volunteer work project is a component of CSR, but to be implemented and successful, it requires employee engagement. The following problem was established: How is the sequestration of subjectivity pointed out by the literature in organizational programs that adopt voluntary work programs? Methodologically, a theoretical and legal exploration of the theme was made, starting from a descriptive analysis, with a qualitative approach. The seduction mechanisms adopted allow a symbiosis between the seduced (employees) and seducers (company), causing organizational projects to be implemented. Moreover, the need for acceptance by the group to which they belong enables engagement in voluntary work projects, which facilitates the appropriation of work.

**KEYWORDS:** isomorphism; social responsibility; management strategies.

### 1 | INTRODUÇÃO

Este trabalho versa sobre as práticas de sequestro emocional utilizadas pelas empresas, que visam a apropriação do trabalho através do voluntariado, tomando-se como referência os conceitos de trabalho voluntário e sequestro emocional presentes na literatura.

O trabalho voluntário se caracteriza por

uma renúncia ao benefício próprio, em prol do interesse, do bem-estar e do desenvolvimento do outro e de coletividades (CAVALCANTE *et al.*, 2011). A dinâmica do trabalho voluntário no Brasil é um tema cuja bibliografia mostra-se em estágio inicial de desenvolvimento, sendo que motivações altruístas e egoístas direcionam o engajamento em atividades voluntárias, tanto por empresas quanto pelos indivíduos (MASCARENHAS; ZAMBALDI; VARELA, 2013).

No cenário competitivo, a responsabilidade social corporativa ganhou força e o trabalho voluntário virou quase obrigação para as empresas que desejam ser bem vistas pela sociedade. Por outro lado, para os trabalhadores, a realização ou disponibilidade para trabalho voluntário tornou-se quase pré-requisito, ocorrendo a partir daí seu sequestro emocional (VIEIRA; MACHADO; OLIVEIRA, 2006).

A identidade profissional confunde-se com a social, mobilizando a subjetividade dos indivíduos, os quais se fascinam pela onipotência organizacional, mesmo quando longe do local de trabalho. Interligam-se projetos individuais com os laços coletivos, operando um culto aos valores econômicos e progresso na carreira, permitindo a ela se transformar em um espaço de liberdade vigiada e em um clube dos raros, onde coexistem sedutores e seduzidos (FREITAS<sup>1</sup>, 2007 *apud* DUBOIS; GARCIA, 2011).

O sequestro emocional do empregado ocorre a partir de sua coação emocional. Assim, o trabalhador se engaja numa ação social corporativa que além de não lhe pertencer, não é desejada e ocorre em horário e locais outros que não os destinados à sua obrigação laboral. O medo do olhar dos colegas e superiores leva ao engajamento e retenção do funcionário (VIEIRA, MACHADO e OLIVEIRA, 2006).

Experiências com o trabalho voluntário são observadas na humanidade e apresentam-se como prática bastante antiga, antecedendo as guerras mundiais, guerras civis e crises. Os esforços de voluntariado, historicamente, têm sido relatados na busca de forças e de um novo sentido à vida, seja através da contribuição material, física, emocional ou intelectual tanto para reconstrução ou edificação de obras quanto para educação, atividades recreativas e projetos de desenvolvimento (GARAY, 2001).

Atualmente, o contexto do trabalho vincula-se a uma série de mudanças como a globalização; aumento da competitividade entre países e/ou em âmbito nacional (local); reestruturação produtiva; inovações tecnológicas; flexibilização das relações de trabalho; e, internacionalização dos mercados financeiros. Tais fatores afetam e alteram constantemente tanto o mercado de trabalho quanto as relações de trabalho, exigindo das organizações formas diferenciadas de gestão, relacionadas a questões sociais, que extrapolam a esfera governamental (CAVALCANTE *et al.*, 2011).

Na América Latina, a emergência dos movimentos sociais surgiu na década de 70 e representou a valorização do espaço local, entendido como “comunidades”, implicando na inversão de valores dos padrões hierarquizantes que valorizavam a elite, a cúpula, em

1 FREITAS, M. E. Cultura organizacional: evolução e crítica. São Paulo: Thompson Learning, 2007. 108 p.

detrimento das bases (FERNANDES<sup>2</sup>, 1994 citado por VIDAL *et al.*, 2007).

No Brasil, a importância de ações e programas que visam a melhorias sociais tem crescido, a partir dos anos 1990, por meio da atuação de empresas, associações, organizações não governamentais (ONGs) e grupos informais (MASCARENHAS; ZAMBALDI; VARELA, 2013).

Por sua vez, no campo empresarial, o voluntariado desenvolveu-se de forma mais estruturada nos Estados Unidos da América (EUA), nos anos 70 e início dos anos 80. Apresentando-se como forma de gestão empresarial, as organizações americanas incentivavam os empregados a exercerem o voluntariado (SANTOS; BITTENCOURT, 2008).

Nos anos 90, o voluntariado conquista parte do empresariado brasileiro com o surgimento do conceito de “cidadania empresarial”, que se refere ao compromisso entre empresa e sociedade, determinado pela ética nas práticas empresariais e nas relações com o meio ambiente, além do investimento em benefício da comunidade (GOLDBERG, 2001).

O termo “cidadania empresarial” passou a povoar com frequência o discurso do empresariado no Brasil, ao mesmo tempo em que o sentimento vigente era de que o Estado, sozinho, não conseguiria dar conta de todas as suas obrigações na área social (MASCARENHAS; ZAMBALDI; VARELA, 2013).

O trabalho voluntário pressupõe o engajamento espontâneo e desprendido dos indivíduos e organizações (CAVALCANTE *et al.*, 2011), não obstante esta constatação, nem sempre sua prática é totalmente altruística, visto que tanto organizações quanto trabalhadores acabam, em muitos casos, buscando objetivos particulares que lhes possam trazer ganhos perante a sociedade ou grupo do qual participam ou competem (MASCARENHAS; ZAMBALDI; VARELA, 2013). Voluntário seria todo ator social, que, sendo um agente de transformação, presta serviços não remunerados em prol da comunidade (GARAY, 2001).

Pelo lado organizacional, práticas de gestão permitem a mobilização da subjetividade que se apresenta como um discurso consciente e orquestrado, conseguido através da sedução e do fascínio (DUBOIS; GARCIA, 2011). Esta situação facilita disfarçar o caráter de sequestro emocional circunscrito ao trabalho voluntário incentivado ou solicitado pelas empresas (MASCARENHAS; ZAMBALDI; VARELA, 2013).

Por sua vez, o sequestro emocional do empregado pode ocorrer a partir de sua coação emocional ou pelo medo, de sorte a levar o trabalhador a se engajar numa ação social corporativa não desejada e que extrapola suas obrigações laborais contratadas (VIEIRA; MACHADO; OLIVEIRA, 2006).

---

<sup>2</sup> FERNANDES, Rubens César. Privado, porém público - o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: CIVICUS/ Relume Dumará, 1994. 156 p.

A dificuldade em poder dizer não ao projeto organizacional, obriga a participação direta dos trabalhadores, fazendo surgir a apropriação do trabalho. Assim, cada indivíduo deve apresentar seu talento e sua capacidade de luta e adaptação para não ser mal visto ou descartado. A luta pelo reconhecimento, dá-se não apenas na busca pelo privilégio puro, mas pelo desejo de reconhecimento (FREITAS, 1997).

Tomando como referência os princípios do trabalho voluntário e partindo da perspectiva do engajamento dos indivíduos, este estudo pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como se processa o sequestro da subjetividade apontados pela literatura nos programas organizacionais que adotam programas de trabalho voluntário?

Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as práticas de sequestro da subjetividade presentes na literatura utilizadas para ocorrer a apropriação do trabalho;
- b) Investigar a necessidade de aceitação pelos colegas de trabalho funciona como condicionante para ocorrência da apropriação do trabalho.

No plano acadêmico, identifica-se que o tema trabalho voluntário no Brasil tem sido recorrentemente explorado.

Sob a ótica organizacional, torna-se relevante uma pesquisa que aborde o trabalho voluntário, visto que as organizações com seus projetos sociais contribuem para a valorização do indivíduo bem como para o desenvolvimento da sociedade e da economia como um todo (FRANÇA FILHO, 2008). A contribuição desta pesquisa está em poder apontar para as organizações os caminhos que estas podem buscar para desenvolverem programas de responsabilidade social.

O interesse organizacional em desenvolver trabalhos voluntário ganhou corpo, a ponto de o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade ter desenvolvido um manual sobre implementação de programas de voluntariado empresarial, que se baseia no tripé: sintonia de propósitos, vocações complementares e convergência de ideais (GOLDBERG, 2001).

Na dimensão social, a sociedade vê com bons olhos práticas econômicas distintas da lógica capitalista, nas quais, os fatores humanos favoreçam as relações, com valorização do laço social, através da reciprocidade (LECHATII, 2005). Por outro lado, o trabalho voluntário pode implicar no sequestro da subjetividade do empregado (MASCARENHAS; ZAMBALDI; VARELA, 2013). Este estudo procura, à luz da literatura sobre trabalho voluntário produzida, atualmente, confirmar estas percepções.

A reforma trabalhista não trouxe nenhuma alteração na Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, que dispõe sobre serviço voluntário.

Recentemente, vários esforços voluntários são observados em resposta à pandemia provocada pela Covid-19, o que ajuda pessoas em dificuldade a superarem situações de inércia e desamparo (familiar, social, governamental, saúde, alimentos etc.). O engajamento durante emergências e situações emocionalmente catárticas, possibilita encontrar consolo

ao ser praticado um ato de colaboração em prol de um objetivo comum (PORTO SOCIAL, 2020).

## 1.1 Responsabilidade Social

A aparição do termo Responsabilidade Social remonta ao final da década de 50 e início dos 60. Foi nos EUA que se começou a reconhecer que as empresas privadas além de produzir bens e serviços, deveriam ser responsáveis pelos riscos sanitários de seus trabalhadores e da contaminação que geravam (IZQUIERDO; GRAÑANA, 2005).

Embora Silva e Cañadillas (2003) reconheçam que o conceito atual de responsabilidade social tenha se desenvolvido durante os anos 60, informam que a Responsabilidade Social Corporativa já existia desde 1800 nos EUA como um formato de filantropia e doações corporativas.

As expectativas em relação às organizações não têm se limitado a serviços e produtos de qualidade. Além do cumprimento de prazos de entrega, espera-se respeito ao meio ambiente e também contribuição para a melhoria da sociedade em geral. Contar com modernos sistemas de informação, de comunicação ou de produção embora seja importante não é mais suficiente para a concorrência que se opera na atualidade, pois a gestão desenvolve um papel cada vez mais relevante (VINTRÓ-SÁNCHEZ; FORTUNY-SANTOS; COMAJUNCOSA-CASABELLA, 2010).

Para o Instituto Ethos (2015), as empresas devem ir além do cumprimento de obrigações legais, fazendo autocrítica de sua atuação, para identificar se suas ações operacionais contribuem para a exclusão social. Também, esse instituto preocupa-se com o consumo consciente a ser feito pelo cidadão.

As empresas brasileiras podem adotar os indicadores Ethos no auxílio ao gerenciamento dos impactos sociais e ambientais advindos de suas atividades. Esses indicadores estão associados ao Pacto Global e servem para mostrar o alinhamento do Brasil ao movimento de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) da Organização das Nações Unidas (ONU) e abrangem temas como: valores, transparência, governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores, clientes, comunidade, governo e sociedade (ETHOS, 2015).

O conceito de responsabilidade corporativa (RSC) remonta a 1950, contudo somente na primeira década do século XXI as empresas passaram a ter um maior interesse pelo tema. Atualmente, RSC conforme a União Europeia (2001) “é um conceito através do qual as organizações integram aspectos sociais e do meio ambiente em suas operações e negócios, e em sua interação com as partes interessadas, de maneira voluntária” (VINTRÓ-SÁNCHEZ; FORTUNY-SANTOS; COMAJUNCOSA-CASABELLA, 2010, p. 68).

Por sua vez, a *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), 2010 citado por Dalmoro, Venturini e Pereira (2009, p. 41) define RSC como “o negócio que contribui para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com empregados, as

respectivas famílias, comunidade local e sociedade, melhorando, desta forma a qualidade de vida”.

Portanto, RSC implicaria uma gestão ética e socialmente responsável por parte da empresa, baseada em critérios de legitimidade, com adoção de valores como respeito, honradez, transparência, responsabilidade e solidariedade. Não implicando unicamente em ações filantrópicas como a criação de uma fundação ou a colaboração com organizações não governamentais. O sistema de gestão ética deve incluir princípios de respeito e preservação do meio ambiente, respeito aos direitos humanos, prevenção de riscos trabalhistas, transparência e respeito aos direitos dos consumidores (DAMORO; VENTURINI; PEREIRA, 2009).

A filantropia não deve eximir a empresa de suas responsabilidades, deve a filantropia assumir caráter estratégico (filantropia estratégica), pois apoiar um ou outro evento beneficente dirigido pelo departamento de *marketing* pode não dar bons resultados, uma vez que o assistencialismo aleatório pode gerar dificuldades para o consumidor associar a imagem da empresa a um projeto social específico. Então, cabe ao *marketing* social definir a correta aplicação dos recursos em uma causa determinada, tornando a atuação social mais eficiente a ponto de criar uma identidade perante o público, inserindo o consumidor no contexto da atuação social (TREVISAN, 2012).

O papel do *marketing* social seria colocar a marca na empresa e não nos produtos. Faz-se necessário abraçar uma causa social e tornar a empresa conhecida como seu mantenedor, concentrando os esforços num mesmo problema ou necessidade. Tal conduta se apresenta como uma ação mais interessante que simplesmente praticar uma política de doações ao acaso. Neste contexto, o Balanço Social, tomado como ferramenta gerencial, deve ser utilizado como instrumento que efetivamente apresenta a identidade social da organização para o mercado e para a comunidade (TREVISAN, 2012).

O Balanço Social pode assumir diversos objetivos de acordo com o envolvimento da empresa na área social, podendo ser conforme Varela, Costa e Dolabella (1999): a) instrumento de Dialogo e Comunicação; b) Instrumento de Relações Públicas das Organizações; c) Instrumento de Gestão Social.

A responsabilidade social é toda obrigação que o ser humano tem, que, partindo de um ponto de vista ético e moral, é condicionada por uma série de princípios e valores. Esta responsabilidade nas organizações seria o conjunto de valores que as pessoas compartilham numa organização, a fim de haver harmonia na forma de atuar, observando princípios comuns. O sistema de gestão ética deve abarcar princípios de respeito e preservação do meio ambiente, respeito aos direitos humanos e prevenção de riscos laborais, incluindo transparência e respeito aos direitos dos consumidores (VINTRÓ-SÁNCHEZ; FORTUNY-SANTOS; COMAJUNCOSA-CASABELLA, 2010).

Para que a empresa seja socialmente responsável, não basta assumir uma postura assistencialista, com doações em dinheiro ou de bens, porque isso não minimiza as

dificuldades de uma pessoa nem de uma comunidade (TREVISAN, 2012).

Em posição concordante, Júnior e Silva (2008) complementa que além de a responsabilidade social corporativa não dever se situar somente no âmbito de doações ou filantropias praticadas pelas empresas privadas, seu conceito se aproxima das estratégias de sustentabilidade de longo prazo, *performance* e lucros, com a necessária preocupação com os efeitos negativos e positivos da atividade desenvolvida, tendo, por fim, o objetivo de proporcionar bem-estar para a sociedade.

## 1.2 Voluntariado

A sociedade moderna passou por sucessivas transformações até chegar à situação atual onde cada vez mais pessoas no mundo têm suas necessidades básicas (justiça, saúde alimentação etc.) insatisfeitas. A questão social se agrava quando a qualidade dos desequilíbrios e a quantidade dos afetados atinge números astronômicos, numa clara ameaça à ordem político-democrática e, conseqüentemente, à ordem moral que deveria sustentá-la (VIDAL *et al.*, 2007).

Não obstante diversos autores utilizarem voluntarismo e voluntariado como sinônimos, Piccoli e Godoi (2012) estabelecem uma distinção entre os termos. O voluntarismo afirma a preeminência da vontade e por ser uma doutrina ou uma teoria psicológica ou filosófica é mais genérico e abrangente. Já o voluntariado consistiria num conjunto de ações práticas realizadas por pessoas, normalmente através de organizações, em benefício de outras pessoas.

A solidariedade no mundo moderno encontra suas práxis em um ator social, protagonista da caridade e da justiça social, que as Nações Unidas definem como “jovem ou adulto que, devido ao seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não de bem-estar social ou outros campos”: o voluntário (VIDAL, *et al.*, 2007).

Voluntariado é um tema extremamente atual e importante, e em seu caráter utópico, pode ser visualizando como um tipo de ação social intrinsecamente transformadora, tanto do indivíduo que se propõe a exercê-la, quanto das estruturas sociais geradoras de desigualdades sociais crônicas (TEODÓSIO, 2002).

Em virtude da importância do trabalho voluntário, seja no contexto econômico seja no social, várias pesquisas objetivaram investigar a motivação para o trabalho voluntário (MTV). Assim, foram criadas algumas teorias e modelos para a MTV. Cnaan e Goldberg-Glen (1991) identificaram na literatura 28 motivos pelos quais as pessoas dedicam seu tempo livre a serviços humanos, o que os teria levado a defender uma teoria unidimensional sobre MTV, fazendo-os concluir que os voluntários agem por diversos motivos ou uma combinação de motivos, que lhes garante, em última instância, uma experiência recompensadora (PICCOLI; GODOI, 2012).

Não obstante o voluntarismo poder ser afetado por expectativas decorrentes

de influências socioculturais, o trabalho voluntário pode caracterizar-se por ser não remunerado, lazer sério, ou ainda, por ativismo (NICHOLS, 2013).

Segundo Piccoli e Godoi (2012), a maioria dos pesquisadores no mundo defende que as pessoas têm mais de uma razão para se dedicar ao trabalho voluntário.

No Brasil, Vieira, Machado e Oliveira (2006) informam que as privatizações ocorridas e a diminuição da participação do Estado na economia reduziram suas ações em algumas áreas, o que exigiu a presença das organizações privadas em atividades de caráter social, suprimindo a ausência dos órgãos públicos.

Muito embora as desigualdades sociais mobilizem o surgimento de novas organizações sociais e a ampliação da quantidade de voluntários e de espaços para esta prática, a atividade voluntária brasileira é, sem dúvida, elemento agregador na construção da justiça social (SELLI; GARRAFA; JUNGES, 2008).

Conforme Stukas *et al.* (2009) quando o ambiente em que são realizados os serviços são favoráveis, as motivações dos voluntários são mais satisfestais, permitindo que esses voluntários continuem o voluntariado no futuro

Conforme Mascarenhas, Zambaldi e Varela (2013), pesquisa realizada em 2011 pelo Ibope, no Brasil, aponta que 67% dos voluntários entrevistados afirmaram que realizam esse trabalho com o intuito de serem solidários e ajudar os outros. Este fato indica que, em solo brasileiro, razões altruístas seriam as mais apontadas para o engajamento em trabalhos voluntários.

### 1.2.1 *Voluntariado Corporativo*

O crescimento de organizações solidárias e sociais constitui-se como reflexo dos problemas enfrentados pela sociedade, especialmente, devido à crise de financiamento do Estado e ao simultâneo acirramento das relações de mercado. Neste sentido, essas organizações passam a executar políticas sociais que antes eram exclusividade do Estado. Em um contexto caracterizado por desigualdades, precarização do trabalho, desemprego, dentre outros fenômenos, o desenvolvimento das organizações sociais destina-se à redução de mazelas criadas pelo sistema vigente (CAVALCANTE *et al.*, 2011).

Para o Instituto Ethos, o voluntariado empresarial é um conjunto de ações que as empresas realizam visando incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade, sendo uma prática comum em países como Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Austrália (GOLDBERG, 2001).

Muito embora fontes apontem que o voluntariado empresarial tenha se desenvolvido e institucionalizado após a II Guerra Mundial, foi nos EUA, nos anos 70 e princípios dos anos 80, que o voluntariado empresarial se desenvolveu de forma mais estruturada. Nessas épocas, se incentivava os empregados a exercerem o voluntariado, sendo encarado como forma de gestão empresarial (SANTOS; BITTENCOURT, 2008).

Segundo Teodósio (2002), o primeiro fator a ser enfrentado pelas organizações privadas ao desenvolver um programa de voluntariado é preparar seus funcionários, pois o desconhecimento e a falta de compromisso podem gerar mais danos e problemas do que ganhos. Portanto, os programas a serem implementados devem fazer parte da estratégia de gestão da empresa e não apenas um modismo gerencial.

Um programa de voluntariado empresarial é um dos instrumentos de responsabilidade corporativa utilizado pelas organizações, objetivando contribuir, de forma direta, local e ativa, para um desenvolvimento global mais equitativo e mais sustentável (SANTOS; BITTENCOURT, 2008).

A expressão voluntariado empresarial é também utilizada para designar a prática do voluntariado em si, desde que se trate de um grupo de voluntários ligado diretamente a uma empresa (funcionários efetivos e terceirizados), ou indiretamente (familiares dos funcionários, ex-funcionários e aposentados) (GOLDBERG, 2001).

### *1.2.2 Voluntariado Corporativo no Brasil*

Ações sociais, principalmente de caráter religioso, são praticadas no Brasil desde o período colonial (BARBOSA, 2001). Contudo, o termo cidadania passou a povoar com frequência o discurso do empresariado no fim dos anos 80, uma vez que foi percebido que o Estado, sozinho, não conseguia dar conta de todas as suas obrigações na área social (GOLDBERG, 2001).

Muito embora Barbosa (2001) informe que as ações de assistência social privada tenham um modelo caritativo-religioso, que influencia a ação filantrópica até os dias de hoje, para Goldberg (2001), foi nos anos 90 que as empresas se articularam sob a forma de um movimento, apresentando-se como agentes de mudança social. Daí surgiu o conceito de cidadania empresarial, que passou a ser empregado para designar o conjunto de ações desenvolvidas por empresas em benefício da sociedade.

O trabalho voluntário no Brasil teria ganhado impulso a partir de 1997 com o Programa Voluntários, do Conselho da Comunidade Solidária, que promoveu encontros, fomentou iniciativas e conferiu maior visibilidades a práticas existentes (BARBOSA, 2001).

Posteriormente, foi editada a Lei nº 9.608/98, que em seu artigo 1º tratou de disciplinar o serviço voluntário, definindo-o como:

a atividade não remunerada, prestada por pessoa física, a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade.

Conforme a legislação, os trabalhos voluntários podem ser desenvolvidos por qualquer pessoa física em variadas atividades, não tendo caráter remuneratório.

Já os Programas de Voluntariado Empresarial (PVEs) são adotados como componentes integrantes de uma visão de responsabilidade social, cujas ações apoiadas,

além de bastante diversificadas, atendem a projetos próprios ou de terceiros (FREITAS; VENTURA, 2004).

Os PVEs podem trazer um excelente retorno às organizações, pois favorecem a imagem e o clima organizacional, bem como motivam os empregados, ajudando-os a se desenvolverem pessoal e profissionalmente (BARBOSA, 2001; GOLDBERG, 2001). Contudo, os PVEs são desenvolvidos nos horários livres dos funcionários, trazendo algumas inquietações e problemas como apresentado na sequência.

### 1.3 O Sequestro da Subjetividade

Através do disfarce da repetição, toda organização visa a controlar para produzir, entre bens e serviços, cidadãos e militantes. Assim, o sistema de relações é definido pelos fundadores da organização e se encarrega de apresentar a realidade (organograma, estrutura parlamentar ou ritual religioso) aos funcionários, a quem compete apenas realizar seu trabalho conforme previamente desenhado. Esses empregados devem ainda disseminar e defender o dogma, a partir da lógica de argumentação inculcada nos seminários de formação etc., onde o que importa, segundo palavras de Hegel, é a luta ou o desejo pelo reconhecimento (ENRIQUEZ, 1974).

O trabalhador tem uma liberdade limitada, posto que esta é restringida e condicionada pela economia, pela estratificação em classes, pelas classes e pelas esferas cultural e psicológica que distinguem a todos individualmente. O funcionário é transformado num fornecedor de resultados, sendo que o esforço produtivo é, nos dizerem de Mauss (2003), necessário, obrigatório e voluntário (THIRY-CHERQUES, 2007).

Para ser transformado num fornecedor de resultados, deve ocorrer um jogo de aparências e um intercâmbio simbólico entre sedutor (empresa) e seduzido (empregado). A aparência e o jogo das aparências confundem-se com o próprio plano da sedução, não importando o significado do discurso pronunciado, que, sequer, precisa ter algum significado. O discurso também não precisa convidar à ação (MOTTA, 2000). Esse processo de envolvimento emocional do trabalhador se dá via sedução pela palavra, canalização da libido para objetos amáveis e direcionamento do ódio dos indivíduos (ENRIQUEZ, 2001).

É permitido que o funcionário busque por objetivos individuais, mas, exige-se dele a contribuição para que as metas organizacionais sejam cumpridas, sendo que a não contribuição pode levar a sanções por parte do grupo a que pertence (THIRY-CHERQUES, 2007).

As equipes estabelecem um estímulo à cobrança mútua e operam como contenção às possibilidades de relações espontâneas entre os indivíduos, embora a busca de satisfação e reconhecimento fazerem parte de um objetivo individualista em que se opera a mobilização da subjetividade (WEBER; GRISCI, 2013).

A mobilização da subjetividade se apresenta como um discurso consciente e orquestrado, usando a sedução e o fascínio. No discurso amoroso, a fascinação e a sedução

levam à perda da identidade e efetiva a participação em busca da missão organizacional, numa estratégia de manipulação não percebida em que a devoção do funcionário canaliza suas energias (DUBOIS; GARCIA, 2011).

A subjetividade é apenas uma parte do complexo processo de construção do sujeito (a outra é a identidade). Ela ocorre pelas posições sociais assumidas e com as quais se identifica, além de circunstâncias vividas e atualizadas constantemente, num processo não acabado, mesmo que no seio organizacional (SOARES; VIEIRA, 2009).

A idealização da organização tende a contribuir para a idealização de seus membros (fazendo com que seu ideal do eu se aproxime do eu ideal), apresentando-se como fonte de equilíbrio psíquico para os indivíduos (ENRIQUEZ, 2001).

O medo ao espedaçamento e da falha obriga os indivíduos a procurar identificação e afirmação nos próprios anseios organizacionais, que se apresentam como uma unidade compacta que manipula o imaginário dos envolvidos. Mas essa identificação e criação da imagem de si dá-se através da imagem dos outros sobre si, sendo que o ego se constitui como uma instância imaginária e que remete ao conjunto dos modelos imaginários do sujeito (ENRIQUEZ, 1974).

Através da promessa, a dinâmica do eu ideal torna-se compulsória, sendo que ou o indivíduo o conquista, ou está condenado à angústia da falta e do vazio (BENDASSOLLI, 2007).

O profissional aprisionado na armadilha de sua vontade de reconhecimento torna-se presa fácil, entregando-se, inconscientemente, de corpo e alma ao modelo corporativo, que o encara como peça descartável de uma engrenagem indiferente e impiedosa. Os objetivos organizacionais são introjetados e assimilados como se fossem as próprias aspirações do indivíduo (ENRIQUEZ, 2001).

Assim, os indivíduos estão sempre em situação de prova, em estado de estresse, sentem queimaduras internas, tomam excitantes ou tranquilizantes para dar conta da situação, para ter bom desempenho, para mostrar sua “excelência” (entramos numa civilização de *dopping*); e, quando esses indivíduos não são mais úteis, eles são *descartados* apesar de todos os esforços despendidos (ENRIQUEZ, 2006).

Uma vez coisificado, amplia-se a perspectiva da necessidade em se criar as melhores técnicas possíveis para incrementar, para otimizar as contribuições individuais e do grupo (SIQUEIRA; MENDES, 2011). Exige-se flexibilidade, doação (muitas vezes devoção), dinamismo, espírito de grupo, iniciativa e capacidade de autogestão do seu capital intelectual, com o intuito de manter-se empregável (BARROS; ANDRADE; GUIMARAES, 2008).

Apesar dos autores acima tratarem do sequestro da subjetividade para a produção (serviços e produtos) atinentes diretamente ao objetivo da empresa, não seria demais admitir que a apropriação do esforço laboral ocorre também quando da convocação

dos empregados para se engajarem em projetos organizacionais de trabalho voluntário, independente dos motivos que os direciona (TEODÓSIO, 2002; MARCASRENHAS; ZAMBANDI; VARELA, 2013).

#### 1.4 A Apropriação do Trabalho Voluntário

Pesquisa feita por Mascarenhas, Zambandi e Varela (2013), na filial de um banco americano situado no Brasil, constatou que os fatores altruístas e ideológicos parecem influenciar, em primeiro lugar, os funcionários para o voluntariado. Fatores egoístas foram também amplamente apontados e discutidos, indicando uma realidade semelhante àquela informada pela literatura atinente ao tema.

Para Teodósio (2002), o altruísmo e a espontaneidade do voluntariado misturam-se com interesses particulares, sendo que o voluntário visa aperfeiçoar o currículo e a vivência profissional, mesmo porque, conforme Mascarenhas, Zambandi e Varela (2013) percebe-se que a experiência em uma atividade voluntária é valorizada tanto por escolas de MBA como pelas empresas.

Nesse prisma, não obstante as ambiguidades encontradas nos discursos, o grande desafio colocado para o setor de Recursos Humanos (RH) das empresas é alinhar as visões dos funcionários com as organizacionais. Cabe ao RH, para garantir êxito dos programas de voluntariado, identificar as potencialidades de colaboração de cada um, as necessidades da comunidade e incentivar a imaginação (GOLDBERG, 2001).

Porém, apesar dos benefícios trazidos para a organização, os empregados que participam dos programas de trabalho voluntário podem retornar às suas empresas com novas aspirações e questionamentos, como: a existência de democracia para fora da empresa e não para dentro dela e, também, o porquê de se buscar elevar a qualidade de vida em comunidades externas ao âmbito da empresa, enquanto o cotidiano de trabalho interno permanece inalterado (TEODÓSIO, 2002).

Outras situações que incomodam alguns voluntários é a obrigatoriedade de serem feitos trabalhos durante seu tempo livre e em locais distantes de sua residência, numa clara apropriação de seu trabalho, pois, obviamente, este não é remunerado (VIEIRA; MACHADO; OLIVEIRA, 2006).

Paradoxalmente, o indivíduo vivencia experiências de amor com aquilo que o submete, pois, a organização usa poderosas estratégias para dominá-lo inconscientemente. Esse processo é facilitado pelo desejo individual de identificação, participação, segurança e senso de coletividade, busca de *status*, símbolos de reconhecimento, pertencimento e emoção (ENRIQUEZ<sup>3</sup>, 2001 citado por DUBOIS; GARCIA, 2011).

Na mesma pesquisa realizada por Vieira, Machado e Oliveira (2006) a extorsão do trabalho pareceu clara quando os entrevistados fizeram referência apenas ao sentimento de dever cumprido quando da realização das atividades voluntárias, desconhecendo ou não

---

3 Ibidem.

se importando com os beneficiários de suas ações. Demonstram não enxergar o próprio sentido das ações realizadas, embora muitos acabem sendo seduzidos, integrando-se de corpo e alma aos projetos de voluntariado da organização (garante bons frutos para a empresa).

A identidade profissional confunde-se com a social, mobilizando a subjetividade dos indivíduos, os quais se fascinam pela onipotência organizacional, mesmo quando longe do local de trabalho. Interligam-se projetos individuais com os laços coletivos, operando um culto aos valores econômicos e progresso na carreira, permitindo a ela se transformar em um espaço de liberdade vigiada e em um clube dos raros, onde coexistem sedutores e seduzidos (FREITAS<sup>4</sup>, 2007 citado por DUBOIS; GARCIA, 2011).

Em relação à participação em trabalhos voluntários, o sequestro emocional do empregado pode ocorrer a partir de sua coação emocional. Assim, o trabalhador se engaja numa ação social corporativa que além de não lhe pertence, não é desejada e ocorre em horário e locais variados. O medo de uma visão negativa por parte dos demais colegas e superiores leva-o a ser engajado e retido (VIEIRA; MACHADO; OLIVEIRA, 2006).

Mas, para continuar na empresa cada indivíduo deve apresentar seu talento e sua capacidade de luta e adaptação. Opera-se a partir daí um sentimento de pertencimento que independe da vontade e do controle do indivíduo (ENRIQUEZ<sup>5</sup>, 2001 citados por DUBOIS; GARCIA, 2011). As organizações são espaços de comportamento controlado, sendo que todo controle social passa, necessariamente, pelo controle da identidade. A empresa apresenta-se como um lugar que deve ser merecido (FREITAS, 2000).

A apropriação do trabalho pode levar ao sofrimento, pois o empregado utilizou ao máximo suas faculdades (intelectuais, psicossensório-motoras e psicoafetiva) para se adaptar, esgotando seus meios de defesa contra o constrangimento físico e psíquico (DEJOURS<sup>6</sup>, 2000 citado por SZNELWAR; UCHIDA; LANCMAN, 2011).

Esse grande projeto compartilhado, nele estando o voluntariado, é apenas um sonho, pois sempre prevalecerá o da empresa, que mesmo assim consegue fazer com que adesão seja constantemente reafirmada, pois nela se opera um sistema de dívida onde a obrigação de contribuir está sempre presente (FREITAS<sup>7</sup>, 1999; HENRÍQUEZ<sup>8</sup>, 2000 citados por DUBOIS; GARCIA, 2011).

## 2 | CONCLUSÃO

Os programas de trabalho voluntário desenvolvidos e estimulados pelas empresas fazem parte de seu projeto de Responsabilidade Social Corporativa e objetivam contribuir para a promoção de ações sociais voltadas para a comunidade em que tais organizações

4 *Op. cit.*

5 *Idem.*

6 DEJOURS, Christophe. *Travail, usure mentale*. Paris, Bayard. 2000

7 *Ibidem.*

8 *Ibidem.*

se inserem.

Contudo, embora o projeto de trabalho social pertença à empresa, este, para ser implementado, necessita da participação dos funcionários, que nem sempre estão dispostos a dispensar suas horas de descanso e convívio em família para a execução de atividades que não lhes pertençam e não lhes tragam, a princípio, benefícios.

As empresas, para conseguirem a participação e engajamento dos funcionários, utilizam estratégias objetivando o sequestro emocional do empregado, a partir de sua coação emocional.

Ademais, o medo de ser rejeitado pelo grupo a que pertençam acaba fazendo com que os funcionários aceitem participar de trabalhos voluntários, mesmo que em seu íntimo não o deseje, visto que as atividades ocorrem em horários e locais outros que não os destinados à sua obrigação laboral.

As identidades profissional e social acabam se confundindo, permitindo que a mobilização da subjetividade dos trabalhadores seja operada, dado o fascínio que a onipotência organizacional exerce sobre os indivíduos que nela laboram.

Assim, mesmo que as atividades voluntárias sejam desenvolvidas longe da residência dos trabalhadores, a necessidade de aceitação pelos colegas de trabalho funciona como elemento necessário para a ocorrência da apropriação do trabalho.

Preso à lógica econômica organizacional, o trabalhador é transformado num mero fornecedor de resultados, visto fazer parte de um jogo de aparências onde ocorre a simbiose entre quem seduz (empresa) e aquele que é seduzido (empregado).

Assim, o disfarce da repetição produz militantes que, muitas vezes, sem poder ou sem ter tal consciência, tem sua força de trabalho apropriado para atividades que lhe usurpam seus momentos de descanso e convívio em família.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Maria Nazaré Lins. **Voluntariado empresarial: aspectos jurídicos**. 2001. Disponível em: [http://www.cereja.org.br/arquivos\\_upload/Voluntariado%20empresarial%20aspectos%20juridicos.pdf](http://www.cereja.org.br/arquivos_upload/Voluntariado%20empresarial%20aspectos%20juridicos.pdf). Acesso em: 15 jan. 2019.

BARROS, Amon Narciso de; ANDRADE, Carolina Riente de; GUIMARAES, Ludmila de Vasconcelos Machado. O Lugar do trabalho na psique dos indivíduos: luto, melancolia e auto-aniquilamento do ego. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. EnANPAD, 32, 07-10 set. 2008, Rio de Janeiro. **Anais**.... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-A2040.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2019.

BENDASSOLLI, P. F. O mal-estar na sociedade de gestão - e a tentativa de gestão do mal-estar. In: GAULEJAC, VD. Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: **Ideias & Letras**, p. 7-22, 2007.

BRASIL. Lei 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 19 de fevereiro de 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9608.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.htm). Acesso em: 15 fev. 2019.

CAVALCANTE, Carlos Eduardo; SOUZA, Washington José de; CUNHA, Abdon Silva Ribeiro da; NASCIMENTO, Marcos Adller de Almeida. Elementos do trabalho voluntário: motivos e expectativas na pastoral da criança de João Pessoa/PB. **Revista Facecla**, Campo Largo - PI. RECADM, v. 10, n. 1, p. 98-110, maio. 2011. Disponível em: <https://doaj.org/article/8ea85b53df2640adb24b851dec0080b2>. Acesso em: 20 jan. 2019.

DALMORO, Marlon; VENTURINI, Jonas Cardona; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Marketing verde: responsabilidade social e ambiental integral na envolvente de marketing. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. FECAP. São Paulo, v. 11, n. 30, p. 38-52, jan./mar. 2009. Disponível em: <http://biblat.unam.mx/fr/revista/revista-brasileira-de-gestao-de-negocios/articulo/marketing-verde-responsabilidade-social-e-ambiental-integradas-na-envolvente-de-marketing>. Acesso em: 15 jan. 2019.

DUBOIS, Vicent Francois Christian Rene; GARCIA, Fernando Coutinho. Sedução e subjetividade em empresas brasileiras: a percepção de altos executivos aposentados. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. SemeAD, 4 out. 2011, São Paulo. Anais.... São Paulo: SemeAD, 2011. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/14semead/resultado/trabalhosPDF/218.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2019.

ENRIQUEZ, Eugène. Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. **Revista Tempo Brasileiro**, Rio de Janeiro, v. 36/37, p. 53-97, jan./jun. 1974. Disponível em: <http://epepo.pro.br/imaginario-social-recalçamento-e-repressão-nas-organizações/>. Acesso em: 28 jan. 2019.

ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 1, p. 18-29. 1997.

ENRIQUEZ, Eugène. Instituições, poder e “desconhecimento”. In: ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. C. **Cenários sociais e abordagem clínica**. Belo Horizonte, Fumec, 2001.

ENRIQUEZ, Eugène. O homem do século xxi: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, art. 10, jan./jun. 2006. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4263&Secao=PENSATA&Volume=5&numero=1&Ano=2006>. Acesso em: 16 fev. 2019.

ETHOS, Instituto Ethos de Responsabilidade Social. **Portal**. Disponível em: <http://www.ethod.org.br>. Acesso em: 15 jan. 2018.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. A via sustentável-solidária no desenvolvimento local. **O&S**, v. 15, n. 45, art. 15, p. 219-232. Abr./jun. 2008. Disponível em: <http://www.revistaoes.ufba.br/include.ufba.br/include?id=453&article....> Acesso em: 05 fev. 2019.

FREITAS, Falber Reis; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Voluntariado Empresarial: uma Questão de Legitimidade? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. EnANPAD, 28, 25-29 set. 2004, Rio de Janeiro. **Anais....** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2004/htm/enanpad2004-gsa-2052-resumo.html>. Acesso em: 01 fev. 2019.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: FGV, 1997, 305 p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organizações, Recursos Humanos e Planejamento). Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4445>. Acesso em: 20 fev. 2019.

FREITAS, M. E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (Orgs). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/39733811\\_A\\_Questao\\_do\\_Imaginario\\_e\\_a\\_Fronteira\\_entre\\_a\\_Psicanalise\\_e\\_a\\_Cultura\\_Organizacional](https://www.researchgate.net/publication/39733811_A_Questao_do_Imaginario_e_a_Fronteira_entre_a_Psicanalise_e_a_Cultura_Organizacional). Acesso em: 20 fev. 2019

GARAY, Angela Beatriz Scheffer. Voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico? In: ENANPAD, Campinas, 16-19 set. 2001. **Disponível em:** <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-grt-616.pdf>. Acesso em: 20 fev.2019.

GOLDBERG, R. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. 2001. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/pri/open/publicacoes/MnVoluntariado.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2019.

JÚNIOR, Fabiano Torres; SILVA, Fernanda Rosa da. Balanço Social: Instrumento de Evidenciação dos Objetivos Sociais. **Pensar Contábil**, v. 10, n. 39, 2008. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/view/109>. Acesso em: 16 fev. 2019.

IZQUIERDO, Ricardo J. Server; GRAÑANA, Inmaculada Villalonga. La responsabilidad social corporativa (rsc) y su gestión integrada. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n. 53, p. 137-161, nov. 2005. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/cic/revcir/y2005i53p137-161.html>. Acesso em: 14 fev. 2019.

LECHATII, Noëlle Marie Paule. As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil. **Leituras cotidianas n. 152**, 16 mar. 2005. Disponível em: <http://www.itcp.usp.br/drupal/node/250>. Acesso em: 05 jan. 2019.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; ZAMBALDI, Felipe; VARELA, Carmen Augusta. Motivação em programas de voluntariado empresarial: um estudo de caso. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 17, jan.-jun. 2013. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/3438>. Acesso em: 20 fev. 2019.

MOTTA, F. C. P. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (Orgs). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3038/Rel06-1999.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 fev. 2019.

NICHOLS, G. The psychological contract of volunteers: a new research agenda. **Voluntas**, dec 2013. 24: 986. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9294-9>. Acesso em: 20 fev. 2019.

PICCOLI, Pedro; GODOI, Christiane Kleinübing. Motivação para o trabalho voluntário contínuo: uma pesquisa etnográfica em uma organização espírita. **O&S - Salvador**, v. 19, n. 62, p. 399-415, jul./set. 2012. Disponível em: [www.revistaoes.ufba.br](http://www.revistaoes.ufba.br). Acesso em: 05 fev. 2019.

PORTO SOCIAL. Trabalho voluntário durante a pandemia da COVID-19: Quais são os benefícios potenciais para o bem-estar das pessoas?. Porto Social (Blog), 10 dez. 2020. Disponível em: <http://www.portosocial.com.br/2020/12/10/trabalho-voluntario-durante-a-pandemia-da-covid-19-quais-sao-os-beneficios-potenciais-para-o-bem-estar-das-pessoas/>. Acesso em: 23 jun. 2021.

SANTOS, Maria João Nicolau; BITTENCOURT, Bernadete. Exercício de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável: o caso do voluntariado empresarial em Portugal. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*. EnANPAD, 32, 07-10 set. 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-C1809.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2019.

SELLI, Lucilda; GARRAFA, Volnei; JUNGES, José Roque. Beneficiários do trabalho voluntário: uma leitura a partir da bioética. **Rev. Saúde Pública**, v. 42, n. 6, p. 1.085-1.089, 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89102008000600015](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102008000600015). Acesso em: 01 fev. 2019.

SILVA, João Augusto Ramos; CAÑADILLAS, Iñaki Perriáñez. Delimitación del marketin com causa o marketing social corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidade social. **Cuadernos de Gestión**, v. 3, n. 1 y 2, p. 65-82, 2003. Disponível em: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/304.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2019.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Os desafios em ser sujeito em âmbito da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*. EnANPAD, 35, 04-07 set. 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR771.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2019.

STUKAS, A. A.; WORTH, K. A.; CLARY, E. G.; SNYDER, M. The matching of motivations to affordances in the volunteer environment: an index for assessing the impact of multiple matches on volunteer outcomes. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 38, n. 1, p. 5-28, 2009. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.856.7747&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 20 fev. 2019.

SZNELWAR, Laerte Idal; UCHIDA; LANCMAN, Seiji e Selma. A subjetividade no trabalho em questão. **Tempo Social, revista de sociologia da USP**, v. 23, n. 1, 2011 Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ts/v23n1/v23n1a02> <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR325.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2019.

TEODÓSIO, Armino dos Santos de Sousa. Voluntariado: entre a utopia e a realidade da mudança social. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*. EnANPAD, 33., 22-25 set. 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ts/v23n1/v23n1a02>. Acesso em: 01 fev. 2019.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. O trabalho individualizado: da venda à dádiva. **Rev. Adm. Pública**, v. 41, n. 4. Rio de Janeiro, jul./ago. 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S00346122007000400005&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S00346122007000400005&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 11 fev. 2019.

TREVISAN, Fernando Augusto. Balanço social como instrumento de marketing. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a17.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

VARELA, P. S.; COSTA, R. R.; DOLABELLA, M, M. Balanço social: demonstrativo da função social da empresa. **Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 28-35, 2007. Disponível em: <http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/139/135>. Acesso em: 10 dez. 2019.

VIDAL, F. A. B.; COSTA, D. P. B.; COSTA, S.; BRANCO, I. C. Gestão Participativa e Voluntariado: sinais de uma racionalidade substantiva na administração de organizações do terceiro setor. **Anima**, v. 11, n. 3, p. 275-288. 2007. Disponível em: <http://publica-estaciofic.com.br/edicoes/ANIMA/ANIMA-2007-N11.pdf#page=28>. Acesso em: 10 dez. 2019.

VIEIRA, F. D.; MACHADO, H. P. V.; OLIVEIRA, R. S. Sequestro emocional: apropriando trabalho, formando identidade e definindo poder nas organizações. **Gestão Org.** v. 4, n. 3, p. 110-123. 2006. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/163>. Acesso em: 10 dez. 2019.

VINTRÓ-SÁNCHEZ, C.; FORTUNY-SANTOS, J.; COMAJUNCOSA-CASABELLA, J. La responsabilidad social corporativa en la empresa. **Técnica Industrial**, n. 285, 2010. Disponível em: <http://www.tecnicaindustrial.es/tifrontal/a-3048-La-responsabilidad-social-corporativa-empresa.aspx>. Acesso em: 10 dez. 2019.

WEBER, L.; GRISCI, C. L. I. Conexões entre trabalhadores: alternativas para além do discurso hegemônico de grupos e equipes. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 20, n. 65, 2013. Disponível em: <http://www.tecnicaindustrial.es/tifrontal/a-3048-La-responsabilidad-social-corporativa-207-224>. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302013000200002>. Acesso em: 10 dez. 2019.

*Data de aceite: 25/10/2021*

*Data de submissão: 03/08/2021*

### **Alma Elizabeth Miranda Quiñones**

Tecnológico Nacional de México, Instituto  
Tecnológico  
De Tlalnepantla, Departamento de Ciencias  
Económico  
Administrativas, Tlalnepantla de Baz, Estado  
de México  
ORCID: 0000-0003-1213-1625

### **María Magdalena Trejo Lorenzana**

Tecnológico Nacional de México, Instituto  
Tecnológico  
De Tlalnepantla, Departamento de Ciencias  
Económico  
Administrativas, Tlalnepantla de Baz, Estado  
de México  
ORCID: 0000-0002-0721-1586

**RESUMEN:** La gestión estratégica es un análisis del entorno dentro y fuera de la organización el cual permite definir las metas y objetivos esperados, para seleccionar las estrategias que serán incorporadas como resultado del diagnóstico, el objetivo es presentar la aplicación de algunas herramientas estratégicas, en un ejemplo de una institución de educación superior, para lo cual se seleccionaron las metodologías del análisis de factores externos, FODA y cuatro rubros, generando una propuesta de visión hacia el futuro de una organización, usando la visión, misión, lema, logo a través del cruce de información para generar los objetivos y sus

estrategias para lograrlo.

**PALABRAS CLAVE:** Administración estratégica, factores externos, FODA, cuatro rubros, herramientas estratégicas

### **ANÁLISE ESTRATÉGICA: UM CASO PRÁTICO**

**RESUMO:** A gestão estratégica é uma análise do ambiente dentro e fora da organização que permite definir as metas e objetivos esperados, de forma a selecionar as estratégias que serão incorporadas como resultado do diagnóstico. O objetivo é apresentar a aplicação de algumas ferramentas estratégicas, num exemplo de instituição de ensino superior, para as quais foram selecionadas as metodologias de análise de fatores externos, SWOT e quatro itens, gerando uma proposta de visão para o futuro de uma organização, utilizando a visão, missão, lema, logotipo através do cruzamento de informações para gerar os objetivos e suas estratégias para alcançá-los.

**PALAVRAS - CHAVE:** Gestão estratégica, fatores externos, SWOT, quatro itens, ferramentas estratégicas.

### **STRATEGIC ANALYSIS: A PRACTICAL CASE**

**ABSTRACT:** Strategic management is an analysis of the environment inside and outside the organization, which allows to define the expected goals and objectives. To select the strategies that will be incorporated as result of the diagnosis. The objective is to present the application of

some strategic tools in an example of a higher education institution. The methodologies of the analysis of external factors, SWOT and four items were selected, generating a vision proposal towards the future of an organization. Using the vision, mission, slogan, logo through the crossing of information to generate the objectives and their strategies to achieve it.

**KEYWORDS:** Strategic management, external factors, SWOT, four items, strategic tools

## 1 | INTRODUCCIÓN

La administración estratégica es un análisis del entorno tanto al interior como al exterior de una organización, lo que conlleva a definir las metas y objetivos que se desean lograr, especificando las estrategias que, de acuerdo con los datos registrados en el diagnóstico, serán presentados como una propuesta de desarrollo para el organismo al que es dirigido.

Las tendencias globales son un factor clave, que permite la puesta en práctica de la administración estratégica, al proveer de un acercamiento a los cambios más significativos que están por hacer su aparición en un futuro no muy lejano, esto en el ambiente educativo, obtiene fuerza al impactar en aspectos como: la actualización de los contenidos de formación, o la reestructura de los entornos de aprendizaje; sin embargo, desde la perspectiva empresarial, muestra la necesidad de una reorganización en el aspecto administrativo y la forma de conducir a la institución dentro del ámbito de competencia en el que se desenvuelve.

Si bien existe una gran variedad de herramientas para realizar el análisis estratégico, cada una de ellas cuenta con una aplicación distinta, por lo que considerando su funcionalidad se han seleccionado una serie de instrumentos para realizar la revisión de una institución de educación superior y posgrado, dando paso a la estructura del presente documento.

La planeación estratégica aporta a la alta gerencia elementos que dan seguridad en el camino a seguir (RAMOS, 2009), coadyuvando a integrar la filosofía organizacional, descrita en la misión, visión y valores, así como el ambiente institucional que proporciona el contexto de referencia; una vez identificados estos elementos, se procede a la selección y aplicación de las herramientas para realizar el análisis estratégico.

En este caso en particular serán presentados tres análisis; 1°. Factores externos comprendido por los aspectos político, demográfico, económico, tecnológico y competencia que influyen al desarrollo organizacional; 2°. FODA integrado por las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que refleja la institución; y 3°. El estudio de los cuatro rubros constituido por los puntos de vista desde la producción, finanzas, personal y mercadotecnia.

## **2 I DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO**

Proceso de identificación del ambiente filosófico. La alta dirección convoca a su equipo administrativo a nivel táctico para llevar a cabo en consenso la revisión de la visión y misión institucional, utilizando para ello el sistema de lluvia de ideas, cada una de las áreas acude con sus colaboradores a replicar y considerar las aportaciones que surjan de su reunión con la finalidad de integrar en lo mayor posible, las ideas tomadas de todos y cada uno de los trabajadores que integran la organización, partiendo de este inicio se continua con la aplicación de las herramientas propuestas para el desarrollo del caso.

## **3 I APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS.**

### **3.1 Análisis de factores externos**

El siguiente elemento dentro del proceso es la aplicación de la herramienta de los factores externos, también conocido con el nombre de análisis PESTEL por las siglas (político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal) (PRIETO,2015), este instrumento, se usa para estudiar y comprender los aspectos que afecta en el funcionamiento de la empresa considerando los factores político, demográfico, económico, tecnológico y ambiental, en este sentido para el ejemplo que se atiende, las escuelas de educación superior en los momentos actuales se encuentran realizando sus funciones de manera remota, debido a la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19, viéndose afectadas por diversos factores externos en la figura 1, se pueden observar algunos de los posibles factores que intervienen en la determinación de las estrategias, apoyado en los acuerdos y decretos gubernamentales que en materia de educación superior se han establecido para dar continuidad con las actividades docentes y administrativas necesarias para seguir otorgando los servicios educativos a los jóvenes estudiantes y evitar que sean suspendidos los tramites y su formación escolar.

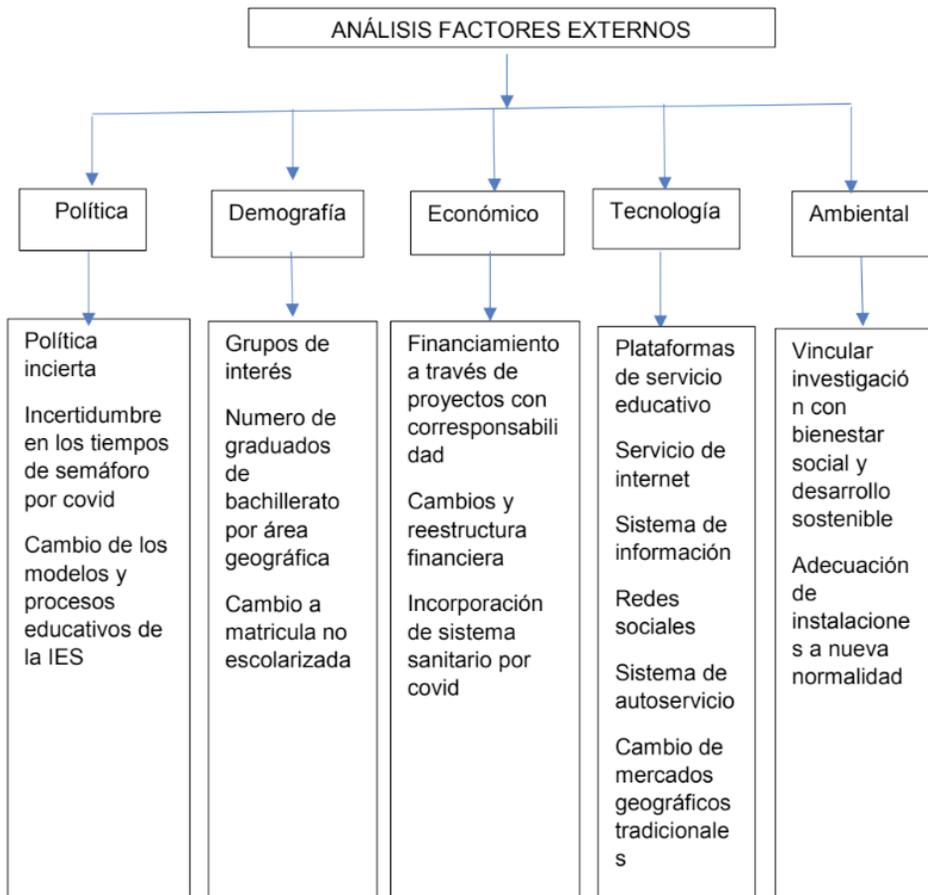


Figura 1. Factores externos

### 3.2 Análisis FODA

Esta es una de las herramientas estratégicas con mayor aplicación en las organizaciones, consiste en realizar un análisis interno, de donde se obtienen las fortalezas que se refiere a las capacidades especiales con que cuenta la empresa para tener una posición privilegiada frente a la competencia, debilidades, como la posición desfavorable dentro del mercado, por ej., falta de recursos, habilidades no disponibles, entre otros; las oportunidades son factores positivos explotables en el entorno empresarial para una ventaja competitiva y las amenazas situaciones del entorno que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización la figura 2, representa estos datos:

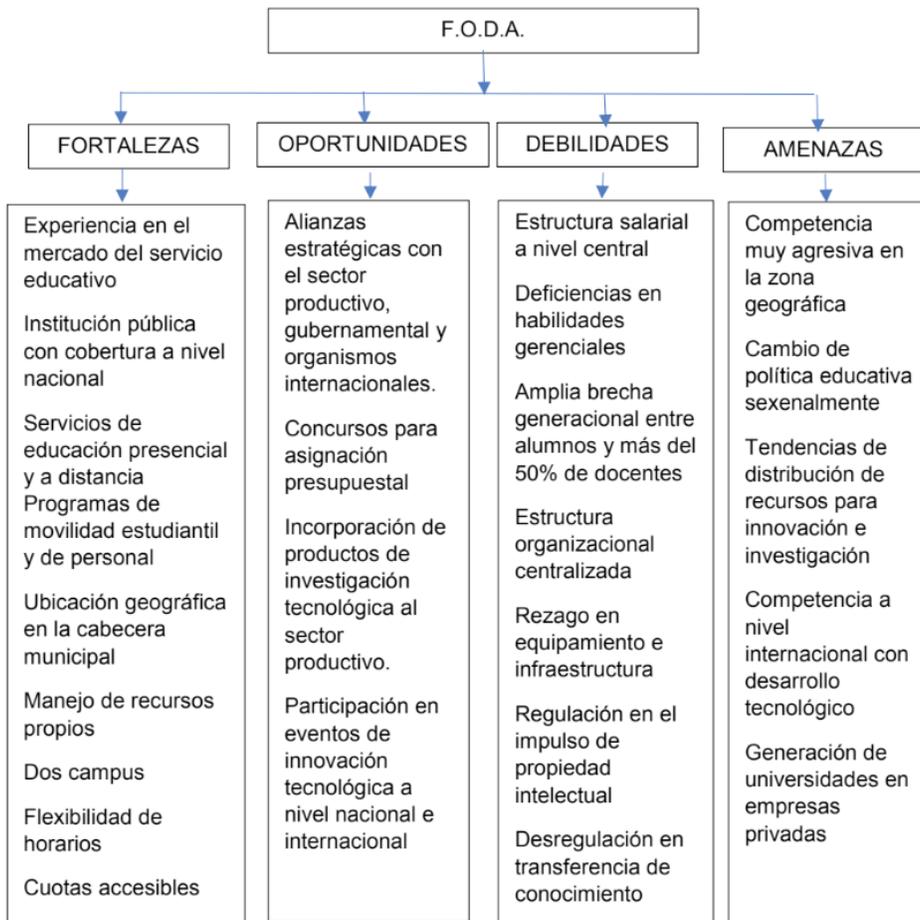


Figura 2. Descripción del FODA

### 3.3 ¿Hacia dónde se dirige la organización?

A partir de la identificación de las oportunidades, contrarrestando las debilidades y amenazas encontradas en el análisis, se realiza un enlace con considerando la filosofía institucional, por lo que será necesario revisar su contenido así se puede observar lo siguiente la visión presentada en la figura 4, la misión que se muestra en la figura 5 y los objetivos estratégicos que se describen en la figura 6, recordando que esta información fue obtenida a través de la revisión dirigida por la alta dirección y el nivel táctico en conjunto con el operativo de la orientación hacia donde se conducirá la institución en cuestión.

## VISIÓN

Para el 2030 ser una institución educativa inclusiva reconocida internacionalmente, por su generación de egresados de alto impacto tecnológico, social, empresarial y científico, que den soluciones sustentables a problemas reales del país.

Figura 4. Visión

## MISIÓN

Es una institución de formación profesional a nivel superior y posgrado constituida por su planta docente, administrativa y alumnado, que en conjunto desarrollan el conocimiento científico, tecnológico y empresarial, aplicado al progreso y protección del ambiente y sociedad, de manera responsable, con sentido crítico, ético y visión estratégica, capaces de solucionar problemas de contexto en un ambiente globalizado.

Figura 5. Misión

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO 1. Fortalecer las competencias laborales de por lo menos el 90% de toda la planta docente que atiende la oferta educativa para el 2024

OBJETIVO 2. Desarrollar la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación en al menos el 40% de la planta docente y estudiantil para el 2024

Figura 6. Objetivos estratégicos

### 3.4 Cuatro rubros

Inicialmente la estrategia en el ambiente empresarial, se enfocaba a diseñar los objetivos y la planeación racional para su logro, así como la asignación de los recursos necesarios (CHANDLER, 1962), en este sentido era considerada como un proceso de elite, asignado a un área específica o de la alta dirección (CASAZZA, 2009), actualmente las estrategias corporativas, requieren de una comprensión del ambiente que rodea a la empresa, de su capacidad de resiliencia (GUTIÉRREZ, 2012), las estrategias en palabras de Ramos (2009), se formulan como un conjunto de criterios que proyectan y proponen acciones específicas para un supuesto escenario, siendo desglosado en cada una de las áreas en que se encuentra estructurada la institución, en la figura 7 la herramienta

de cuatro rubros, describe el análisis de las variables producción, financieras, personal y mercadológico (AGUIRRE, 2014) y su relación con los clientes, proveedores, gobierno, colaboradores y demás componentes de los grupos de interés, que apoyan en la generación de valor de la organización, a fin de esclarecer cuales son las estrategias a generar.

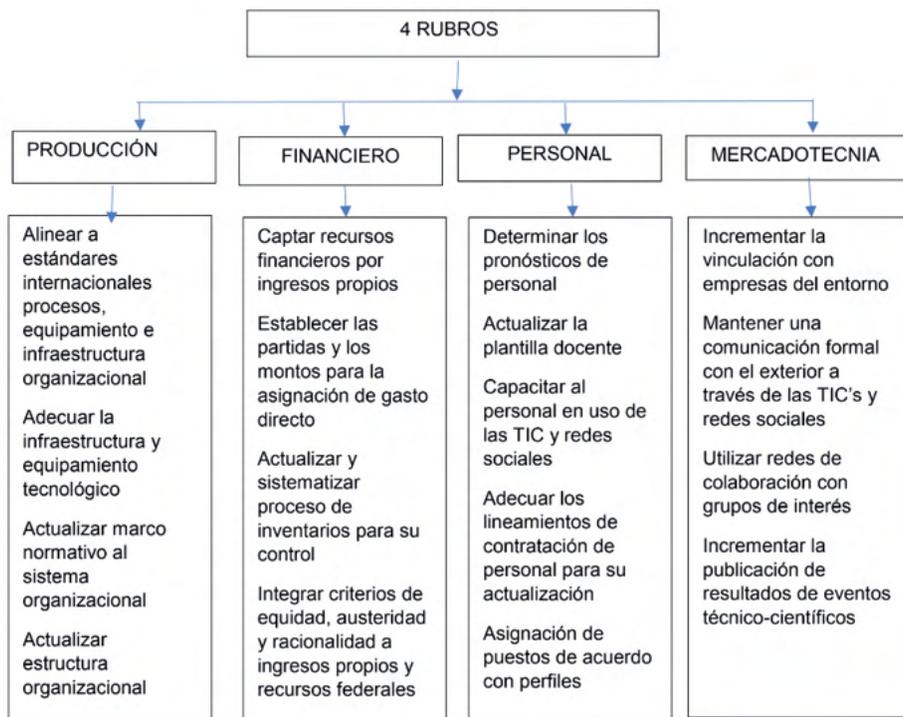


Figura 7. Herramienta cuatro rubros

### 3.5 Estrategias por proponer

Se contempla cuatro tipos de estrategias que intentan aterrizar el sentido abstracto del proceso de la planeación, partiendo de la herramienta de FODA, fig. 8 se pueden integrar de acuerdo con David, (2003, p. 161), la muestra la descripción de estos estilos y su sub-clasificación, que de acuerdo con las condiciones empresariales y sus características pueden ser; hacia adelante, hacia atrás, de manera horizontal, para desarrollo en el mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica, diversificación horizontal, recorte de gastos, enajenación o liquidación .

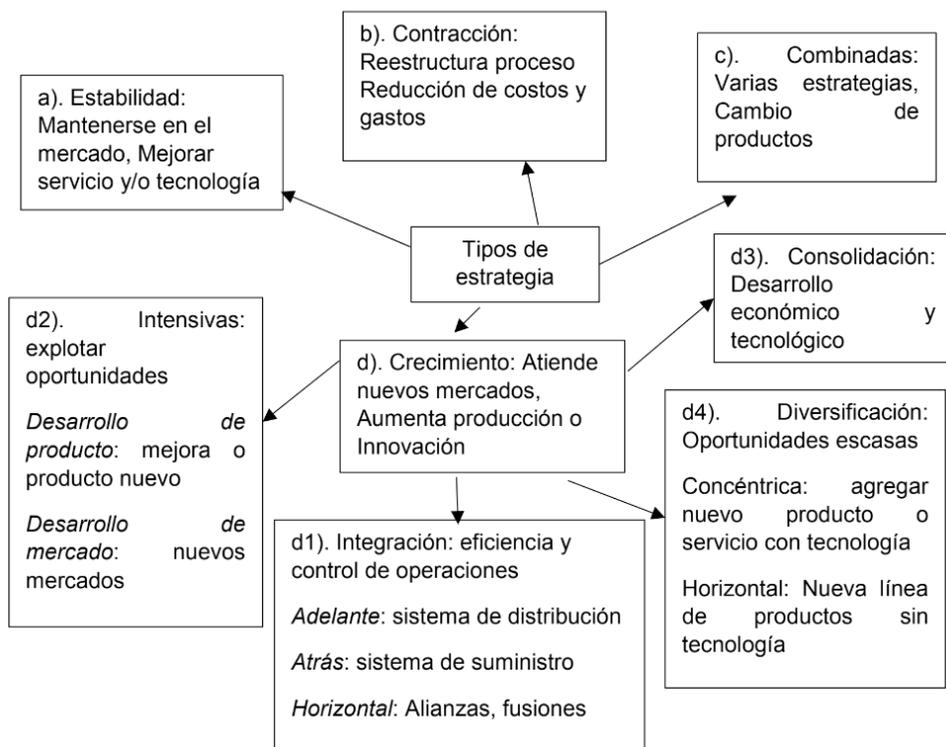


Figura 8. Tipos de estrategia. Adaptado de David (2003)

a). Estabilidad, este tipo es recomendado cuando se desea mantenerse en el mercado y en las condiciones actuales; b). Contracción, éste se sugiere cuando la diversificación, ha generado un aumento de costos en las líneas de producción, por lo que se recomienda la reducción de costos en sus procesos; c). Combinadas, buena alternativa, cuando los rendimientos esperados no se logran, optando por contar con varios caminos de acción; d). Crecimiento, adecuada al sostener resultados positivos, estas se subdividen en: d1). Incremento en la eficiencia o control de los sistemas, utilizando sus sistemas de distribución, de suministros o las alianzas estratégicas; o d2). Intensificar el desarrollo de productos o servicios y mercados existentes, d3). Desarrollo económico y tecnológico para mantener la estabilidad organizacional y continuar con su expansión; d4). Diversificación, sugerida cuando no existen oportunidades de mejora en los productos actuales, agregando un nuevo producto o servicio, apoyado en la tecnología, la gestión o los recursos actuales, o desarrollando el producto sin apoyo en la tecnología, o por medio de la diversificación integral de la empresa.

Utilizando los datos anteriores en la aplicación del análisis estratégico de la institución de educación superior y posgrado, se determina el siguiente proceso de aplicación generando la siguiente propuesta, considerando que la visión institucional pretende que

“Para el 2030 será una institución educativa inclusiva reconocida internacionalmente, por su generación de egresados de alto impacto tecnológico, social, empresarial y científico, que den soluciones sustentables a problemas reales del país”, y para lograrlo se formulan cuatro objetivos estratégicos descritos en la tabla 1. Objetivos Institucionales para 2024, que proyectan las estrategias propuestas para su consecución.

OE. 1	OE.2	OE.3	OE.4
Fortalecer las competencias laborales de por lo menos el 90% de toda la planta docente que atiende la oferta educativa	Desarrollar la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación en al menos el 40% de la planta docente y estudiantil	Fortalecer el equipamiento físico y tecnológico para ampliar la capacidad de cobertura educativa escolarizada, a distancia y mixta en un 60%	Fortalecer el equipamiento físico y tecnológico para ampliar la capacidad de cobertura educativa escolarizada, a distancia y mixta en un 60

Tabla 1. Objetivos institucionales para 2024

Fuente: Elaboración propia.

Diseño de estrategias de acuerdo con cada uno de los objetivos institucionales propuestos.

*Objetivo estratégico 1.* Fortalecer las competencias laborales de por lo menos el 90% de toda la planta docente que atiende la oferta educativa para el 2024

- Estrategia 1. Ajustar la planeación del talento humano docente en relación con las competencias laborales requeridas
- Estrategia 2. Desarrollar programas de desarrollo del personal docente que ya se encuentra integrando la plantilla de personal
- Estrategia 3. Alinear la formación del talento humano con los indicadores de los procesos de certificación institucional y acreditación de programas educativos

*Objetivo estratégico 2.* Desarrollar la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación en al menos el 40% de la planta docente y estudiantil para el 2024

- Estrategia 1. Generar proyectos de investigación para la innovación y transferencia de tecnología.
- Estrategia 2. Adecuar la infraestructura y equipamiento tecnológico para realizar actividades de investigación y transferencia de conocimiento.
- Estrategia 3. Asignación de funciones de acuerdo con los perfiles establecidos para cada puesto.
- Estrategia 4. Fomentar la formación y registro de patentes y propiedad intelectual

*Objetivo estratégico 3.* Fortalecer el equipamiento físico y tecnológico para ampliar la capacidad de cobertura educativa escolarizada, a distancia y mixta en un 60% para el 2024.

- Estrategia 1. Innovar y sistematizar los procesos administrativos para la optimización del equipamiento actual.
- Estrategia 2. Diseñar un plan de gestión y distribución del gasto directo para el mantenimiento y corrección de equipamiento físico y tecnológico.

*Objetivo estratégico 4.* Incrementar para el 2024 en un 30% la vinculación con el sector productivo, gubernamental y social, nacional e internacional, mediante la formalización de convenios de colaboración.

- Estrategia 1. Firmar convenios de colaboración con el sector productivo, gubernamental y social
- Estrategia 2. Desarrollar redes de colaboración con instituciones educativas a nivel nacional e internacional.
- Estrategia 3. Fortalecer programas de estancias empresariales para atender proyectos de necesidad, de producción, tecnológica, ambiental, social y emprendimiento.

De acuerdo con los elementos anteriores se puede estructurar como se muestra en la tabla 2, descripción de las estrategias de acuerdo con cada uno de los tipos mencionados anteriormente por lo que se puede describir de la siguiente manera tipo de estrategia, la estrategia a realizar y el análisis estratégico que se está efectuando para el caso en particular.

Tipo de estrategia	Estrategia	Análisis estratégico.
Crecimiento	Fortalecer la calidad de la oferta educativa, consolidando las competencias laborales de la planta docente, en el uso de las tecnologías de la información, ampliando la cobertura de la modalidad de educación a distancia.	La estrategia consiste en la ampliación del servicio educativo en la plataforma digital considerando que los estudiantes a atender utilizan en un 80% las tecnologías y redes sociales, por lo que el enfoque hacia el cliente se centra en fortalecer el ambiente tecnológico para el otorgamiento del servicio educativo.
Contracción	Desarrollar la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación, aprovechando los recursos propios que genera la propia institución.	La estrategia consiste en la optimización de los recursos existentes, tanto financieros, tecnológicos y de espacios físicos, para gestionar los recursos en las necesidades reales.
Integración Horizontal	Formalizar convenios de colaboración con los grupos de interés, para atender las necesidades de producción y desarrollo tecnológico, gestionando la aplicación del conocimiento	La estrategia se centra en las alianzas con los diversos sectores para la generación de servicios y reabastecimiento de recursos.

Tabla 2. Descripción de la estrategia

Fuente: Elaboración propia.

La participación de la totalidad del personal al interior de la organización fortalecerá el desarrollo de una cultura organizacional, de cooperación misma que será impulsada

hacia el exterior al establecer los mecanismos de alianzas estratégicas para la aplicación del conocimiento, y al mismo tiempo el desarrollar programas para el otorgamiento de nuevos servicios en el contexto globalizado.

#### 4 I CONSIDERACIONES FINALES

Para el diseño de las estrategias en una organización se recomienda que se propicie el involucramiento de las áreas gerenciales, ya que dichas áreas cuentan con la información, tanto de las tendencias en las áreas de especialización, como el sustento formal para la toma de decisiones, lo que facilita la interpretación de los datos y hace factible la determinación de las rutas alternas a aplicar, deduciendo un primer principio que es la participación integral de la organización.

La realización del presente ejercicio pone de manifiesto el segundo punto, la necesidad de realizar un estudio detallado de los diversos elementos, como los factores externos, los de influencia organizacional y los rubros a los que se debe atender, así como la filosofía que guiará el desempeño y comportamiento en el corto y mediano plazo, coincidiendo con Gutiérrez (2012), al colocar como punto central la comprensión del ambiente que rodea a la organización y su puesta en marcha con mayor prontitud, para maximizar la ventaja competitiva.

Al analizar las tendencias globales, contrastando con los escenarios presentes, se logra empatar la oferta científica y tecnológica con los requerimientos del mercado y la sociedad tanto actuales como futuros (AGUIRRE, 2014), aunque con esto se logre identificar los planes generales y las acciones específicas, es necesario determinar el comportamiento que se espera generar con su aplicación, llegando a la tercera aportación, determinar los comportamientos esperados.

Se realizó una metodología de cruce de información para la determinación de las estrategias propuestas, sin embargo se considera que por cuestiones de tiempo y alcance de la información, se convierte en un punto de origen para continuar con la investigación y comprobación del establecimiento de las estrategias, asimismo se manifiesta que no existe conflicto de intereses, en la realización de la presente práctica, y al mismo tiempo se conforman como un conjunto de ejercicios que facilitaron la comprensión del proceso de planeación estratégica.

#### REFERENCIAS

AGUIRRE, J. Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. **Estudios Gerenciales**, 31, 100-110. (2014). Recuperado el 20 de abril de 2020 de <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>

CASAZZA, M. La estrategia antes de la estrategia: una mirada comparativa acerca del papel de la estrategia en el mundo de los negocios entre el siglo XIX y XX. **Revista Científica de UCES**, 13(1), 37-50. 2009. Recuperado el 20 de abril de 2020. Dirección de internet: [http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/745/La\\_estrategia\\_antes\\_de\\_la\\_estrategia.pdf?sequence=1](http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/745/La_estrategia_antes_de_la_estrategia.pdf?sequence=1)

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge, MIT Press. 1962.

DAVID, F. **Conceptos de administración estratégica** (9ª. Ed.). Naucalpan, Estado de México: Pearson Educación. 2003

GUTIÉRREZ, J. Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano. **Estudios Gerenciales**, 28 (122), 153-167. 2012. Recuperado el 15 de agosto de 2020 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21223179009>

PRIETO, D. Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial "FEQUIMA": Portal web de maquinarias, equipos y herramientas en Brasil. **Sapienza Organizacional**, 2(3), 129-152. 2015. Recuperado el 2 de agosto de 2020 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056601009>

RAMOS, A. La estrategia para empresas con sede en el Valle de Aburrá Universidad Eafit. **Universidad Eafit**, 45(154), 53-69. 2009. Recuperado el 2 de agosto de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512252005.pdf>

## FORU COMO HERRAMIENTA PARA EL SERVICIO UTILIDAD DENTRO DE LAS EMPRESAS

*Data de aceite: 25/10/2021*

### **Mtro. David Pérez Gómez**

Profesor investigador de ingeniería industrial, de negocios y administración en la Universidad Tecnológica de México y Universidad Latinoamericana, así como consultor estratégico de FASE y ACDIE CDMX, México

### **Agustín Ortiz Romero**

Profesor de ingeniería en administración en la Universidad tecnológica de Tláhuac III, CDMX, México.

### **Xochitl Patricia Ortega Angulo**

Directora general de empresa de desarrollo humano HIT, León Guanajuato, México

### **Emiliano Pérez Romero**

Director general de dindon y consultor estratégico de FASE y EMISARIO, CDMX, México.

### **Andrea Guadalupe Silva Méndez**

Psicoanalista y consultora estratégica de FASE, CDMX, México

### **Mauricio Armando Vélez Tello de Meneses**

Medico y consultor estratégico de FASE, CDMX, México

**RESUMEN:** La fidelización de los empleados es un tema de relevancia dentro de las empresas, por lo cual se diseñan planes de acción que ayuden a mantener fidelizados a los empleados con el objetivo de alcanzar metas de rentabilidad.

Derivado a esto se diseñó una herramienta que tiene como objetivo primordial concientizar y evaluar el desempeño de la empresa hacia sus colaboradores internos, reduciendo así el factor de rotación del personal. La herramienta es un acrónimo de Familia, Ocio, Reconocimiento y Utilidad, que son evaluados mediante una escala de Likert para obtener respuestas concretas y que no sesguen el resultado, tomando acciones frente a la fidelización del cliente interno alcanzando la utilidad esperada dentro de las organizaciones. Se resalta la importancia de tomar acciones frente a la categoría de fidelización y temas relacionados con integración del servicio utilidad para una generación de valor en una cadena de suministro.

**PALABRAS CLAVE:** Fidelización, servicio, utilidad, diagnostico, análisis.

**ABSTRACT:** Employee loyalty is a relevant issue within companies, which is why action plans are designed to help maintain employee loyalty in order to achieve profitability goals. As a result, a tool was designed with the primary objective of raising awareness and evaluating the performance of the company towards its internal collaborators, thus reducing the staff turnover factor. The tool is an acronym for Family, Leisure, Recognition and Usefulness, which are evaluated using a Likert scale to obtain concrete answers and that do not bias the result, taking actions against the loyalty of the internal client, reaching the expected utility within organizations. The importance of taking actions against the loyalty category and issues related to the integration of the utility service for a generation of value in a

supply chain is highlighted.

## INTRODUCCIÓN

El punto de partida de este trabajo fue detectar la rotación del personal dentro de las empresas y el equilibrio para lograr una retención amigable del personal donde se incentive el ganar ganar, sabiendo de antemano que la mayoría de las herramientas de Recursos Humanos existentes son implementadas en distintas industrias para lograr disminuir el flujo de rotación del personal.

La importancia de retener el talento dentro de las organizaciones conlleva a evaluar los métodos y prácticas en gestión del personal empleadas desde el momento en que se realiza el reclutamiento, la inducción y el planteamiento de objetivos de la organización lo cual debe estar enlazados con los proyectos personales de cada uno de los colaboradores.

Si bien el título del proyecto refleja el impacto de las prácticas de la administración del capital humano, se debe tomar en cuenta el aporte de la estrategia y el cumplimiento de objetivos de la parte estratégica de la empresa la cual tendrá dentro de su planeación las herramientas necesarias para liderar en el mercado y buscar diferenciarse de sus competidores, bajo la premisa de que el recurso humano es responsabilidad de toda la organización, en especial de alta dirección y de mandos medios, enfatizando en la gerencia general, que define políticas y quienes tienen a cargo a la mayor cantidad del personal.

Otra de las disciplinas que juega un papel importante es la mercadotecnia donde se revisaron metodologías y modelos de calidad y marketing de servicio para lograr integrar un modelo que no solo determine un análisis parcial, si no también consiga una visión general de hallazgos del servicio, logrando interrelacionarlos con el desempeño del personal y el impacto de la utilidad dentro de la empresa.

## DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

### Planteamiento del problema

En la actualidad las empresas han tratado de emplear diversas herramientas administrativas con el objetivo de hacerse mas competitivas ante el mundo globalizado en el que nos encontramos, ya que la competencia cada vez es más fuerte. Y es que además de ofrecer un producto o servicio de calidad el trato con el cliente es fundamental para el éxito, y en su mayoría este trato es directo del personal operativo de las organizaciones.

Considerando que el capital humano es quien brinda el servicio, es claro comprobar que la capacitación y la retención del mismo es un factor importante para un servicio diferencial y su planeación, organización, dirección y control de la empresa es crucial, ya que puede provocar atrasos continuos, tiempos de respuesta excesivos, falta de coordinación, poca comunicación entre departamentos, conflictos entre compañeros, mal

ambiente laboral, entre otros motivos genera poca eficacia en los procesos normales dentro de las organizaciones que finalmente son percibidos por los clientes externos.

Es importante mejorar la atención del cliente que brinda la empresa, iniciando con el mejoramiento de las condiciones internas, así como la preocupación constante del personal que al final es el que lograra realizar una fidelización fuerte con el cliente y a su vez esto hará que la empresa refleje un reconocimiento mayor ganando ventaja ante la competencia y una utilizad mayor para manejar márgenes superiores a los de su competencia.

## **Objetivo**

Diseñar una herramienta que mejore el proceso de servicio y a su vez de fidelidad del cliente interno y externo para aumentar el reconocimiento y la utilidad de las organizaciones.

## **Marco teórico**

Planeación estratégica: De acuerdo con Porter (1995), la importancia que las empresas conceden a la planeación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia. Con ella se garantiza que por lo menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes. Porter considera que diseñar una estrategia consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas.

Señala Steiner (2007) que la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección, por lo que cualquier compañía que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expondrá a un desastre inevitable.

Según Ramírez y Cabello (1997), la primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias necesarios para lograr su misión.

administración de Recursos Humanos: Según Feria (2005) el capital humano se va generalizando a medida que los mercados posibilitan la articulación empresarial, la expansión y las redes, por tanto, deben ser flexibles para su adaptación constante, eficaces para el cumplimiento de sus objetivos e innovadoras para competir.

Para González (2005) este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe comparar y en las organizaciones ésta puede estar medida ya sea en los servicios o productos ofrecidos a los clientes,

Por otra parte, Ortiz (2012) menciona que no cabe duda de que en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos son el factor estratégico de la compañía.

Fidelización del cliente: Según Hartmann (2002) la fidelización de clientes pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo con ésta.

Ortega y Recio (1997) distinguen entre la fidelidad global, cuando el comportamiento repetitivo de compra se manifiesta hacia todos o la mayoría de los productos o servicios de una empresa determinada y, por otro lado, fidelidad específica, si el comportamiento favorable de compra sólo tuviera lugar para uno de los productos o servicios ofrecidos.

Otros autores Kotler, Cámara y Grande (2000) lo analizan desde dos perspectivas diferenciadas: la lealtad como actitud y la fidelidad como comportamiento. Según el primer enfoque, la lealtad constituye una actitud positiva hacia la organización, generada a través de un proceso de evaluación interna por parte del consumidor. Estrategias de fidelización basadas en este planteamiento pretenden la creación de vínculos emocionales con el cliente.

### Modelo propuesto

Dentro del proyecto se realizó un diseño de una herramienta para mejorar los procesos de servicio utilidad en las organizaciones, permitiendo medir y controlar los factores internos que impactaran en los resultados del reconocimiento y utilidad de las empresas.

Como se puede observar en la figura 1 la herramienta es un acrónimo de Familia, Ocio, Reconocimiento y Utilidad, los cuales buscan determinar sus valores de cada uno de ellos mediante una encuesta realizada a mandos estratégicos para determinar las acciones específicas bajo las tomas de decisiones tácticas y operativas, dentro de su planeación estratégica.



Figura 1. Matriz FORU.

En la parte de Familia se busca ver la relación del trabajador con la empresa, la cual se propone como un ideal optimo, que un trabajador dará su mayor esfuerzo siempre y cuando se sienta parte de la empresa, para lo que las estrategias y tácticas a implementar se enfocaran en la búsqueda del cuidado del personal considerándolo ya no solo como un trabajador, sino como un integrante de la familia buscando día con día su bienestar dentro de la organización. El siguiente rubro es el de Ocio, una vez que el trabajador sea tratado y se sienta como un integrante de la familia es hora de buscar sus intereses ya no laborales, si no de distracción los cuales le permitan estar motivados para el logro de actividades que aumenten su productividad dentro de la empresa y esto pueda ser reflejado al atender a los clientes externos e intermedios, generando una fidelidad mutua tanto de clientes externos como de clientes internos, como es referido en la cadena servicio utilidad. Una vez se tenga afianzada la parte interna lo que se busca es medir el Reconocimiento de la organización de forma externa, la cual será medida y evaluada por parte de los clientes, consumidores y competidores, teniendo como trabajo previo el realizado por el personal el cual se vera reflejado en esta tercera evaluación. Por ultimo se analiza el factor de la Utilidad que será un trabajo continuo de los rubros medidos anteriormente, generando un resultado de lealtad y fidelidad, entre mayor sea esta por parte de los clientes internos, intermedios y externos mayor será el margen de utilidad que podrá reflejar la empresa, manteniendo un diferencial que pueda ser controlado a lo largo de su planeación estratégica, permitiendo así solo hacer cambio tácticos y operativos que permitan hacer eficientes los procesos dentro de sus objetivos estratégicos.

El diagnostico que se aplicará a la empresa consta de un cuestionario elaborado en Google formularios, el cual se puede observar en la figura 2 con preguntas cualitativas y cuantitativas para establecer un actual y determinar un ideal dependiendo la industria, sector y posicionamiento actual de la organización, las preguntas que son de carácter cuantitativo llevan como herramienta de mediación la escala de Likert la cual permitir segmentar de una mejor forma los resultados.

The image shows a Google Forms interface for a diagnostic questionnaire. The title is 'Diagnóstico FORU'. Below the title, there is a brief description of the form's purpose. The form is divided into two main sections, both titled 'FAMILIA'. The first section asks '¿Sus trabajadores tienen libertades de horarios?' and the second asks '¿Sus trabajadores comúnmente se relacionan entre áreas?'. Both questions are followed by a Likert scale from 1 to 10, with radio buttons for each option, and a 'No' option at the end of the scale. The form also includes fields for 'Nombre de la empresa', 'Tu respuesta', and 'Puesto de encuestado'.

Figura 2. Diagnostico Situacional FORU.

La encuesta esta creada para ser aplicada por un consultor especialista el cual debe recibir capacitación para poder determinar una calificación y un seguimiento de cada uno de los factores determinados a evaluar dentro de la matriz FORU ya que sirve como diagnostico situacional que arroja resultados de análisis estratégico para crear ventaja competitiva, las preguntas fueron analizadas por especialistas en el área y determinadas bajo un análisis del estudio del arte previo, mismas que pudieran modificarse o adaptarse a la industria, segmento, sector o año de aplicación.

Para determinar el plan de acciones que permitan llegar a la fidelización del cliente interno alcanzando la utilidad esperada dentro de las organizaciones, es necesario presentar los resultados cuantificables mediante indicadores que se puedan ser visualizados de manera sencilla para el empresario como se muestra en la figura 3.

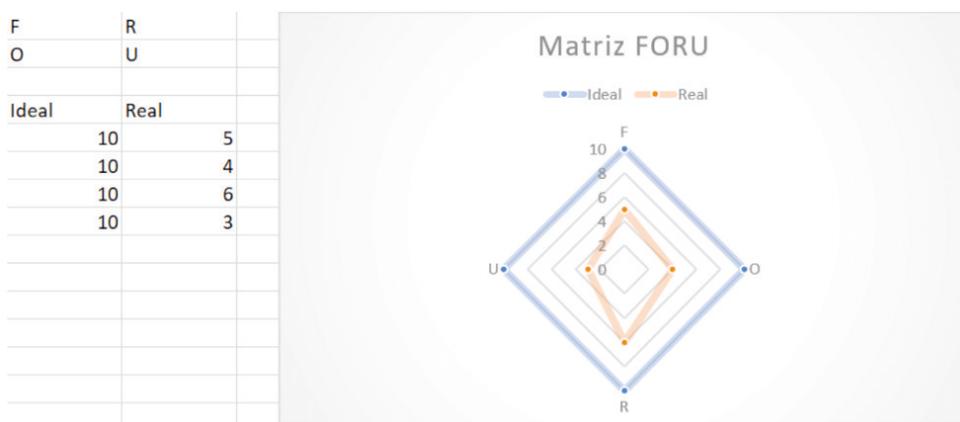


Figura 3. Gráfico de radar FORU

En la figura anterior se puede observar de manera visual presentada como dashboard un gráfico de radar el cual permitirá presentar los resultados de esta herramienta amigable para el empresario, lo cual le permitirá enfocarse en los planes de acción a corto y mediano plazo que le ayuden a cumplir sus objetivos estratégicos.

El objetivo de implementar este diseño en las empresas es tener una herramienta de diagnostico que permita desarrollar de manera eficiente la retención del personal para lograr objetivos de utilidad monitoreando los planes que se realizan para cumplir con la fidelización del cliente.

## COMENTARIOS FINALES

En este apartado se presentará el resumen de los resultados, las conclusiones principales y las recomendaciones que ayudaran al desarrollo del pensamiento critico de quienes lean este articulo permitiendo así dimensionar la herramienta para su futura

aplicación.

## Resumen de resultados

En este trabajo investigativo se obtuvo una herramienta de diagnóstico que mediante una encuesta permite entregar resultados para la toma de decisiones en sus tres niveles, estratégico, táctico y operativo, iniciando cambios para la planeación estratégica logrando un diferenciador ante la competencia.

## Conclusiones

Los resultados demuestran la necesidad de implementar herramientas que eviten la rotación del personal, permitiendo su fidelización y reflejándola a los clientes externos, para mejorar el reconocimiento y aumentar el margen de utilidad en un menor tiempo.

El no reconocer en tiempo y forma las necesidades de los colaboradores internos puede generar hoy en día una desventaja, siendo preocupante ya que el grado de respuesta por parte directiva en ocasiones puede ser nula al no tener contemplado factores que hacen sentir al trabajador como parte de una familia.

## Recomendaciones

Los investigadores interesados en continuar nuestra investigación podrían concentrarse en la aplicación de esta herramienta y entrega de resultados aplicados. Podríamos sugerir que hay un abundante campo todavía por explorarse en lo que se refiere a su aplicación en los distintos sectores ya que el comportamiento podrá variar significativamente.

## REFERENCIAS

Apaolaza, V., Forcada, F. y Hartmann, P. (2002). El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola. Cuadernos de Gestión, 2(2). Recuperado de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/225.pdf>

Bozal, M. G. (2005). Escala mixta Likert-Thurstone. *ANDULI, Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, (5), 81-95

Duarte, F. Q. Relación Existente entre los Elementos de la Cadena Servicio-Utilidad para Pequeñas Empresas en el Estado de Tabasco-Edición Única.

Feria Cruz, Maribel (2005). Redes interinstitucionales. La construcción de un sistema de innovación en Aguascalientes, México, Universidad Autónoma de Aguascalientes.

González Merino, M. (2015). Selección de personal: buscando al mejor candidato. México: Alfaomega.

González, R. (2005). Creando valor con la gente. México: Norma.

KOTLER, P.; CÁMARA, D.; GRANDE, I.; CRUZ, I. (2000): Dirección de marketing. Ed. Prentice Hall. Madrid.

Porter, M. (1995). Ventaja Competitiva. México: Compañía Editorial Continental, Décima primera reimpresión

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review. 35, 1-10

ORTEGA, E.; RECIO, M. (1997): «Fidelización de clientes y marketing de relaciones». Investigación y Marketing AEDEMO, n.º 57. Diciembre, pp. 33-40.

Ortíz Cancino, J., Rendón Morales, M., & Atehortúa Ramírez, J. (2012). Score de competencias: cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de “Score” asociado a los procesos clave de su negocio. Madrid: Palibrio.

Ramírez, D. y Cabello, M. (1997). Empresas Competitivas. México. Editorial McGraw Hill

Steiner, G. (2007). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión.

Tanner R. “Cambio organizacional: 8 razones por las cuales la gente se resiste al cambio” consulta realizada el 04 de marzo de 2012 recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7822-cambio-organizacional-8-razones-por-las-cuales-la-gente-se-resiste-al-cambio.html>

## APÉNDICE

### Questionario utilizado en la investigación

The image shows two side-by-side screenshots of a questionnaire. The left screenshot is titled 'Diagnóstico FORU' and contains several text input fields and radio button options. The right screenshot is titled 'FAMILIA' and contains six Likert scale questions with a 10-point scale from 'No' to 'Si'.

**Diagnóstico FORU**

El siguiente formulario tiene como objetivo realizar un diagnóstico situación al de la presa para poder medir factores claves en la determinación de la ventaja competitiva en cuanto a su utilidad esperada.

Nombre de la empresa \*

Texto de respuesta corta

Puesto de encuestado \*

Estratégico

Táctico

Operativo

Otra...

Tamaño de la empresa \*

Grande

Mediana

Pequeña

Micro

Numero de trabajadores \*

Texto de respuesta corta

Tipo de industria \*

Texto de respuesta corta

**FAMILIA**

En este apartado se evaluará el % de integración de los trabajadores hacia la empresa como parte de una Familia

¿Sus trabajadores tienen libertades de horarios? \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No           Si

¿Sus trabajadores comúnmente se relacionan entre áreas? \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No           Si

¿Sus trabajadores tienen confianza y acercamiento con sus superiores? \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No           Si

¿Sus trabajadores tienen un ambiente laboral agradable? \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No           Si

¿Sus trabajadores laboran sólo el tiempo establecido? \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No           Si

OCIO	RECONOCIMIENTO
<p>En este apartado se evaluará el nivel de ocio existente de la empresa hacia los trabajadores.</p>	<p>En este apartado se designará el tipo de reconocimiento de la empresa</p>
<p>¿Tienen actividades fuera del trabajo? *</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>No <input type="radio"/> SI</p>	<p>¿Describe la empresa en 3 palabras? *</p> <p>Texto de respuesta corta</p> <p>_____</p>
<p>¿Manejan incentivos para sus trabajadores? *</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>No <input type="radio"/> SI</p>	<p>¿Dónde consumes por lo regular este producto o servicio? *</p> <p>Texto de respuesta corta</p> <p>_____</p>
<p>¿Manejan bonos para sus empleados? *</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>No <input type="radio"/> SI</p>	<p>¿Cual es la relación que tiene con su cliente? *</p> <p>Texto de respuesta corta</p> <p>_____</p>
<p>¿Manejan cuponerías para sus trabajadores? *</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>No <input type="radio"/> SI</p>	<p>¿Por que trabaja con este cliente? *</p> <p>Texto de respuesta larga</p> <p>_____</p>
<p>¿Manejan ayudas para las familias de sus empleados? *</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>No <input type="radio"/> SI</p>	<p>¿Que conoce de su competidor? *</p> <p>Texto de respuesta larga</p> <p>_____</p>

## ROBOTIZAÇÃO APLICADA A ORGANISMOS VEGETAIS: INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

*Data de aceite: 25/10/2021*

*Data de submissão: 12/08/2021*

### **Maria Teresa Rodrigues Pessoa**

CEFET/RJ, COELE  
Rio de Janeiro – RJ  
<http://lattes.cnpq.br/8353875311871114>

### **Clara Rose Zacharias de Oliveira Ferreira da Cruz**

CEFET/RJ, DEAUT  
Rio de Janeiro – RJ  
<http://lattes.cnpq.br/3216483929924587>

### **Marco Aurélio Pinhel Peixoto**

CEFET/RJ, COELE  
Rio de Janeiro – RJ  
<http://lattes.cnpq.br/4029917056817465>

### **Luciano Mendes Camillo**

CEFET/RJ, COELE  
Rio de Janeiro – RJ  
<http://lattes.cnpq.br/0310319698899891>

### **Marcos Paulo Braga de Lima**

UFRJ, COPPE  
Rio de Janeiro – RJ  
<http://lattes.cnpq.br/8451152326278444>

**RESUMO:** A robotização aplicada a organismos vegetais tem gerado resultados de engenharia cujo alcance pode ser explorado para impactar na inovação em serviços. As atuais capacidades autômatas de movimentação e de comunicação agregadas às plantas possibilitaram o elevar do estado tipicamente unilateral da relação humano-

planta para uma nova fronteira de interação. As possibilidades impactam desde o consagrado uso de salas sazonais para o cultivo de organismos vegetais em unidades agrícolas de produção até o companheirismo afetivo doméstico urbano verificado entre idosos e plantas. A mudança do paradigma do plantio vegetal do solo para potes de plantas que podem ser roboticamente movimentados competitivamente em comunidades e o desenvolvimento de novas interfaces planta-humano suportadas por redes mecatrônicas de sensores e de atuadores corroboram perspectivas positivas de investimentos no mercado designado “Plantas 4.0”. Serviços inovadores para preocupações urbanas contemporâneas revelam-se negócios oportunos, como é o caso das áreas verdes (cada vez mais diminutas e caracterizadas por espaços de alvenaria povoados com potes de plantas) e das manifestações de cunho psicológico nos residentes urbanos (quadros de depressão e fobia cada vez mais presentes e agravados). Nesse contexto, o presente trabalho ocupa-se em investigar a inovação em serviços com a robotização de organismos vegetais, explorando segmentos de mercado e indicando exemplos potenciais de aplicação. Os esforços de engenharia em pesquisa e desenvolvimento são sintetizados e pensados de forma conexa com o propósito de identificar oportunidades de negócios. Em resultado, verifica-se que o know-how para a fabricação de engenhos dedicados está bem consolidado, permitindo ofertar múltiplos serviços inovadores, encorajando investimentos.

**PALAVRAS - CHAVE:** Inovação, Serviços,

## ROBOTIZATION APPLIED TO PLANTS: SERVICE INNOVATION

**ABSTRACT:** Robotization applied to plants has been generated engineering results which scope can be exploited to impact for services innovation. The current automaton capabilities of movement and communication added to plants made it possible the rise of the typically unilateral state of the human-plant relationship to a new interaction frontier. The possibilities range from the consecrated use of seasonal rooms for the cultivation of plants in agricultural production units to the urban domestic affective companionship verified between the elderly and plants. The paradigm shift from planting in soil to planting in pots which can be robotically moved in a competitive community of pots and the development of new plant-human interfaces supported by mechatronic networks of sensors and actuators corroborate to positive prospects for investments in the market called “Plants 4.0”. Innovative services for contemporary urban concerns turn out to be opportune businesses, such as the green areas (increasingly smaller and characterized by masonry spaces populated with plant pots) and the psychological manifestations by urban residents (depression and phobia pictures increasingly present and aggravated). In this context, the present work concerns on investigating the services innovation that can arise from plants robotization, exploring market segments and indicating potential examples of application. Engineering efforts in research and development are synthesized and thought out in a related way for the purpose of identifying business opportunities. As a result, it is verified that the know-how for the manufacture of dedicated devices is well consolidated, allowing the offer of several innovative services, encouraging investments.

**KEYWORDS:** Innovation, Services, Robotics, Plants, Vegetables.

## 1 | INTRODUÇÃO

A robotização é verificada com bom desempenho em diversas atividades sociais e, no desafio de prover soluções em tempos de assentamento da “Indústria 4.0” e inclinação aos Princípios da “Engenharia Verde”, é considerada um expoente dentre os objetivos estratégicos nas tecnologias de ponta (ZHAOFENG; RUIZHE, 2014).

No agronegócio, unidades robóticas colheitadeiras de morango (HAYASHI et al., 2010) e sistemas inteligentes de controle ambiental vegetal (HASHIMOTO et al., 2001) são exemplos decorrentes dos esforços em pesquisa e desenvolvimento de fábricas de produção de plantas e robôs agrícolas visando aumentar a produtividade e reduzir o custo do trabalho (YUASA; MIZUUCHI, 2014).

A robotização aplicada a organismos vegetais é um grau de desafio maior em relação a animais no contexto de que as plantas não se movem e sua interação com o humano é, em termos práticos, imperceptível ao último (KAWAKAMI et al., 2011). Em análise (PEIXOTO, 2013), os animais têm a habilidade de se mover e de manipular coisas para obter alimento, contando com um sistema de processamento de informação elaborado (*i.e.*, cérebro); no caso das plantas, a movimentação ocorre pelas sementes e apenas de entre

gerações, a alimentação consiste em CO<sub>2</sub>, H<sub>2</sub>O e luz, o sensoriamento e o processamento de informações procedem segundo precários mecanismos e, por assim dizer, “engessados de fábrica” (MIZUUCHI, 2013).

Os ambientes urbanos atuais pouco contam com áreas verdes de jardins ou canteiros baseados em um espaço do solo com terra e grama onde se encontram plantados arbustos ornamentais e/ou floríferas. Em fato, o pouco existente atribuído ser área verde tipicamente consiste de espaços de alvenaria povoados com vasos de plantas. A continuidade desses espaços verde persiste, não via manutenção das plantas presentes, mas, sim, na substituição dos vasos conforme verificada a perda de embelezamento. Os organismos vegetais em potes de plantas nas residências urbanas sofrem da mesma falta de cuidado, haja vista a respectiva manutenção requerer tempo e um pouco de conhecimento sobre as necessidades específicas. Não obstante, existem situações de estabelecimento de relações afetivas por parte de algumas pessoas para com suas plantas, cujo laço gostariam de prolongar, seja por questões de cunho psicológico ou, comparativamente a animais domésticos, por questões de alergia ou meramente por não produzirem barulho e nem excrementos, dentre outros. A Figura 1 ilustra áreas verdes urbanas típicas.



Figura 1 – áreas verdes típicas em residências e ambientes urbanos.

Fonte: Autores, a partir de imagens compiladas na rede social Pinterest.

## 2 | SÍNTESE DA TECNOLOGIA

De uma ponta a outra do problema, da questão domótica dos potes de plantas às necessidades produtivas do agronegócio, a busca por soluções encontra norteamento nos robôs de (KAWAKAMI et al., 2011), apresentados com viés de simular um pote de

planta como um animal doméstico de estimação (“PotPet”) e, assim, ajudar os proprietários a criarem suas plantas de forma mais eficiente e prazerosa. Um PotPet é um autômato que ora busca as áreas ensolaradas para processar a fotossíntese e ora se aproxima dos humanos para requerer água, basicamente consistindo de um organismo vegetal, múltiplos sensores para monitorar o status desse vegetal, uma plataforma móvel e um microcontrolador. Em ciência desses PotPet, seguiu-se o desenvolvimento de um sistema de cultivo agrícola baseado em “Plantroids” (YUASA; NISHIKI; MIZUUCHI, 2013), tratando-se de potes robotizados de plantas frutíferas que automaticamente se movem para um ambiente ótimo conforme as informações sensorizadas de cada planta e do ambiente em que se encontra. A Figura 2 ilustra exemplos desses robôs.



Figura 2 – Exemplos de Potpet e de Plantroid.

Fonte: Autores, a partir de (KAWAKAMI et al., 2011), (YUASA; NISHIKI; MIZUUCHI, 2013).

Esse background viabilizou investigações de problemas mais rebuscados e a exploração de novas possibilidades de aplicação, inclusive em novos setores. No agronegócio, por exemplo os arbustos frutíferos, com plantio baseado em potes, os objetivos passaram a focar em resolver o problema da necessidade de intervenção humana no deslocamento dos potes de acordo com as necessidades diárias nas instalações tipo “sala sazonais” (onde há espaços separados otimizados a cada estação climática do ano) típicas de fábricas de produção de plantas (CRUZ; SANTOS JR, 2019). As necessidades individuais de cada organismo vegetal em um pote podem atendidas por meio de métodos de controle para a movimentação autônoma do robô, com destaque para o modelo fotossintético, o qual se

vale do monitoramento da temperatura das folhas e da taxa fotossintética para estabelecer limiares de status do vegetal (MIZUUCHI, 2013); a capacidade fotossintética dependente da temperatura da folha tem por base (YAMORI; NOGUCHI; TERASHIMA, 2005). Um desenvolvimento subsequente (necessário a diversas aplicações) ocupou-se de realizar um sistema capaz de maximizar a utilização da área ensolarada espaço-temporalmente disponível por um enxame concorrente de potes robotizados, elevando a eficiência do sistema de cultivo (PESSOA, 2020); essa utilização otimizada da área ensolarada pelo enxame carregou a necessidade de se evitarem colisões entre as unidades do enxame em suas movimentações (YUASA; MIZUUCHI, 2014). A Figura 3 procura ilustrar uma visão geral do controle de plantróides com uso do modelo fotossintético.



Figura 3 – visão geral do modelo fotossintético aplicado a plantróides.

Fonte: Autores, a partir de (PESSOA, 2020), (MIZUUCHI, 2013), (PEIXOTO, 2013).

### 3 I INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

O suporte teórico e a metodologia de desenvolvimento apresentados ao contexto tecnológico da robotização de organismos vegetais encorajam investimentos por novos mercados de aplicação. O know-how em hardware e software para a fabricação de robôs dedicados está bem consolidado, permitindo atender demandas inovadoras de serviços. A Tabela 1 indica exemplos potenciais de aplicação em alguns segmentos.

SEGMENTOS	EXEMPLOS POTENCIAIS DE PLANTAS 4.0
Agronegócio	Redução do custo de produção de frutíferas pela substituição de instalações sazonais por em potes.
Engenharia Florestal	Aumento da produtividade de criação em potes de mudas de reflorestamento nativas em viveiros.
Botânica	Melhoria técnica do processo de tratamento de espécies vegetais em centros de pesquisa.

Domótica	Melhoria da qualidade de vida em moradas habitadas por pessoas sem tempo para cuidar de suas plantas.
Arquitetura	Design de áreas verdes em ambientes corporativos e recreativos com versões dinâmicas para Smart Cities.
Área da Psique	Ajuda ao tratamento de pessoas com necessidades, depressão e fobias com o companheirismo vegetal.
Gerontologia	Melhoria da condição de vida de idosos com a ampliação da interação com plantas de estimação.

Tabela 1 – Inovação em Serviços com a Robotização de Plantas.

Fonte: Síntese dos autores

Alguns resultados tecnológicos selecionados que indicam o potencial do mercado Plantas 4.0 seguem listados abaixo:

- (KAWAKAMI et al., 2011): apresenta uma solução de robotização de organismos vegetais com viés de simular um pote de planta como um animal doméstico de estimação e, assim, ajudar os proprietários a criarem suas plantas de forma mais eficiente e prazerosa – vide Figura 4(a).
- (ZOUFAGHARIFARD, 2015): apresenta uma solução de braço robótico tipo industrial com capacidade de realizar arranjos ornamentais (ikebana) com flores, ramos e galhos naturais, com apreço a destacar a beleza e harmonia – vide Figura 4(b).
- (ANGELINI; et al., 2016): apresenta uma solução de apresentação visual de informações sobre as condições de cultivo da planta e a interação ao toque humano, visando a condição de ter a planta interagindo como um companheiro a idosos – vide Figura 4(c).
- (TIANQI, 2017): apresenta uma solução com patas para movimentação em terrenos acidentados, inclusive capaz de superar escadas, e cuja programação também o permite dar as patas a um humano e dançar solo – vide Figura 4(d).
- (SAIHGAL, 2018): apresenta uma solução de interface entre os sinais elétricos nos tecidos e órgãos da planta para com uma extensão robótica que a movimenta em diálogo direto, atuando a própria planta como sensor de luminosidade – vide Figura 4(e).

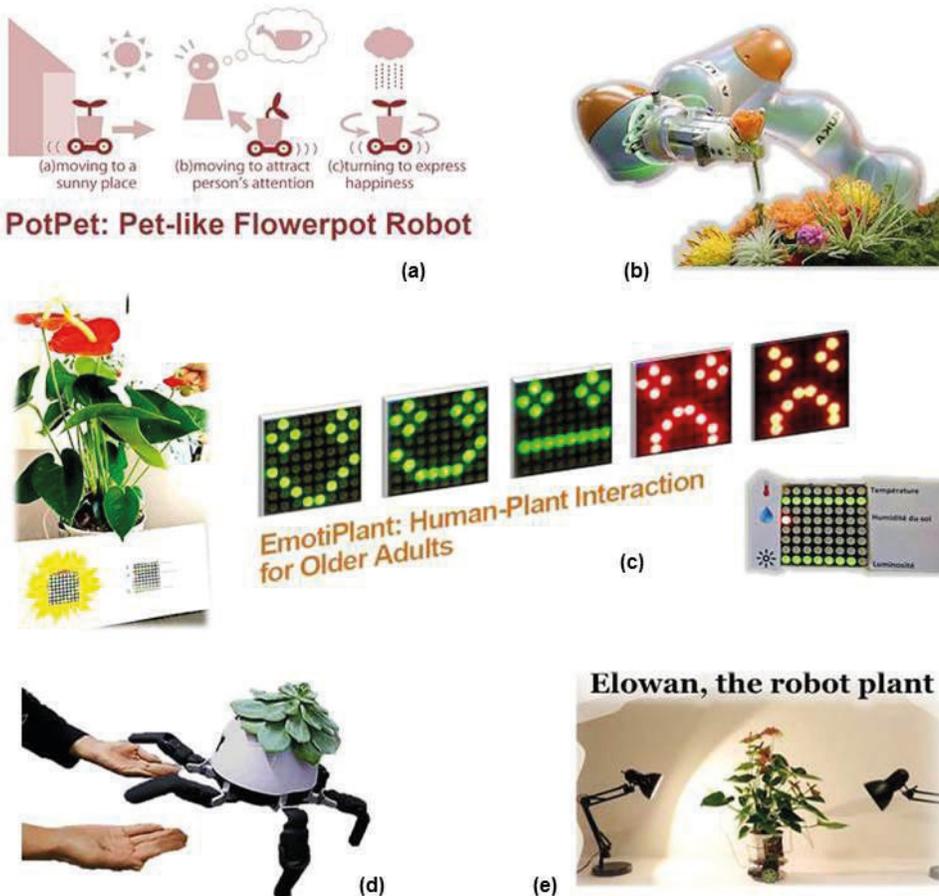


Figura 4 – Resultados Tecnológicos Potenciais para Plantas 4.0.

Fonte: Autores, a partir de (KAWAKAMI et al., 2011), (ZOUFAGHARIFARD, 2015), (ANGELINI; et al., 2016), (TIANQI, 2017), (SAIHGAL, 2018).

## 4 | CONCLUSÃO

O know-how tecnológico para a fabricação de engenhos dedicados à robotização de organismos vegetais está bem consolidado, permitindo inovar em serviços no mercado designado “Plantas 4.0”. Uma síntese de aplicações potenciais identificadas em segmentos de mercado, corroboradas por resultados tecnológicos selecionados em literatura especializada, asseveram a possibilidade de negócios e encorajam investimentos.

## REFERÊNCIAS

ANGELINI, L. et al. **EmotiPlant: Human-Plant Interaction for Older Adults**, Work-in-Progress, TEI 2016, February 14-17, 2016, Eindhoven, the Netherlands, pp.373-379.

CRUZ, C. R. Z. O. F.; SANTOS JR, L. F. G. **Plantróides: Potes de Plantas Robotizados**. [2019]. 1 pôster, color. in: EXPOSUP'MARACANÃ, SEPEX'2019 CEFET/RJ, Rio de Janeiro, Brasil, 21-25. out.2019. Orientação: Peixoto, M. A. P.; Camillo, L. M.

HASHIMOTO, Y. et al. **Intelligent Systems for Agriculture in Japan**. IEEE Control Systems Magazine, v.21, n.5, pp.71-85, 2001.

HAYASHI, S. et al. **Evaluation of a Strawberry-Harvesting Robot in a Field Test**. Biosystems Engineering, v.105, n.2, pp.160-171, 2010.

KAWAKAMI, A. et al. **PotPet: Pet-like Flowerpot Robot**. TEI'11 Proc. of the 5th Int. Conf. on Tangible, Embedded, and Embodied Interaction, pp.263-264, 2011.

MIZUUCHI, I. **Robotization of Plants**, slide 60-71 in: Musculoskeletal Humanoids: Human-Inspired Design for Hardware and Software. Palestra. Ciência e Tecnologia em Sistemas de Defesa. Rio de Janeiro: IME, 25.nov.2013.

PEIXOTO, M. A. P. **Musculoskeletal Humanoids: Human-inspired Design for Hardware and Software**. Relat. Pesq., Prog. Eng. Defesa. Rio de Janeiro: IME, 45p., 2013.

PESSOA, M. T. R. **Plantróides em Comunidades**. Projeto TEC-071. [2020]. 21 slides, color. apresentado em: EXPOTEC'MARACANÃ, SEPEX'2020 CEFET/RJ, Rio de Janeiro, Brasil, 23-27. nov.2020. Orientação: Peixoto, M. A. P.; Camillo, L. M.

SAIHGAL, T. **Elowan, the Robot Plant: Meet the Indian from MIT who Created a Breakthrough Concept, 'Cyborg Botany'**, India Today, New Delhi. 11.dez.2018. Disponível em: <<https://www.indiatoday.in/education-today/gk-current-affairs/story/indian-researcher-creates-plant-robot-1406125-2018-12-11>>. Acesso em:17.out.2019.

TIANQI, S. **Remaking "Sharing Human Technology with Plants" with HEXA**. Vincross Staff. 2.set.2017. Disponível em: <<https://forum.vincross.com/t/remaking-sharing-human-technology-with-plants-with-hexa/596>>. Acesso em: 12.set.2019.

YAMORI, W.; NOGUCHI, K.; TERASHIMA, I. **Temperature Acclimation of Photosynthesis in Spinach Leaves: Analyses of Photosynthetic Components and Temperature Dependencies of Photosynthetic Partial**

YUASA, M.; MIZUUCHI, I. **A Control Method for a Swarm of Plant Pot Robots that Uses Artificial Potentials Fields for Effective Utilizations of Sunlight**. J. of Robotics and Mechatronics, v.26, n.4, pp.505-512, 2014.

YUASA, M.; NISHIKI, S.; MIZUUCHI, I. **Development of Autonomous Movable Fruit Growing Plantroid**. Proc. 2013 JSME Conf. Robotics and Mechatronics, n.13-2, pp.1A1-Q05(1)-(2), Tsukuba, Japão, 2013.

**Reactions**. Plant, Cell & Environment, v.28, n.4, pp.536-547, 2005.

ZHAOFENG, Y.; RUIZHE, Z. **Path Planning of Multi-robot Cooperation for Avoiding Obstacle Based on Improved Artificial Potential Field Method**. Sensors & Transducers, v.165, n.2, pp.221-226, 2014.

ZOLFAGHARIFARD, E. **Androids Everywhere: From Superhero Suits to Realistic Humanoids, Japan Showcases the Latest in Robotics**, DailyMail.Com Science & Tech, USA. 02.dez.2015. Disponível em: <<https://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-3343187/Androids-superhero-suits-realistic-humanoids-Japan-showcases-latest-robotics.html>>. Acesso em: 17.out.2019.

# CAPÍTULO 12

## LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR COMO GENERADORA DE VALOR DE MARCA PARA EL COMERCIO DETALLISTA

*Data de aceite:* 25/10/2021

*Data de submissão:* 2/08/2021

### **Valentin Gallart Camahort**

Universidad Cardenal Herrera CEU  
Alfara del Patriarca (Valencia), España  
ORCID 0000-0001-6194-2614

### **Yeamduan Narangajavana Kaosiri**

Universitat Jaume I  
Castellón, España  
ORCID 0000-0002-6773-4493

### **Luis Callarisa-Fiol**

Universitat Jaume I  
Castellón, España  
ORCID 0000-0001-5710-225X

### **Javier Sánchez-García**

Universitat Jaume I  
Castellón, España  
ORCID 0000-0002-7865-0076

**RESUMEN:** Este artículo se centra en el análisis del Valor de Marca del comercio detallista y como la experiencia de compra le afecta en su relación con el cliente. Si bien la literatura existente sobre el Valor de Marca es abundante, resulta bastante más escasa cuando se trata de su aplicación al comercio detallista. Además, se introduce el estudio de la experiencia del consumidor como variable mediadora entre la lealtad y el valor de marca del establecimiento detallista. Tras la revisión bibliográfica pertinente, se plantea un modelo conceptual explicativo y se realizan una

serie de análisis estadísticos mediante modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados del estudio avalan el modelo a contrastar, cumpliéndose todas las hipótesis planteadas. De esta manera, se observa como la experiencia de compra del cliente tiene una relación significativa y positiva con el valor de marca en el sector detallista y como variable mediadora con la lealtad.

**PALABRAS CLAVE:** Valor de marca, Notoriedad, Lealtad, Experiencia del cliente, Retail.

### THE CONSUMER EXPERIENCE AS A GENERATOR OF BRAND VALUE FOR THE RETAIL TRADE

**ABSTRACT:** This article focuses on the analysis of the retailer Brand Value and how the shopping experience affects it in its relationship with the customer. Although the existing literature on Brand Value is abundant, it is much scarcer when it comes to its application to the retail trade. In addition, the study of consumer experience is presented as a mediating variable between the loyalty and the brand value of the retail establishment. After the relevant bibliographical review, an explanatory conceptual model is presented and a series of statistical analyzes are carried out using structural equation models. The results of the study support the model to be tested, fulfilling all the hypotheses. In this way, it is observed how the customer's shopping experience has a significant and positive relationship with the brand value in the retail sector and as a mediator variable with the loyalty.

**KEYWORDS:** Brand Equity, Awareness, Loyalty, Customer experience, Retail.

## 1 | INTRODUCCIÓN

Una marca es un medio poderoso de diferenciación y la diferenciación es una importante estrategia competitiva de marketing (Kapferer, 2004; Keller, 2003; Kotler y Keller, 2016; Pappu et al, 2005).

Aaker (1991) considera el valor de marca como una combinación de conocimiento, lealtad y asociaciones de marca, que se suman para proporcionar valor a un producto o servicio. Aunque en la literatura existente puede encontrarse distintas aportaciones sobre las dimensiones que conforman el valor de marca del producto (Boo et al., 2009; Broyles et al., 2009, Keller, 1993, Lassar et al., 1995, Yoo et al., 2000, Yoo y Donthu, 2001), para el sector del comercio detallista o retail, su interés es más reciente (Gil-Saura et al., 2013), siendo más limitado el número de contribuciones que han aparecido (Hartman y Spiro 2005; Pappu y Quester 2006; Jinfeng y Zhilong 2009; Gil-Saura et al., 2013; Swoboda et al., 2013; Swoboda et al., 2016), por lo que parece necesario seguir investigando al respecto.

Construir y mantener la lealtad a la marca es crucial para la supervivencia de las empresas. Para diferenciarse de los competidores, las organizaciones necesitan crear experiencias de marca emocionantes que inciten a los clientes a comprar continuamente y mantenerse fieles a la marca. A través de estas experiencias de marca, los consumidores se relacionan con la personalidad que la marca expresa y desarrollan fuertes vínculos y relaciones con la marca (Konecnik y Ruzzier, 2013).

El objetivo de este trabajo es analizar la relación entre la experiencia y el valor de marca en el sector del retail. Para ello hemos partido del modelo de Boo et al. (2009) de Valor de Marca, y lo hemos aplicado al comercio detallista, tomando como variables la calidad percibida, el valor percibido, la notoriedad de marca, la imagen y la lealtad. Para analizar el rol de la experiencia en la generación de valor de marca del comercio detallista, se ha planteado un modelo que permita conocer mejor las relaciones entre estas variables. Para desarrollar este planteamiento nos hemos basado en los trabajos de distintos autores (Holbrook y Hirschmann, 1982; Verhoef et al., 2009 y Verhoef et al., 2015; Kotler y Keller, 2016; Konecnik y Ruzzier, 2013) que señalan que la gestión del Valor de Marca del comercio detallista no puede perder de vista que el cliente moderno no solo busca la adquisición de productos y servicios, sino que también necesita que se le ofrezcan experiencias placenteras de compra.

## 2 | MARCO TEÓRICO Y PROPUESTA DE HIPÓTESIS

En la literatura existente es fácil identificar las dimensiones que conforman el valor de marca del producto (Broyles et al., 2009, Keller, 1993, Lassar et al., 1995, Yoo et al., 2000, Yoo y Donthu, 2001), aunque la investigación del valor de marca del establecimiento comercial es menos prolífica (Arnett et al., 2003, Hartman y Spiro, 2005, Pappu y Quester,

2006, Wu y Tian, 2008). Para Arnett et al. (2003) el valor del marca del establecimiento comercial estaría compuesto por la lealtad, la notoriedad, la calidad del servicio y las asociaciones. En semejantes términos se expresan Hartman y Spiro (2005), para quienes el valor de marca del establecimiento está integrado por la notoriedad, la lealtad y la imagen.

Además del valor de marca, la capacidad del establecimiento para generar experiencias memorables en el consumidor, se ha convertido en un factor diferenciador que genera notoriedad, recuerdo y puede afectar a las intenciones futuras de su comportamiento (Verhoef et al., 2009 y Verhoef et al., 2015; Konecnik y Ruzzier, 2013), por lo que es necesario analizar el efecto que produce en el valor de marca del establecimiento.

Por lo tanto, a partir de estas consideraciones se ha desarrollado la presente investigación donde se consideran algunas de estas relaciones.

## **2.1 El efecto de la notoriedad sobre la calidad percibida de marca**

La notoriedad contribuye a la creación de valor para la marca, ya que los consumidores vincularán el conocimiento de la marca al nombre de la misma, lo que, finalmente constituye el Valor de Marca (Aaker, 1991; Keller, 1993). En el caso del comercio detallista la notoriedad vendrá dada por la posibilidad del consumidor de reconocer el nombre del establecimiento y recordarlo, lo que activará asociaciones en su memoria que formarán la imagen del comercio detallista (Hartman y Spiro, 2005).

Para el presente trabajo, el concepto de notoriedad de marca se refiere a la concepción del valor del comercio detallista en sí mismo. En este sentido, la notoriedad de marca vendrá asociada al comercio y no a las marcas que éste pueda comercializar. Así, si un comercio tiene una notoriedad de marca importante, parece lógico pensar que la consecuencia será similar a la apuntada de manera general por Keller (1993) en el sentido de que el consumidor, cuando piense en una categoría de producto determinada, podrá pensar en un comercio detallista determinado frente a la competencia.

Dodds et al (1991) señalan que la notoriedad de marca podía afectar positivamente a la calidad percibida por el consumidor, puesto que éste crea asociaciones entre la calidad del producto y su marca, es decir, una marca notoria puede hacer pensar al cliente que la calidad del producto es superior. Aaker (1991) considera que un consumidor es más receptivo a tener una buena imagen de un producto o de una marca si conoce la marca en cuestión.

En este sentido, Hoyer y Brown (1990) en su estudio destacaban la importancia de la notoriedad de marca y su influencia en la calidad percibida de la misma: “he oído esta marca, por lo que debe ser buena”. De manera similar, en este estudio se pretende trasladar esto al ámbito del comercio minorista para ver cómo influye la notoriedad de marca del detallista en la calidad percibida del mismo. Para ello, nuestra primera hipótesis es:

H1: La notoriedad de marca de un establecimiento comercial afecta positivamente a

la calidad percibida de marca del mismo.

## **2.2 El efecto de la Calidad Percibida de Marca sobre el Valor percibido de Marca del comercio detallista**

La calidad de la marca se ha revelado en diferentes estudios como una de las dimensiones clave del Valor de Marca (Aaker, 1996; Boo et al., 2010; Keller, 2003; Lassar et al., 1995).

El valor percibido es una de las variables estratégicas muy importante para las empresas que desean tener un buen posicionamiento de mercado y la razón principal que rige las decisiones de compra de los clientes (Sweeney y Soutar, 2001).

En el ámbito comercial, la calidad percibida es un antecedente directo del valor percibido (Teas y Laczbiak, 2004).

Después de estas consideraciones, una de las cuestiones que nos planteamos abordar en este trabajo es ver cómo influye, en el ámbito comercial, la calidad percibida de la marca del establecimiento detallista en el valor percibido del mismo, por lo que se plantea la siguiente hipótesis:

H2: La calidad percibida de marca afecta positivamente al valor percibido de marca de un establecimiento comercial.

## **2.3 El efecto de la calidad percibida sobre la imagen de marca del establecimiento detallista**

Una imagen positiva de marca ayuda a la empresa a establecer su posicionamiento de marca, fortalecer los resultados de la marca en el mercado y protegerla de sus competidores (Aaker, 1996).

Hartman y Spiro (2005) han definido la imagen del establecimiento comercial como la impresión total representada en la memoria del consumidor como consecuencia de los atributos percibidos asociados con el comercio, tanto dependientes como independientes, que han sido aprendidos de la exposición actual y pasada a diferentes estímulos. Para Jinfeng y Zhilong (2009) la imagen del establecimiento comercial, son las percepciones que tiene los consumidores sobre las actividades de marketing que se desarrollan en el establecimiento.

Además, para el detallista tradicional, el punto de venta es muy importante y la imagen que se transmita del establecimiento influye en la imagen de marca del minorista (Aliwadi y Keller, 2004; Burt y Sparks, 2002). Gil-Saura et al, (2013) entienden que la imagen del establecimiento es una dimensión del valor de marca del detallista y que la formación de la imagen no se produce únicamente a partir de las percepciones, creencias y conocimientos sobre una tienda en particular, sino también sobre la categoría de puntos de venta minorista a la que pertenece esta tienda (Hartman y Spiro 2005).

Keller (1993) señaló que cuando los consumidores evalúan positivamente la calidad percibida, va acompañado de una revalorización o mejora de la imagen de marca.

A partir de todas estas consideraciones, nuestra siguiente hipótesis para este trabajo

es determinar la relación entre la calidad percibida de la marca y su imagen.

H3: La calidad percibida del establecimiento comercial afecta positivamente a la imagen del mismo

## **2.4 El efecto de la imagen de marca sobre valor percibido de marca**

La imagen ha jugado un papel trascendental en la medición de la eficacia de las marcas. De esta forma, para autores como Srivastava y Shocker (1991) y Keller (2003), la fortaleza de la marca se apoya en tres aspectos: (1) en el grado de conocimiento y la imagen que el consumidor tiene de la marca; (2) en las percepciones acerca de la marca que podrían proporcionar a la empresa tres tipos de ventajas comerciales -relativas a la rentabilidad actual, a la estabilidad y al crecimiento potencial de dicha rentabilidad-, las cuales le pueden reportar beneficios económico-financieros; y (3) en el desarrollo de actuaciones de marketing dirigidas a vincular la marca con asociaciones fuertes, favorables, únicas y consistentes, lo que resulta esencial de cara a crear una imagen de marca positiva.

Para algunos autores el valor percibido de un establecimiento comercial viene determinado en parte por la imagen que se tiene del mismo y de su marca (Tsai, 2005).

A partir de lo indicado, podemos establecer la siguiente hipótesis de trabajo:

H4: La imagen de una marca de un establecimiento comercial afecta positivamente al valor percibido de dicha marca.

## **2.5 El efecto del valor percibido de marca sobre la lealtad de consumidor**

Se ha determinado la existencia de una relación positiva entre el valor percibido de la marca de un producto y las intenciones futuras de comportamiento, caracterizado como la intención de recompra (Sweeney y Soutar, 200; Tsai, 2005; Woodruff, 1997).

Algunos autores definen que la lealtad hacia un comercio se define como la intención y la disposición para la recompra en una tienda en particular, al mismo tiempo que se identifican conductas de recomendación del comercio (Swoboda et al., 2013).

Se puede observar la existencia de una relación positiva entre el valor percibido de la marca de un producto y las intenciones futuras de comportamiento, caracterizado como la intención de recompra (Teas y Laczniaik, 2004; Tsai, 2005). Así, vemos que hay una relación positiva entre el valor percibido de una marca y las intenciones de comportamiento futuro caracterizadas como una intención de recompra del producto (Teas y Laczniaik, 2004; Tsai, 2005). El valor percibido del cliente juega un importante papel en la creación de lealtad del cliente hacia la marca (Grewal et al., 2004).

A la vista de que parece clara la influencia del valor percibido en la lealtad hacia la marca, se plantea la cuestión para el comercio minorista, entendiéndose que el valor percibido que se tiene de un establecimiento detallista afectará a la lealtad del consumidor hacia la marca de ese establecimiento comercial.

A partir de estos planteamientos nuestra siguiente hipótesis de trabajo es la siguiente:

H5: El valor percibido de un establecimiento comercial influye positivamente en la

lealtad hacia dicha marca.

## **2.6 El efecto de la lealtad sobre la experiencia de compra del cliente**

La mayoría de los estudios existentes hacen referencia a la relación entre la experiencia del cliente y la lealtad del mismo, centrándose en cómo la experiencia afecta a la lealtad (Crosby y Johnson, 2007; Kim et al., 2011; Yeng y Mat, 2013; Ding y Tseng, 2015).

Verhoef et al (2009) profundizan en el análisis de la experiencia del cliente en el comercio detallista reconociendo la importancia que cobran aspectos como la satisfacción de las experiencias anteriores que haya podido tener el cliente, el entorno del establecimiento, así como las marcas propias. La satisfacción de las experiencias aporta la lealtad del cliente, y cuanto más fuerte sean la lealtad, más veces volverá a comprar en el mismo establecimiento. Es de suponer que los consumidores querrán repetir aquellas experiencias positivas que les hayan producido satisfacción con lo que podemos pensar que la lealtad puede influir positivamente en la experiencia de compra.

Es por ello que en este estudio nos planteamos también el análisis de esta relación, el efecto de la lealtad de marca del consumidor sobre la experiencia de compra del consumidor, es decir, en función de la lealtad, cómo se ve afectada la experiencia del cliente en su relación con el establecimiento detallista. Así, puesto que vemos como el cliente juzga cada nueva experiencia que tiene con la marca, aunque no sea la primera, y que en su valoración también juegan un papel sus condiciones particulares, se plantea la siguiente hipótesis, puesto que el que exista lealtad hacia un establecimiento por parte de un cliente podría ser una característica que influya en su percepción a la hora de valorar nuevas experiencias con el comercio detallista.

H6: La lealtad de marca de un cliente afecta positivamente a la experiencia del cliente.

## **2.7 El efecto de la experiencia del cliente sobre el valor de marca del detallista**

Basándose en la literatura previa, Jara y Cliquet (2012) definen el Valor de Marca del detallista en términos similares a los elementos que se pueden utilizar en cualquier marca de fabricante, si bien añadiendo el componente del servicio asociado, la dimensión corporativa del comercio detallista y su personalidad. El Valor de Marca del detallista incluye específicamente los beneficios provenientes de la experiencia, relacionados con el servicio que se presta en el punto de venta, la personalidad del comercio minorista y sus valores y símbolos.

Para Biedenbach y Marell (2010) las relaciones entre la experiencia del cliente y el Valor de Marca son significativas y positivas. No obstante, consideran que el número de investigaciones al respecto no es muy elevado, por lo que recomiendan la necesidad de profundizar en esta materia.

Puesto que el punto de venta del comercio detallista supone un contacto directo con

el cliente y es susceptible de crear experiencias, uno de los aspectos que se quiere analizar en este trabajo es en qué medida la experiencia del cliente influye en la formación del Valor de Marca del comercio detallista. Vemos como la literatura existente relaciona la influencia de la experiencia sobre el Valor de Marca a nivel general, si bien son escasos los estudios que lo hacen centrándose en el comercio detallista (Gil-Saura et al., 2013), tal y como ya se ha comentado anteriormente. Después de estas consideraciones, nos planteamos la siguiente hipótesis que tiene en cuenta la relación entre la experiencia del cliente y el Valor de Marca dentro del ámbito del comercio detallista.

H7: La experiencia de compra del cliente afecta positivamente al Valor de Marca (Brand Equity) del comercio detallista.

## 2.8 Modelo del estudio

Teniendo en cuenta el modelo de Boo et al. (2009) se planteará el análisis del Valor de Marca del comercio detallista. El modelo plantea la introducción del concepto de experiencia del cliente, ya que, como apuntan distintos autores (Hoolbrok y Hirschmann, 1982; Verhoef, 2009; Kotler y Keller, 2016; Konecnik y Ruzzier, 2013) la gestión del Valor de Marca del comercio detallista no puede perder de vista que el cliente moderno no solo busca la adquisición de productos y servicios, sino que también necesita que se le ofrezcan experiencias.

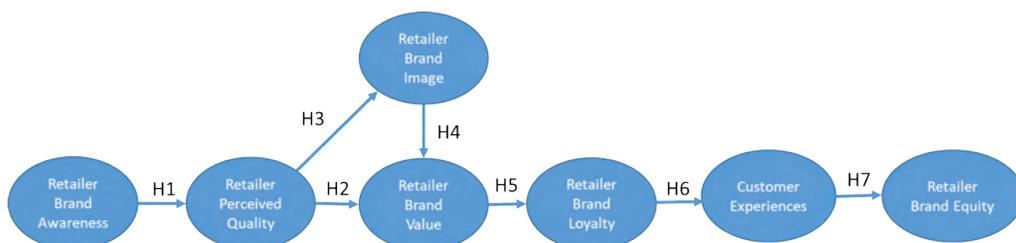


Figura 1. Modelo planteado

## 3 | METODOLOGÍA

La Tabla 1 muestra las características de la investigación. Los datos se han obtenido, a través de encuestas a pie de calle, en distintos formatos de establecimientos comerciales detallistas.

Universo:	Clientes de comercios detallistas de diversos sectores, mayores de 18 años
Método de recogida de la información:	Entrevista personal mediante cuestionario estructurado
Ámbito de estudio:	Comercio minorista
Tamaño de la muestra:	623 encuestas válidas
Procedimiento de muestreo:	Aleatorio simple
Error muestral:	± 4% (para p=q=0,5 y un nivel de confianza del 95,5%)
Cuestionario:	Estructurado con preguntas cerradas (escala Likert 1-5)
Fecha del trabajo de campo:	Marzo y abril de 2016

TABLA 1. Ficha técnica de la investigación

Se han utilizado modelos de ecuaciones estructurales basados en covarianzas, que permiten analizar tanto la dimensionalidad, fiabilidad y validez de las escalas utilizadas, como las relaciones causales entre las variables. La elección de los modelos SEM permite obtener un estadístico que determina el ajuste global del modelo, a la vez que permite determinar estimadores robustos de los parámetros, aspectos que son relevantes para los objetivos del estudio. En la tabla 2 aparecen las características de las escalas que formaban el cuestionario y las fuentes en las que nos basamos para su elaboración.

Concepto	Autores
1. Calidad de Marca	Sweeney y Soutar (2001), Shen (2010), Pappu y Quester (2006a), Musekiwa et al. (2013), Jinfeng y Zhilong (2009)
2. Valor Percibido de Marca	Sweeney y Soutar (2001), Ruiz et al. (2013), Arnett et al. (2003), Keller (2003), Gil-Saura et al., (2013)
3. Notoriedad de Marca	Pappu y Quester (2006), Boo et al. (2008), Shen (2010), Ding y Tseng (2015), Musekiwa et al. (2013)
4. Imagen de Marca	Yoo et al. (2000), Sweeney y Soutar (2001), Boo et al. (2008), Pappu y Quester (2006)
5. Lealtad de marca	Pappu y Quester (2006a), Ruiz et al. (2013), Swoboda et al. (2013), Ding y Tseng (2015), Gil-Saura et al. (2013)
6. Experiencia del cliente	Sweeney y Soutar (2001), Brakus et al. (2009), Kim et al. (2011), Ding y Tseng (2015)
7. Valor de marca	Yoo et al. (2000), Ruiz et al. (2013), Gil-Saura et al., (2013), Swoboda et al. (2013)

TABLA 2. Escalas de medida utilizadas y fuentes consultadas

## 4 | ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1 Dimensionalidad, fiabilidad y validez de las escalas de medida

En el presente apartado se pretenden probar las diferentes hipótesis del modelo teórico planteadas en la parte empírica expuesta en la primera parte del trabajo. Para ello se tomará como base el enfoque de dos etapas de Anderson y Gerbing (1988).

Tal y como puede verse en la Tabla 3, se seleccionaron 7 dimensiones. El modelo cumple los requisitos de dimensionalidad, fiabilidad y validez, siendo un modelo ajustado.

<b>Factores e ítems (tras depuración)</b>	<b>Cargas factoriales</b>	<b>T</b>
<b>Notoriedad de marca del establecimiento comercial</b>		
Algunas características de esta tienda me vienen a la mente rápidamente	0,78	5,13
Puedo recordar fácilmente el logotipo de esta tienda	0,74	6,42
Esta tienda es muy conocido	0,70	6,04
<b>Valor percibido de marca del establecimiento comercial</b>		
En general, me siento a gusto comprando en esta tienda	0,71	4,91
La relación calidad precio de esta tienda es buena	0,69	4,79
Comprar en esta tienda es una buena opción	0,81	4,96
Comprar en esta tienda puede dar una buena impresión de mí a otras personas	0,76	4,94
<b>Calidad percibida de marca del establecimiento comercial</b>		
Esta tienda ofrece productos de calidad	0,74	20,66
El servicio de esta tienda es de lo mejor que hay	0,75	21,60
Esta tienda es mejor que otros similares	0,72	19,08
Esta tienda ofrece productos de confianza	0,77	21,77
<b>Imagen de marca del establecimiento comercial</b>		
Me gusta esta tienda	0,69	9,04
Esta tienda tiene personalidad	0,69	9,39
Comprar en esta tienda causa buena impresión en la gente	0,70	9,58
La imagen general de esta tienda es muy positiva	0,77	9,49
<b>Experiencia de compra</b>		
Esta tienda llama la atención de mis sentidos	0,78	22,51
Esta tienda estimula mi curiosidad y creatividad	0,81	20,67
Esta tienda intenta estimular mis sentidos	0,76	14,36
Disfruto comprando en esta tienda	0,66	19,72
<b>Lealtad de marca con el establecimiento comercial</b>		
A la hora de comprar, esta tienda es mi primera opción	0,78	13,11
No voy a otros comercios si lo que busco está en esta tienda	0,74	13,20
Intentaré seguir comprando en esta tienda	0,83	13,11
Animaré a mis parientes y amigos a comprar en esta tienda	0,67	11,80
En el futuro compraré más en esta tienda que en cualquier otra	0,75	13,16
<b>Valor de marca (<i>brand equity</i>) del establecimiento comercial</b>		
Tengo una actitud más favorable hacia esta tienda que hacia otras	0,73	8,52
Esta tienda me resulta atractiva	0,72	8,47
Esta tienda es visualmente atractiva	0,70	7,55
<b>Ajuste del modelo</b>		
Chi-cuadrado=313,3088; gl=280; P=0,08330; RMSEA=0,014; CFI=0,995; NNFI=0,994		

TABLA 3. Análisis de la dimensionalidad, fiabilidad y validez de la escala de medida

Todos los ítems elegidos para las distintas escalas tienen una carga factorial superior a 0,60 y su valor T está por encima de 1,96 en todos los casos. Una vez depurados los ítems, se recogen en la tabla 4 los resultados obtenidos con respecto a la fiabilidad compuesta y a la varianza extraída promedio para las distintas variables consideradas en el estudio, en base a los ítems definitivos seleccionados. A continuación, se recogen los resultados relativos a la validez discriminante de los constructos que forman parte del modelo, evaluado a través de la varianza extraída promedio (AVE), según Fornell y Larcker (1981). Se debe tener en cuenta que un constructo deberá compartir más varianza con sus indicadores que con el resto de otros constructos incluidos en el modelo, lo que se dará cuando la raíz cuadrada de la varianza extraída promedio entre cada par de factores, sea superior a la correlación estimada entre esos factores. Se aprecia en la siguiente tabla como se dan estas condiciones, por lo que se puede ratificar su validez discriminante.

A continuación se muestran en la Tabla 4 los resultados de IFC y AVE de los constructos del modelo.

	<b>Fiabilidad compuesta (IFC)</b>	<b>Varianza extraída promedio (AVE)</b>
Notoriedad de marca del establecimiento comercial	0,78	0,55
Valor percibido de marca del establecimiento comercial	0,83	0,55
Calidad percibida de marca del establecimiento comercial	0,84	0,56
Imagen de marca del establecimiento comercial	0,81	0,51
Experiencia de compra	0,84	0,57
Lealtad de marca con el establecimiento comercial	0,87	0,57
Valor de marca ( <i>brand equity</i> ) del establecimiento comercial	0,76	0,51

TABLA 4. Resultado de IFC y AVE de los constructos del modelo

Habiéndose estimado el modelo de medición en el apartado anterior y en función del enfoque de Anderson y Gerbing (1988) de dos etapas, se continua con la estimación del modelo estructural, mediante el análisis *path* con variables latentes (Jöreskog y Sörbom, 1996), utilizado para contrastar las hipótesis teóricas planteadas en la primera parte del trabajo. En la tabla 5 puede observarse como se aceptan todas las hipótesis planteadas. También se confirma que el ajuste del modelo es adecuado puesto que la probabilidad asociada al Chi-cuadrado es 0,24456, siendo, por tanto, superior a 0,05.

Relaciones Causales	Valor relación	T	Resultados
H1. Notoriedad → Calidad Percibida	0,10	2,10	Aceptado
H2. Calidad Percibida → Valor Percibido	0,61	6,85	Aceptado
H3. Calidad Percibida → Imagen de marca	0,78	11,65	Aceptado
H4. Imagen de marca → Valor Percibido	0,25	3,35	Aceptado
H5. Valor Percibido → Lealtad	0,70	13,95	Aceptado
H6. Lealtad → Experiencia del cliente	0,32	6,53	Aceptado
H7. Experiencia de compra → Valor de marca	0,85	16,64	Aceptado

TABLA 5. Relaciones causales y contrastes de hipótesis modelo

El ajuste del modelo: Chi-square=311,4336; gl=295; P=0,24456; RMSEA=0,021; CFI=0,995; NNFI=0,994

## 5 I CONCLUSIONES

El sector comercial es conocido por su especial dinamismo y la necesidad de ir poco a poco adaptándose a los nuevos retos que le impone un entorno cada vez más cambiante e incierto.

Para la realización de este trabajo, se han seguido las indicaciones de Grewal y Levy (2004 y 2009) quienes señalaron la importancia del valor de marca del establecimiento, y se ha introducido la variable experiencia de compra del consumidor, ya que es necesario seguir investigando esta relación dentro de la literatura del Valor de Marca (Hoolbrok y Hirschmann, 1982; Verhoef et al., 2009; Kotler y Keller, 2016; Konecnik y Ruzzier, 2013). También es importante tener en cuenta que el sector minorista se encuentra permanentemente sometido a importantes cambios, sobre todo, con la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC), el proceso de su digitalización y la necesidad de adaptarse a un entorno físico y digital simultáneamente. El comercio detallista no puede perder de vista que el cliente actualmente no solo busca la adquisición de productos y servicios, sino que también necesita que se le ofrezcan experiencias. La generación de experiencias memorables pues, se ha convertido en un objetivo crucial para muchos detallistas (Verhoef et al., 2009).

Los resultados del estudio avalan el diseño del modelo a contrastar, ya que se han cumplido todas las hipótesis que se han planteado. La notoriedad influye en la calidad percibida del establecimiento comercial (H1), y esta a su vez lo hace en el valor percibido (H2) y en su imagen de marca (H3). Esta por su parte, influye en el valor percibido (H4), quien a su vez influye en la lealtad al establecimiento comercial (H5). Por último, esta influye en la generación de experiencia del cliente (H6), quién a su vez influye en el Valor de marca del establecimiento comercial (H7). Por lo tanto, según el objetivo principal planteado, la experiencia de compra del cliente tiene una relación significativa y positiva con el valor de

marca en el sector detallista.

Por lo que respecta a las implicaciones para la gestión, los responsables de los establecimientos detallistas, deben cuidar mucho la relación con sus clientes. Invertir en TIC que les permitan mejorar la forma en cómo se dirigen a ellos, conocer más acerca de sus gustos y necesidades a través del diseño de un Consumer Journey Map que identifique todos los puntos de contacto posible con el cliente. Es importante que se centre en ello, para de esta forma poder diseñar y ofrecer experiencias positivas que generen recuerdo y ganas de volver a interactuar con el establecimiento, y recomendarlo en sus círculos sociales y profesionales, para que le aporte beneficios en el medio y largo plazo.

En cuanto a las limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación, la principal limitación es la muestra seleccionada, ya que el estudio se ha centrado en el ámbito de la Comunidad Valenciana, por lo que es necesario, ampliar el perfil de la muestra a escala nacional e incluso a nivel internacional, para poder contrastar los resultados o extrapolarlos a otros sectores y países. Para ello podríamos apoyarnos en la realización de encuestas online y colaborar con otras instituciones para el estudio.

También podría centrarse en un sector determinado o en alguna tipología concreta de comercio con el fin de poder obtener datos más concisos e interesantes para los gerentes de dicho sector.

Respecto a la inclusión de la variable experiencia, debería seguir investigando sus efectos en el valor de marca, incorporando nuevas variables como el uso de las TIC por parte del consumidor.

## REFERÊNCIAS

Aaker, D. (1991). *Managing Brand equity: Capitalizing on the Value of a Brand name*. New York: The Free Press.

Aaker, D.; Biel, A. (1993). *Brand equity and advertising; Advertising's role in building strong brands*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associate, pp. 333-341.

Aaker, D. (1996). *Measuring brand equity across products and markets*. *California Management Review*, 38(3), 102-120.

Ailawadi, K. y Keller, K.L. (2004). *Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities*. *Journal of Retailing*, 80(4), 331-342.

Anderson, J.C. y Gerbing, D.W. (1988). *Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach*. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.

Arnett, D.B., Laverie, D.A., y Meiers, A. (2003). *Developing parsimonious retailer equity indexes using partial least squares analysis: a method and applications*. *Journal of Retailing*, 79, 161-170.

- Beristain, J.J., y Zorrilla, P. (2011). The relationship between store image and store brand equity: A conceptual framework and evidence from hypermarkets. *Journal of Retailing and Consumer Services* 18, 562–74.
- Biedenbach, G., y Marell, A. (2010). The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting. *Journal of Brand Management*, 17(6), 446-458.
- Boo, S., Busser, J., y Balogh, S. (2008). A model of customer-based brand equity and its application to multiple Destinations. *Tourism Management*, 30(1), 219–231.
- Broyles, S.A., Schumann, D.W., y Leingpibul, T. (2009). Examining brand equity antecedent/consequence relationships. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 17(2), 145-161.
- Crosby, L.A. y Johnson, S.L. (2007). Experience required. *Marketing Management*, 16(4), 20–28.
- Ding, C.G. y Tseng, T.H. (2015). On the relationships among brand experience, hedonic emotions, and brand equity. *European Journal of Marketing*, 49(7/8), 994-1015.
- Dodds, W.B., Monroe, K.B., y Grewal, D. (1991). Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyer's Product Evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 307 – 319.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M.E., Michel, G. y Corraliza-Zapata, A. (2013). Retail brand equity: A model based on its dimensions and effects. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 23(2), 111-136.
- Hartman, K.B. y Spiro, R.S. (2005). Recapturing store image in consumer-based store equity: A construct conceptualization", *Journal of Business Research*, 58, 1112–1120.
- Holbrook, M. y Hirschman, E.C. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- Hoyer, W.D. y Brown, S.P. (1990). Effects of brand awareness on choice for a common, repeat-purchase product. *Journal of Consumer Research*, 17, 141-148.
- Jinfeng, W. y T. Zhilong. (2009). The impact of selected store image dimensions on retailer equity: Evidence from 10 Chinese hypermarkets. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 486-94.
- Kapferer, J.N. (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing consumer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Keller, K. L. (2010). "Brand Equity Management in a Multichannel, Multimedia Retail Environment", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 24, n° 3, pp. 58–70.

Kim, S.; Cha, J., Knutson, B.J., y Beck, J.A. (2011). Development and testing of the Consumer Experience Index. *Managing Service Quality*, 21(2), 112-132.

Konecnik, M.y Ruzzier, M. (2013). A modern approach to brand conceptualization. *Transformations in Business & Economics*, 12 (3), 121-134.

Kotler, P. y Keller, K.L. (2016). *Marketing Management (15th Edition)*. Essex: Pearson Education Limited.

Lassar, W.; Mittal, B.; Sharma, A. (1995). "Measuring customer-based brand equity", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.12, n° 4, pp. 11–19.

Pappu, R., Quester, P., y Cooksey, R.W. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement-empirical evidence. *Journal of Product and Brand Management*, 14(3), pp. 143-154.

Pappu, R.y Quester, P. (2006a). A consumer-based method for retailer equity measurement: results of an empirical study, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 317-329.

Shen, P. (2010). A study on the multi-dimensional relationship between consumer shopping value and retailer brand equity, *Marketing Science Innovations and Economic Development. Proceedings of 2010 Summit International Marketing Science and Management Technology Conference*, 128-132.

Sheth, J.N., Newman, B.I., y Gross, L.G. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22, 159–170.

Sweeney, J. y Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: the development of a multiple item scale, *Journal of Retailing*, 77(2), 203–220.

Swoboda, B., F. Haelsig, D., Schramm-Klein, H., y Morschet, D. (2009). Moderating role of involvement in building a retail brand. *International, Journal of Retail & Distribution Management*, 37(11), 952–974.

Swoboda, B., Berg, B., Schramm-Klein, H. y Foscht, T. (2013). The importance of retail brand equity and store accessibility for store loyalty in local competition. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 251-262.

Swoboda, B., Weindel, J., y Hälsig, F. (2016). Predictors and effects of retail brand equity: A cross-sectorial analysis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 265-276.

Teas, R. K. y Laczniak, R. N. (2004). Measurement process context effects in empirical tests of causal models. *Journal of Business Research*, 57(2), 162–174.

Teas, R.K. y Agarwal, S. (2000). The effects of extrinsic products cues on consumers' perceptions of quality, sacrifice and value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 278-291.

Tsai, S. (2005). Utility, cultural symbolism y emotion: a comprehensive model of brand purchase value. *International Journal of Research in Marketing*, 22, 277–291.

Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., y Schlesinger, L.A. (2009). Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.

Verhoef, P.C., Kannan, P.K., y Inman, J.J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal o Retailing*, 91(2), 174-181.

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), pp. 139–153.

Wu, J.F. y Tian, Z.L. (2008). Effects of selected store image dimensions on retailer equity: evidence from 10 chinese hypermarkets. *International Conference on Management Science and Engineering (15th)* September 10-12, Long Beach, USA, 759-766

Yeng, L.C. y Mat, N.K. (2013). The Antecedents of Customer Loyalty in Malaysian Retailing: Capitalizing the Strategic Tool. *Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference*, 25–26.

Yoo, B., Donthu, N. y Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 28 (2), 195-211

Yoo, B. y Donthu, N. (2001). Developing y validating a multidimensional consumer based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52, 1–14.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perception of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.

## AGRONEGÓCIO E A CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: DESAFIOS, COMPORTAMENTO DOS PRODUTORES RURAIS E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

*Data de aceite: 25/10/2021*

### **Ariosto Sparemberger**

Doutor em Administração, Administrador e Professor da UNIJUÍ  
Santa Rosa/RS/Brasil. <http://lattes.cnpq.br/4827768735577361>

### **Pedro Luís Büttenbender**

Doutor em Administração, Administrador e Professor do PPGDR/UNIJUÍ  
Santa Rosa/RS/Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/0685947440843291>

### **Luciano Zamberlan**

Mestre em Gestão Empresarial, Administrador e Professor da UNIJUÍ  
Santa Rosa/RS/Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/0778980315943909>

### **Darles Michel Assmann**

Graduado em Administração, UNIJUÍ  
Santa Rosa/RS/Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/0234349290415824>

**RESUMO:** O agronegócio brasileiro é formado por um conjunto de cadeias produtivas, tais com a cadeia da soja, do milho, do trigo, da suinocultura, do frango, do leite, entre outras. No Rio Grande do Sul, a pecuária leiteira se desenvolve e atinge bons resultados, mas ainda há um imenso potencial a ser realizado pelos produtores, principalmente na região fronteira noroeste, com vistas a tornar a atividade leiteira mais rentável e eficiente. O propósito

do presente estudo esta centrado em analisar o comportamento dos produtores de leite e quais ações estão sendo desenvolvidas, referente aos fatores impulsionadores e inibidores de competitividade dos empreendimentos rurais dos produtores de leite no município de Santo Cristo (RS) e referências a aportes ao desenvolvimento. Para atender o objetivo foi realizada coleta de dados quantitativos a partir do método survey, com questionário estruturado, de perguntas com respostas pré-definidas, aplicado junto a uma amostra não probabilística de 133 produtores de leite do município. Para os dados qualitativos aplicaram-se entrevistas em profundidade com cinco produtores distintos do município, com perguntas pré-definidas a fim de buscar dados em relação à atividade produtiva do leite. As ações impulsionadores de competitividade estão intimamente ligados às melhorias e a adesão de novas tecnologias de gestão e processo produtivo aos quais os produtores tem a possibilidade de se adaptarem ou aderirem e custo baixo de produção. Ações inibidores de competitividade são observados pelos produtores como aqueles que acabam influenciando negativamente a permanência dos produtores na atividade leiteira e escassa mão de obra o que desmotivam os produtores a continuar na atividade.

**PALAVRAS - CHAVE:** competitividade, produção de leite, gestão, qualidade, desenvolvimento.

## AGRIBUSINESS AND THE MILK PRODUCTION CHAIN: CHALLENGES, BEHAVIOR OF RURAL PRODUCERS AND REGIONAL DEVELOPMENT

**ABSTRACT:** Brazilian agribusiness is formed by a set of production chains, such as the chain of soybean, corn, wheat, swine, chicken, milk, among others. In Rio Grande do Sul, dairy farming is developing and achieving good results, but there is still immense potential to be realized by producers, especially in the northwestern frontier region, with a view to making the dairy activity more profitable and efficient. The purpose of this study is centered on analyzing the behavior of milk producers and what actions are being developed, regarding the factors that are driving and inhibiting the competitiveness of rural enterprises of milk producers in the municipality of Santo Cristo (RS) and references to contributions to the development. To meet the objective, quantitative data was collected using the survey method, with a structured questionnaire, with questions with pre-defined answers, applied to a non-probabilistic sample of 133 milk producers in the municipality. For qualitative data, in-depth interviews were applied with five different producers in the municipality, with pre-defined questions in order to seek data in relation to the milk production activity. The actions that boost competitiveness are closely linked to improvements and the adoption of new management technologies and production process to which producers have the possibility to adapt or adhere, and at low production cost. Competitiveness inhibiting actions are observed by producers as those that end up negatively influencing the permanence of producers in the dairy activity and scarce labor, which discourage producers to continue in the activity.

**KEYWORDS:** competitiveness, milk production, management, quality, development.

### 1 | INTRODUÇÃO

A competitividade esta cada vez mais intensa e acentuada entre organizações e setores, exigindo dos gestores competência, atenção e criatividade para inovar em produtos e processos diante das mudanças do ambiente. O agronegócio também é desafiador por ser um setor de negócios do *agribusiness*, considerando principalmente o nível de exigências da indústria e do mercado consumidor.

Para Neves, Zylbersztajn e Neves (2005), o agronegócio abrange a agricultura, o fornecimento dos insumos para a agricultura, a distribuição varejista e as agroindústrias, formado assim por centenas de milhares de atores e dentro deste contexto do agronegócio, se um componente deste conjunto sofre um abalo, o conjunto todo sofre alguma consequência. O agronegócio brasileiro é formado por um conjunto de cadeias produtivas, tais com a cadeia da soja, do milho, do trigo, da suinocultura, do frango, do leite, entre outras.

A cadeia produtiva do leite no Brasil desempenha papel relevante no suprimento de alimentos e na geração de emprego e renda para a população de diversos municípios do país (GOMES, 2001). As constantes dificuldades do setor, como o preço pago ao produto; preço dos insumos pecuários; atualizações em questões sanitárias; baixa capacidade de investimento do produtor; endividamento bancário e outras tantas, somam-se ao atual nervosismo do mercado.

A cadeia do leite nos últimos anos vem sendo objeto de estudos e constantes investigações por parte do Ministério Público, que acarretaram em uma disseminação de incertezas e nervosismo dentro da cadeia do leite. As serias investigações são em relação a possíveis atitudes suspeitas dos elementos formadores da cadeia leiteira do País, atingindo principalmente a cadeia leiteira gaúcha. O leite produzido pelos elementos atingidos pelos escândalos desvendados nas investigações, esta com descredito perante o mercado nacional, gerando assim a não aceitação do mesmo perante o mercado consumidor. Tudo isto gera grandes dificuldades para o setor.

Santos, Marion, Segatti (2002), destacam que o produtor rural deve estar atento aos fatores externos e internos referentes ao seu empreendimento. Isto porque, quanto maior for o conhecimento do administrador sobre a estrutura, funcionamento da entidade e os fatores de produção, maiores serão as possibilidades e tangentes de melhorar seus resultados produtivos e econômicos consequentemente.

Muito das decisões praticadas dentro de uma propriedade rural levam em considerações as condições do ambiente natural que se situam, isso porque a produção e oferta de produtos agrícolas no mercado é ditada pela natureza e suas variações. Segundo Batalha (2001), em parte estas restrições são revertidas com o aumento do capital investido no setor agrícola e consequentemente em avanços tecnológicos que venham a driblar as condições climáticas.

A gestão de qualidade é necessária para o sucesso da atividade agrícola, observando que é necessário desenvolver fatores que possibilitem o aumento da produtividade, com uma alimentação do rebanho lácteo de qualidade, padrões genéticos, uso de novas tecnologias, melhoramento do conhecimento humano para melhor gestão do empreendimento rural, estão entre os fatores para se manter competitivo no mercado.

No Rio Grande do Sul, a pecuária leiteira se desenvolve e atinge bons resultados, mas ainda há um imenso potencial a ser realizado pelos produtores, principalmente na região fronteira noroeste, com vistas a tornar a atividade leiteira mais rentável e eficiente. No município em estudo, a agricultura representa em torno de 30% do PIB, segundo dados divulgados pela Federação das Associações de Municípios do Rio Grande do Sul - FAMURS com destaque para a produção de leite em nível estadual, devido à alta produtividade.

A cadeia do leite tem grande importância dentro deste contexto, sendo diagnosticada em todas as regiões do país, acrescentando a renda mensal principalmente dos pequenos produtores. A região sul do país é reconhecida como umas das grandes produtoras de leite, onde o município de Santo Cristo se destaca como o maior produtor de leite do estado do Rio Grande do Sul, com uma produção de 62.640 mil litros em 2014.

Este contexto esta exigindo cada vez mais dos elementos da cadeia do leite, principalmente dos produtores que enfrentam as dificuldades do setor e ainda sofre com as interferências climáticas, aumentando cada vez mais os padrões de competitividade, que podem ser definidos como a capacidade de um empreendimento rural permanecer no mercado, e ao mesmo tempo crescer dentro do mesmo ou novos mercados concorrentes. Também

ganha importância para ser competitivo no mercado os contextos de gestão e planejamento das propriedades rurais, uma vez que os indicadores de custo, produtividade, faturamento e outros explicam a eficiência competitiva de uma empresa agrícola (ZYLBERSZTAYN E NEVES, 2000).

Levando em consideração o contexto, o propósito do presente estudo esta centrado em analisar o comportamento dos produtores de leite e quais ações estão sendo desenvolvidas, referente aos fatores impulsionadores e inibidores de competitividade dos empreendimentos rurais dos produtores de leite no município de Santo Cristo (RS) e referências a aportes ao desenvolvimento..

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Agronegócio

O Brasil sempre foi conhecido pelo seu forte e potencial setor primário, desde o início da industrialização brasileira, pela década de 1970, abria portas para o crescimento econômico do País. Observando em parâmetros atuais, o agronegócio continua sendo a principal base comercial do Brasil, gerando empregos, renda, geração de impostos e principalmente alimentação para a grande população brasileira.

O agronegócio é um montante de agentes, descritos como atores e transações envolvidas na produção, processamento e na distribuição de produtos de origem agropecuária. Consta que o agronegócio é um conjunto de atividades de uma rede de agentes, na sua maioria econômicos, que compreendem a parte de produção de insumos, a produção e armazenagem de produtos agrícolas e derivados, bem como a sua distribuição. Para Callado (2006), o agronegócio é um conjunto de empresas que produzem insumos agrícolas, bem como as propriedades rurais, as empresas de processamento e todas as empresas responsáveis pela distribuição.

Segundo os estudos de SpareMBERGER (2009, p. 30), o agronegócio contempla o conjunto de atividades envolvidas na produção agroindustrial desde a produção de insumos até a distribuição do produto final e é composto de inúmeras cadeias produtivas e de instituições de apoio que formam o ambiente no qual elas estão inseridas.

O agronegócio também é chamado de *agribusiness* ou mesmo de negócio agrícola. Bacha (2004, p.22) coloca o *agribusiness* como o conjunto de atividades realizadas pela agropecuária e pelos setores a ela vinculados relacionados ao antes e ao depois da porteira. O elo do antes da porteira é dominado atualmente por poucas empresas, e que estão investindo alto em pesquisa, tecnologia e inovação para continuarem a serem competitivas no mercado. Para o autor, o segmento dentro da porteira vem evoluindo para um processo de concentração produtiva, em ênfase na eficiência e produtividade. Este fator esta levando muitos produtores rurais do mundo todo, e inclusive no Brasil a

abandonarem suas atividades rurais o que leva a uma concentração das matérias primas animais e vegetais em mãos de poucas propriedades, que por sua vez estão sendo bem gerenciadas na busca pela competitividade. Para o depois da porteira, o mesmo autor coloca como sendo formado por etapas de processamento, transformação e distribuição dos produtos vindos da agropecuária, setor primário, ate atingir os consumidores finais.

Batalha (2001, p. 27), contempla o agronegócio como sendo a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos por eles. Assim o agronegócio vem a ser a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, bem como as operações de produção da fazenda e armazenagem, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e subprodutos derivados deles.

O agronegócio compreende todo um conjunto e envolvidos em todas as atividades sócias econômicas que de uma ou outra forma tem relação com agropecuária, com agricultura, e outras atividades desempenhadas de forma simples ou complexa na parte agrícola de um país. Compreende não exclusivamente a parte agrícola, mas também todo a rede que é ligada a este eixo principal, que pode ir desde os pequenos detalhes das atividades agrícolas dos produtores rurais, manejo com a criação de gado, entre outros, e ate mesmo a uma atividade de grande escala exercida pelas grandes indústrias produtoras de insumos, ou mesmo que processem e transformem em produtos mais sofisticados os produtos agrícolas primários. É o que explica Zylberstajn (1995), quando diz que o agronegócio possui um enfoque moderno e sistêmico, sendo formado por empresas que produzem, processam e distribuem produtos agrícolas e derivados.

Zylbersztajn (1995) estudou os elementos que podem elucidar a estrutura do *agribusiness*, e demonstra demonstrar em uma imagem os elementos que formam esta rede ea logica de inter-relação existente entre os segmentos como mostra a figura 1.

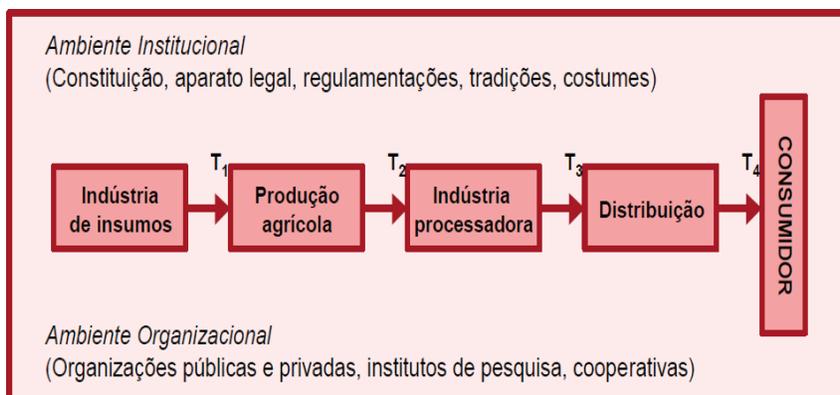


Figura 1: Representação analítica do agronegócio Fonte: Zylbersztajn (1995)

Bacha (2004, p.22), contempla o agronegócio como uma visão sistêmica da economia, evidenciando como certos segmentos fornecem insumos a agropecuária e outros segmentos procedem a transformação e distribuição dos produtos in natura ou transformados.

Considerando que o agronegócio é um conjunto de atividades e empresas, Sparemberger (2010), enfatiza que o mesmo não pode ser configurado como uma empresa ou setor de atividades isolado e sim como um sistema que esta em sintonia com as constantes variações do ambiente. Assim nunca a agricultura ou mesmo a pecuária pode ser abordada de forma separada e sem elos de ligações com outros agentes, que são responsáveis por garantir a existência da produção, transformação, distribuição e consumo dos bens alimentares produzidos.

Esta rede de elementos, que forma a estrutura do agronegócio é uma das principais fontes de crescimento, e considerada atualmente a base da balança comercial brasileira, mas segundo Neves, Chaddad e Lazzarini (2000), somente os recursos naturais brasileiros não vão ser suficiente para o Brasil ser sempre competitivo. É necessário que o país tenha uma mentalidade de inovação e busca pela produtividade, para assim, fazer com que o agrusiness faça seu papel de interiorizar o desenvolvimento, distribuir renda, gerar emprego e outros benefícios sócios econômicos para o país.

Neves (2005) trabalha na mesma perspectiva, indicando que o agrusiness leva o desenvolvimento para o interior, distribui melhor a renda, gerando empregos e trazendo outros benefícios econômicos e sociais. Porém é necessário que a produtividade e inovação sejam as palavras chaves na busca pela competitividade, atingindo novos mercados, e ambientes de ampliação da demanda, não deixando de lado a necessidade do governo realizar esforços para atingir certos fins. Segundo o autor, o Brasil enfrenta desafios para fazer o agronegócio continuar crescendo, que estão ligados a duas vertentes principais. Primeiro a coordenação vertical, nas ferramentas de marketing (marcas e mercados novos e promissores, inovações em produtos) e a vantagem vista na presença de grandes lojas do varejo mundial, levando os produtos alimentícios brasileiros para as suas lojas mundialmente. E em segundo momento o desafio da coordenação horizontal, que é fazer a inclusão da maior quantidade de produtores no moderno agronegócio brasileiro e da mesma forma a realização de negócios entre cooperativas dentro e fora do país.

Desta forma, a noção de agronegócio demonstra que elementos ligados com o setor primário são os elementos que atualmente ainda geram a base para a balança comercial brasileira, e observando todo o potencial pode crescer ainda mais no âmbito de desenvolvimento sócio econômico nacional. Esse desenvolvimento prove da melhor maneira de vencer os desafios existentes, buscando serem inovador e produtivo, que são o eixo para o ápice da competitividade.

## 2.2 Sistema agroalimentar do leite

O Sistema Agroalimentar (SAG) do leite é um conjunto de inúmeros elementos, atividades e empresas do mercado de lácteos, e que de uma ou outra forma estão em constantes ligações e transações, ou de conflitos, parcerias, competitividade e outros. É o que os autores Brum e Muller (2008) também relatam, quando descrevem que a cadeia produtiva do leite é formada por muitos fatores, elementos que interagem entre si. Para Escosteguy et al. (1993, p.09), entende-se por “Sistema Agroalimentar do Leite o conjunto de processos integrantes da produção, comercialização, industrialização e consumo de produtos de origem láctea”.

Em quesitos de Brasil a produção nacional chegou a 24,741 bilhões de litros em 2014, segundo dados do IBGE. Em todas as regiões nacionais existe algum tipo de Sistema Agroalimentar do leite, algum mais forte, com produção anual significativa para venda, e outros mais fracos, mesmo que apenas para subsistência. Os maiores produtores de leite do país são a região sudeste e sul, onde Minas Gerais é o maior produtor do país, seguido do Rio Grande do Sul.

É visível a importância do SAG do leite para o Brasil como um todo, e esta importância, para Gomes (2001) é expressa por como sendo a principal característica do sistema, onde a principal característica da cadeia produtiva do leite no Brasil é a sua importância no agronegócio nacional que, além de ser significativa, encontra-se representantes dos segmentos de produção, industrialização e comercialização de leite e derivados em todas as regiões do território nacional, os quais desempenham papel relevante no suprimento de alimentos e na geração de emprego e renda para a população.

Para Brum e Muller (2008), o sistema ou cadeia do leite inicia com a produção de insumos, suprimentos para os produtores rurais. Na sequência vem os próprios produtores, em suas empresas rurais, com animais (para produção leiteira e desenvolvimento genético de qualidade) chegando às indústrias que são a sequência da cadeia produtiva, englobando empresas beneficiadoras e transformadoras do leite *in natura* e ao mesmo tempo os responsáveis pelo recolhimento e logística do leite e produtos industrializados. Todos os componentes da cadeia buscam satisfazer por fim o consumidor, que completa esta rede de elementos do sistema agroalimentar do leite.

O Brasil possui produtores de leite muito heterogêneos, que variam de pequenos, médios e grandes produtores, alguns com as mais modernas tecnologias de produção existentes no mercado e outros ainda trabalhando com as suas antigas formas rudimentares de produção. Para Jank (1999), apud Rodrigues (2001), é possível classificar inúmeros tipos de produtores, divididos em dois tipos básicos: os especializados, que são produtores que trabalham com uma estrutura de produção muito moderna e que possibilite gerar excedentes, sendo competitivo no mercado. E os produtores não-especializados, que continuam sempre a trabalhar com tecnologias ultrapassadas e rudimentares, mas que

geralmente produzem para o seu autoconsumo.

## Metodologia

A pesquisa possui uma abordagem de natureza quanti-qualitativa. Em termos de objetivos a pesquisa é exploratória e descritiva e segundo os meios bibliográficos, documental, de observação, levantamento, entrevista em profundidade e estudo de caso (GIL, 2002; MALHOTA 2001).

Levando em consideração a forma de abordagem da investigação, o presente estudo classifica-se como quanti-qualitativa. É considerada qualitativa, pois segundo Gil (1999), insere-se no campo das Ciências Sociais. Por basear-se não em fatos, mas em opiniões dos sujeitos entrevistados. O estudo visa considerar que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.

Para justificar a abordagem quantitativa do presente estudo, Oliveira (1999, p. 115), coloca que quantitativa é a pesquisa que visa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas. Considera que tudo pode ser quantificável, traduzindo em números as opiniões e informações para depois classificá-las e analisá-las. Para Gil (2002) esta abordagem também é conhecida como método estatístico, e fundamenta-se na aplicação da teoria estatística da probabilidade.

Os sujeitos que são o alvo da pesquisa foram diagnosticados através de um censo amostral, já que o universo amostral de produtores de leite é muito amplo para se fazer o levantamento da população. Foi utilizada uma amostra aleatória simples, para escolha dos produtores como sujeitos da pesquisa do levantamento de survey.

A coleta de dados quantitativos deu-se a partir do método survey, com questionário estruturado, de perguntas com respostas pré-definidas, aplicado junto a uma amostra não probabilística de 133 produtores de leite. Para os dados qualitativos aplicou-se entrevistas em profundidade com 5 produtores distintos do município, com perguntas pré-definidas a fim de buscar dados em relação a temas relacionados a gestão, processo produtivo, perspectivas futuras e outros (MALHOTA, 2001)

Para a análise e interpretação dos dados quantitativos são usados métodos estatísticos (tabulação, excel, gráficos, tabelas) vendo que a utilização dos mesmos ajuda o leitor a compreender melhor os resultados. Os dados qualitativos são submetidos a análise e comparativos junto a conhecimentos adquiridos junto a literaturas teóricas e estudos antecedentes referentes ao assunto.

Assim, do mesmo modo, os dados referente as entrevistas em profundidade foram analisados e interpretados, sendo submetidos a comparativos com conhecimento anteriormente, em especial teóricos e antecedentes, para assim analisar e descrever os

fatores inibidores e impulsionadores da competitividade das propriedades rurais e das ações dos gestores.

### 3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentre os 133 respondentes a maioria possui mais de 41 anos de idade, de formação escolar de predominância do ensino fundamental incompleto, com 82% do gênero masculino, grande maioria casados ou em união estável. Predomina os produtores que estão na atividade a mais de 21 anos, utilizando como mão de obra a familiar para a realização das atividades. Geralmente as propriedades não ultrapassam das 30 hectares e destas propriedades resulta uma média de 196 litros/dia entre as propriedades respondentes, com a utilização de ordenha canalizada em 42% das propriedades e resfriador de expansão direta em 87% das propriedades respondentes.

Para Batalha (2001), ser competitivo na atividade leiteira requer muito do produtor, uma vez que é uma atividade muito complexa e cheia de interfaces, dependendo muito de uma gestão e controle eficaz de todos os fatores que permeiam a atividade.

A maioria dos produtores possui um controle eficaz das atividades de sua propriedade, e acreditam que com a utilização de gestão estratégica e planejamento como ferramentas administrativas no controle da atividade leiteira pode gerar resultados positivos e ao mesmo tempo ser uma garantia de sucesso econômico para a sua propriedade.

No entanto este entendimento por parte dos produtores significa que estejam realmente buscando e utilizando de ferramentas de gestão na propriedade, assim a maioria das propriedades do município estudado não possui nenhum tipo de tecnologia de gestão, que venha a trazer resultados ou dados para direcionar estrategicamente a empresa rural para tais ações de melhoria.

Os resultados mostram que o controle gerencial de produção, de custos e despesas, formulação de estratégias ainda é muito precário dentro dos empreendimentos rurais analisados. Os produtores que realizam algum tipo de gestão da propriedade, o fazem de forma antiga, apenas seguindo o ideal presente em seu intuito, e sem auxílio de algum tipo de tecnologia de gestão, que proporcionaria um maior e melhor desempenho gerencial e consequentemente aumento de produção geral da propriedade.

Os produtores rurais tem consciência da importância de um controle gerencial para o desempenho produtivo e competitivo da propriedade, mas acabam não exercendo de forma constante tais iniciativas por falta de tempo, poucas conhecimento humano, desmotivação pelas instabilidades proporcionadas pela atividade leiteira nos últimos anos, entre outros motivos elencados pelos produtores, como mostra os relatos:

Fizemos pouco controle do que gastamos na produção de leite. Como também temos gado de corte e plantamos soja e milho não temos controle separado. Tudo que entra em dinheiro vai pra apenas uma conta de banco, e se temos de pagar alguma coisa

sai da mesma conta. Juntando tudo, sempre sobra um bom dinheiro no final. Mas nunca sabemos quanto lucro veio do leite, ou se tá dando prejuízo. Só tem eu e o marido, e nenhum tem escola pra fazer tudo na ponta da caneta, e muito menos tempo. (Produtor C)

O nosso controle é feito pelo filho. Ele pega as nota de tudo que é comprado, e tudo que é vendido e faz no computador. Desde que ele começou a fazer isso, a dois anos, nos sabemos quanto sobra cada mês. Facilitou muito, por que eu e o pai não erramos bom de conta e ele tem estudo melhor e gosta de mexer no computador. Pelo que ele diz, vai segui produzindo leite quando nos não consegui mais ajuda, oque não vai demora muito. (Produtor A)

O contexto de produtores estudados demonstra não possuírem nenhum tipo de controle de gestão ou planejamento formal na empresa agrícola, sendo que as praticas produtivas e de gestão na maioria das propriedades é fundamentada em conhecimentos tradicionais obsoletos adquiridos durante a vivencia de produtor de leite. A pratica de adesão às inovações tecnológicas de produção e principalmente de gestão que potencializam a competitividade das propriedades é realidade em uma minoria de produtores, e de uma forma muito individualizada e centralizada. Uma ampla adesão a tais mecanismos de gestão esbara em uma cultura tradicional de anti-modernismo, que dificulta a disseminação da competitividade dos produtores.

Os produtores de leite do município de Santo Cristo realizam inúmeras transações com os demais elementos da cadeia produtiva, tanto diretamente com a indústria ou fornecedora de insumos, quanto indiretamente com influencias dos consumidores e distribuidores. Batalha (2001) aborda que um empreendimento rural não pode se visto independente, e sim como parte de um sistema produtivo, estando adequado e em sintonia com os demais elementos do sistema.

Sparemberger (2010) em seus estudos coloca que os agentes de uma cadeia mantem uma intensa relação de cooperação, já que dali pode surgir o sucesso individual, mas também alguns possuem conflitos resultantes da busca por maiores lucros dentro da cadeia do leite. Quando um elemento da cadeia sofre com alguma dificuldade, todos os outros elos vão sofrer alguma consequência, tanto pelo lado positivo ou não. Para tanto da importância de todos os elementos estarem intimamente ligados e trabalharem em prol de um objetivo, que é satisfazer o consumidor final.

A organização cooperativa dos produtores também está presente no estudo. Destacando que aspectos de gerenciamento da cadeia, elementos gerenciais e tecnológicos intra unidade produtiva e as interfaces com o mercado são mediados através de organizações cooperativas. Também tem a presença de agentes não cooperativos. A presença da organização cooperativa, em primeiro e segundo grau, garante uma estabilidade e segurança de mercado, balizadora de preços e gera aportes importantes ao desenvolvimento regional (BÜTTENBENDER et al, 2020).

### 3.3 Fatores Impulsionadores de Competitividade

As ações impulsionadoras de competitividade estão intimamente ligados à melhorias e a adesão de novas tecnologias de gestão e processo produtivo aos quais os produtores tem a possibilidade de se adaptarem ou aderirem. Segundo Porter (1989), para se conseguir uma vantagem competitiva dentro do mercado globalizado, é necessário considerar as forças que determinam o grau de rentabilidade, uma vez que influenciam os preços, os custos e investimentos necessários para a continuidade de um projeto empreendedor. Para tanto, foi possível verificar que as principais ações entendidos pelos produtores como impulsionadores de competitividade são a redução custo de produção, melhoramento genético, qualidade do leite, tecnologias de sucesso produtivo, assistência técnica adequada, atividades consorciadas, um controle das finanças e não menos importante o planejamento estratégico da empresa rural.

Buscar a redução dos custos de produção se tornou um potencial para o sucesso de todo empreendimento, e no setor da atividade leiteira este quesito ganha mais força, uma vez que o produtor de leite não tem a capacidade de controlar o preço que vai receber pelo produto no final do ciclo de produção. Então da necessidade da redução máxima dos custos, para garantir a lucratividade necessária para se manter competitivo no mercado.

Esta ideia de busca do baixo custo de produção também é abordada por Porter (1989), quando diz que reduzindo os custos pode fazer a empresa desenvolver um grande potencial competitivo no setor de atuação. Faria (2005) *apud* Cullmann et al completa dizendo que a eficiência de uma propriedade leiteira começa pelo controle das despesas e receitas, gerando lucro ou prejuízo. Em geral, o produtor de leite se preocupa muito com o preço do produto, e o preço não justifica sucesso ou fracasso de um negócio. O que interessa é o todo, custo em conjunto com o preço e renda, o que determinará o lucro propriamente dito da atividade em questão.

Os produtores de leite do município estudado entendem a importância de procurarem ter um custo de produção baixo. Muitos deles mudaram a forma de produzir (sistema produtivo), para buscar ter uma diminuição no custo de produção, uma vez que o preço do produto não é controlável. Segundo os dados da pesquisa, como mostra a tabela 13, a maioria dos produtores busca estudar os preços dos insumos antes de adquiri-los, com o objetivo de diminuir o custo de produção de cada litro de leite da propriedade. Os produtores que não exerce a iniciativa de diminuir o custo de produção, acaba se tornando menos competitivo e potencialmente diminuindo sua perspectiva de futuro promissor dentro da atividade leiteira.

Para buscar diminuir o custo de produção da atividade leiteira, os produtores de leite do município estudado utilizam de pastagens com melhores resultados produtivas, e com maior ciclo produtivo possível, sem a necessidade de replantio em curtos ciclos de tempo. Essa iniciativa é descrita pelo produtor entrevistado:

A gente sempre tenta diminuir o custo de tudo, mas sem perder a produtividade dos animais. Por isso aumentamos a quantidade de pastagens permanentes, com grama tifton e ares. São gramas que tem alto potencial de proteína e ao mesmo tempo não é necessário o replantio a cada ano. Já que não mandamos no preço do leite, temos que nos virar de outra maneira.( Produtor E)

Mesmo assim, é necessário manter o cuidado permanente, para não diminuir o potencial produtivo dos animais, diminuindo de mais a nutrição e alimentação dos mesmos com a tendência de baixar os custos. É necessário buscar insumos e alimentos que tenham baixo preço, mas ao mesmo tempo com potenciais produtivos altos, com boa qualidade e procedência. Assim, se consegue o ideal, compreender no mesmo quesito produtivo o baixo custo, com alta produtividade, que certamente garante sucesso competitivo para o empreendimento.

Como a atividade leiteira é considerada de baixa margem lucrativa, devido ao alto custo de produção, e pelo fato das propriedades do município ser de pequeno porte e familiar é necessário muitas vezes a que os produtores do município tenham alguma outra fonte de renda, para completar a remuneração da família. Deste modo esta possibilidade dos produtores poderem conciliar outras atividades com a atividade leiteira gera um impulsionador de competitividade para a propriedade. Com esta renda extra o produtor consegue ter maior potencial de investimento na propriedade e conseqüentemente na atividade leiteira que geralmente é o carro chefe do empreendimento.

Para Zylbersztajn & Neves (2000) é através do desenvolvimento de mais de uma atividade, o conceito de sustentabilidade agrícola, com o uso de um sistema integrado de práticas de cultivo e criação animal visando à complementaridade entre as atividades produtivas no âmbito da propriedade rural. Ganha espaço o conceito da multifuncionalidade do uso do espaço rural, o que leva o agricultor a pensar no desenvolvimento de outras atividades geradoras de renda, que não apenas a atividade que é carro chefe do empreendimento.

### **3.4 Fatores inibidores de competitividade**

As principais ações inibidoras de competitividade são observadas pelos produtores como aqueles que acabam influenciando negativamente a permanência dos produtores na atividade leiteira, e ao mesmo tempo desmotivam os produtores a continuar na atividade. Paratanto, produtores entrevistados entendem como fatores inibidores de competitividade na atividade que exercem atualmente a escassez e custo de mão de obra, o reduzido tamanho das propriedades, o variável e inconstante preço do leite, alto preço dos insumos, intenpéries climáticas e problemas de sanidade dos animais. No município estudado, vários são oselementos ou fatores que podem ser identificados como inibidores de competitividade dos produtores de leite.

O baixo desenvolvimento e crescimento competitivo de uma propriedade produtora de leite podem ter várias razões, e ao mesmo tempo é relacionada diretamente ao caso

específico de cada propriedade. Onde em um determinado empreendimento o fator determinante para a não competitividade é um, em outra propriedade rural que teve o mesmo descredito de competitividade o motivo para tanto é outro. Assim, encontra-se no município vários fatores que podem ser relacionados ao descredito competitivo das propriedades, e a maioria deles relacionados diretamente a quesitos de gestão da propriedade. Para 85 dos 133 produtores respondentes a falta de mão de obra é uma das principais dificuldades enfrentadas na atividade leiteira atualmente.

No entender dos produtores de leite do município, os fatores que atualmente são responsáveis por inibir ou prejudicar a competitividade e ao mesmo tempo a permanência dos produtores de leite na atividade estão relacionados: (1) tamanho reduzido das propriedades; (2) falta de mão de obra; (3) restrição ao fornecimento e energia elétrica (4) condições das estradas para coleta do leite; (5) falta de interesse das indústrias em adquirir o leite.

A mão de obra é considerada um dos fatores inibidores de competitividade junto a produtores de leite de Santo Cristo, justamente devido sua escassez no campo. Durante as entrevistas em profundidade os entrevistados descrevem esse fator como muito importante. Vendo que a atividade leiteira ainda requer muito da atividade manual das pessoas, nas atividades de manejo dos animais, do cultivo de plantas forrageiras e pastagens e não em menos nas atividades de ordenha e limpeza dos equipamentos e instalações para ordenha.

Os produtores relatam que a escassez de mão de obra se intensificou muito nos últimos anos, devido ao pouco numero de jovens que ainda permanecem no interior, e os que ainda permanecem são filhos de produtores de leite ou grãos, que permanecem para seguir a atividade da família, e da mesma forma se encontram em dificuldade de encontrar mão de obra. Assim, quando necessário de mão de obra terceirizada é muito difícil encontrar alguma pessoa apta e disponível a realizar as atividades necessárias, sendo que os poucos indivíduos que estão disponíveis para trabalhar, são disputados pelos muitos produtores de leite presentes no município, e conseqüentemente com o seu trabalho valorizado e escasso tornasse de alto valor. Assim, aquela mão de obra terceirizada ainda disponível encontra-se em um custo muito elevado para o faturamento de uma atividade leiteira.

Nos estamos trabalhando a muito tempo no leite, sempre com a mesma quantia de vacas. Pensamos em aumentar, mas para isso temos que arrumar alguém para ajudar, sempre uma despesa a mais, então compensa ficar com menos animais e cuidar melhor destes, produzindo mais, do que aumentar o numero de animais e gastar o lucro com salario de peão. ( Produtor B)

Faz dois anos que compramos um desinsilador, para realizar o trato dos animais. Assim a mulher pode cuidar exclusivamente da ordenha e limpeza, e eu ainda consigo tempo para ajudar ela. Com essa maquina faço o trato mais rápido e menos cansativo. A tecnologia me trouxe economia com peão e menos dor nas costas devido o trabalho pesado. (Produtor E)

É evidente que a tecnologia, com equipamentos e máquinas que auxiliam nas atividades diárias da prática leiteira, veio a neutralizar um bom tanto da falta de mão de obra disponível no interior do município. Mesmo assim, não se pode diminuir a importância deste fator inibidor de competitividade, uma vez que muitas das atividades diárias das propriedades leiteiras são apenas realizadas de forma manual, no manejo e cuidado dos animais, ou com o auxílio de mão de obra para o comando das máquinas e equipamentos.

A dimensão tamanho reduzido das propriedades é apontada como fator inibidor de competitividade, e logo em seguida as condições precárias das estradas no município estudado prejudicam a coleta do leite e conseqüentemente tem influência predominante na competitividade dos produtores.

Os dois itens citados foram à falta de interesse das indústrias em adquirir o leite e as restrições de fornecimento de energia elétrica. Os resultados demonstram tendência de prosperidade para a atividade leiteira do município, principalmente para os produtores que conseguirem traduzir em qualidade e sustentabilidade as melhorias que implantaram ou irão implantar na sua propriedade. Produtores que se habilitarem a trabalhar as inovações tecnológicas com maior respaldo e comprometimento, de forma gerencial e planejada são passíveis de desenvolver vantagens competitivas de alto potencial.

## 4 | CONCLUSÃO

A partir dos dados coletados é possível concluir que a atividade leiteira é muito complexa e depende de muitas circunstâncias para uma propriedade rural ter sucesso e continuar competitiva dentro do segmento leiteiro. Conforma-se a importância de uma boa gestão e controle de todos os fatores que permeiam a atividade, uma vez que é uma atividade muito complexa e cheia de interfaces. O produtor de leite do município estudado não possui nenhum tipo de controle ou planejamento estratégico formal que venha a objetivar as atividades e mostrar a verdadeira situação do empreendimento e do mercado.

Muitas vezes as tomadas de decisões sem as devidas informações e conhecimento do momento, influenciam diretamente na competitividade futura da empresa. Uma vez que a maioria dos produtores não possui formação, conhecimento concreto para ser um gestor, apenas a formação do dia a dia, da prática que realiza a muitos anos, além de possuir uma cultura predominante de anti-modernismo, mantendo um contexto de práticas obsoletas dentro de suas propriedades, comprometendo a produtividade das mesmas. A dinâmica carece de um aporte de maior qualificação dos produtores além das técnicas produtivas, para as competências de gestão e a visão do todo da cadeia produtiva de alimentos, como é recomendado por Büttenbender (2010).

Os produtores respondentes da pesquisa entendem da necessidade de estarem atentos às informações de mercado e em possuir um controle das atividades desempenhadas na propriedade para poder realizar uma gestão de qualidade. Havendo um potencial de

tomada de decisão precisa estrategicamente para superar as constantes mutações e dificuldades do setor leiteiro brasileiro. Potencializando a parte de gestão estratégica da empresa rural, os produtores possuem um potencial de prosperidade muito bom dentro do município estudado.

A qualidade do produto sempre foi e vai continuar sendo uma tendência, e por isso deve ser muito valorizada na atividade leiteira pelo produtor. A sustentabilidade voltada a quesitos ambiental ganha destaque e deve ser compreendido pelos produtores como potencial competitivo futuro. Produtor com leite de qualidade, produzido sem degradar a natureza terá um valor agregado competitivo e estará agerando aportes positivos ao desenvolvimnto regional e nas perspectivas afirmativas quanto aos objetivos de desenvolvimnto sustentável.

Para Zylbersztajn (2000), as tendências e exigências do mercado consumidor orientam as atividades dos elementos da cadeia produtiva. A necessidade de ações voltadas à qualidade do leite como requisito para venda é uma exigência do mercado consumidor, então, alguns produtores tem consciência de que processo é fator de exclusão da atividade leiteira, por não estarem seguindo as mínimas exigências de controle de qualidade das empresas compradoras. Por outro lado, os produtores entendem que as exigências ambientais de sustentabilidade da propriedade serão uma tendência para um futuro bem próximo. São contextos que devem ser levados em conta por todos os produtores de leite do município, e aqueles que estiverem dentro destes quesitos terão este trunfo de vantagem competitiva no mercado que atuam.

Como tendências, conclui-se que a atividade produtora de leite torna-se promissora no município para aqueles produtores que conseguem produzir com qualidade e que se adaptam aos contextos de sustentabilidade das propriedades rurais, voltadas principalmente ao quesito ambiental. Ao mesmo tempo, e não menos importante a atividade se torna promissora para empreendimentos que estejam preparados para as mutações do mercado, e hábeis a trabalhar as inovações tecnológicas de forma planejada e estrategicamente a fim de desenvolver vantagens competitivas de alto potencial.

## REFERÊNCIAS

BACHA, Carlos Jose C. **Economia e política agrícola no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2004. BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRUM, Argemiro Luis. MULLER, Patrícia k. **Aspectos do agronegócio no Brasil**. Ijuí: Ed:Unijuí, 2008.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. **O Agronegócio cooperativo**. In: Sparemberger, Ariosto; Büttенbender, Pedro Luís; Zamberlan, Luciano. **Princípios de agronegócios - Conceitos e estudos de caso**. 1ed. Ijuí/RS: Unijuí, 2010, p. 71-98.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís; SPAREMBERGER, A. ; BÜTTENBENDER, Bruno; PERDONSINI, Dionatan; ZAMBERLAN, Luciano. Ativos e aportes do cooperativismo ao desenvolvimento regional: um olhar regional, do local para o global.. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**. v. 7, p. 230-242, 2020.

CULLMANN, Jacson Rodrigo. Et. al. **Gestão em pequenas propriedades leiteiras naregião sudoeste do paraná como estratégias para o desenvolvimento da atividade** <disponível em > [http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/30/2012\\_30\\_4966](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/30/2012_30_4966).

ESCONSTEGUY, Cláudio; DAMBORIARENA, Estefania; HETZEL , Moacir; FREITAS, Paulo de. **A cadeia agroalimentar do leite: desafio aos pequenos produtores rurais**. Ijuí:Unijui, 1993.

FARINA, E;ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade no agrusiness Brasileiro**. São Paulo: IPEA, FIA, V.1, 1998.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, A. T.; LEITE, J. L. B. **O relacionamento na cadeia agroindustrial do leite paraos novos tempos**. In: O agronegócio do leite no Brasil. (ed.) Aloísio Teixeira Gomes, José Luís Bellini, Alziro Vasconcelos Carneiro. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em:<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=431790&search=rio-grande-do-sullanto-cristolinfograficos:-informacoes-completas>

JANK, Marcos Sawaya; NASSAR, André Meloni. **Competitividade e globalização**. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (Org). Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000.

MALHOTRA, Naresh. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. PortoAlegre: Bookman, 2001

NEVES, M. F.; CHADAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. **Alimentos novos tempos e conceitosna gestão de negócios**. São Paulo : Pioneira, 2000.

NEVES, Marcos Fava; ZYLBERSZTAJN, Marcos; NEVES, Evaristo Marzabal. **Agronegócio do Brasil**, prefacio de Roberto Rodrigues. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas,TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenhosuperior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SANTOS, Gilberto José dos, MARION, José Carlos, SEGATTI, Sonia. **Administração deCustos na Agropecuária**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SPAREMBERGER, Ariosto. **Princípios do agronegócio: conceitos e estudos de caso.** Ariosto Sparemberger, Pedro Luis Büttenbender, Luciano Zamberlan.- Ijuí: Ed: Unijui, 2010.

ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava. **Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Estruturas de governança e coordenação do *agribusiness*: uma aplicação da nova economia das instituições.** Tese de Livre Docência. FEA/USP. 1995.

# CAPÍTULO 14

## PROJETOS COMPLEXOS: ESTUDO DE CASO SOBRE A COMPLEXIDADE DOS PROJETOS DE ENGENHARIA EM UMA EMPRESA DO SETOR DE ÓLEO E GÁS

*Data de aceite: 25/10/2021*

*Data de submissão: 03/09/2021*

### **Frederico Gonzaga Lafetá**

Universidade Federal Fluminense  
UFF – PURO  
Rio das Ostras-RJ  
lattes.cnpq.br/5415157998733762

### **Carlos Frederico de Oliveira Barros**

Universidade Federal Fluminense  
UFF – PURO  
Rio das Ostras-RJ  
lattes.cnpq.br/4729242616434879

### **Paulo de Oliveira Coelho Dutra Leal**

Universidade Federal Fluminense, UFF –  
PURO  
Rio das Ostras-RJ  
lattes.cnpq.br/7736961011725436

**RESUMO:** O artigo tem como tema a gestão de projetos associada à teoria dos projetos complexos. A teoria dos projetos complexos surge na medida em que as abordagens tradicionais se tornam obsoletas ou ineficazes. Compreender os fatores de complexidade dos projetos permite o desenvolvimento de soluções adequadas aos problemas enfrentados. Neste sentido, a pesquisa objetivou a identificação dos fatores que influenciam a complexidade dos projetos desenvolvidos pela organização em estudo. Para realização da pesquisa, buscou-se levantar os fundamentos teóricos e estruturais acerca da dos projetos complexos. A pesquisa se

desenvolveu por meio de um estudo de caso em uma organização responsável por implementar projetos de telecomunicações em uma empresa do setor de óleo e gás. Para avaliação dos dados coletados, baseou-se no referencial teórico levantado sobre gestão de projetos e nas dimensões de complexidade dos projetos proposta por Geraldi, Maylor and Williams (2011): complexidade estrutural, incerteza, complexidade dinâmica, ritmo e complexidade sociopolítica. A pesquisa constatou que as dimensões de complexidade agem simultaneamente e são interdependentes. Verificou-se, também, que diversos fatores influenciam a complexidade dos projetos estudados. Conclui-se que a teoria dos projetos complexos oferece uma visão alternativa às abordagens tradicionais de gestão de projetos. **PALAVRAS - CHAVE:** Gestão de projetos, projetos complexos, complexidade.

### COMPLEX PROJECTS: A STUDY ON THE COMPLEXITY OF ENGINEERING PROJECTS IN AN OIL AND GAS COMPANY

**ABSTRACT:** The topic of the research is project management associated to the theory of complex projects. The study of complexity of projects emerge as traditional approaches become obsolete or ineffective. This research objective is identify the factors that influence the complexity of the projects developed by the company. In order to accomplish the research, theoretical and structural fundamentals of complex projects were reported. This descriptive exploratory research was conducted through a case study in an telecommunication projects sector of a

Brazilian oil and gas company. Interview, observation and research documents were used as instruments for data collection. Data analysis was based on theoretical framework of project management and dimensions proposed by Geraldi, Maylor and Williams (2011): structural complexity, uncertainty, dynamic complexity, pace and sociopolitical complexity. The survey found that dimensions of complexity act simultaneously and are interdependent. It was evidenced that several factors influence the complexity of the projects, such as the efficiency of the organization and the autonomy of the project manager. We conclude that the theory of complex projects offers an alternative view to traditional approaches project management.

**KEYWORDS:** Project management, complex project, complexity.

## 1 | INTRODUÇÃO

A partir da década de 80, a gestão de projetos ganhou importância salutar nas organizações. Nos dias de hoje é raro encontrar empresas que não tenham diretorias, setores, áreas, ou iniciativas conduzidas por projetos. O tema gestão de projetos não é um assunto novo, visto que desde a construção das pirâmides no Egito e das muralhas na China encontram-se vestígios do gerenciamento empírico de projetos (Lafetá, Gomes, Batistini & Barros, 2014).

A teoria dos projetos complexos visa à compreensão dos fatores e dimensões que agregam complexidade aos projetos no intuito de desenvolver soluções adequadas a cada caso. Geraldi, Maylor and Williams (2011) afirmam que o estudo da complexidade dos projetos surgiu na busca de maneiras para melhor representar as diversas “realidades” dos projetos, bem como avaliar a utilidade das variadas abordagens de gestão para “encaixar” (ou adequar) a estas realidades.

Compreender a complexidade do projeto é importante para o sucesso na gestão dos projetos. Este entendimento está diretamente conectado com as dificuldades enfrentadas nas tomadas de decisão e com a realização dos objetivos do projeto (Remington *et al.*, 2009). Dunovic, Radujkovic and Skreb (2014) ressaltam que muitas vezes os gerentes de projeto reconhecem a complexidade tarde demais para controlar a situação. Portanto, devem-se estar cientes da complexidade do projeto desde o seu início, a fim de desenvolver estratégias apropriadas e designar os membros adequados para as equipes.

Analisar os projetos sob a ótica da complexidade possibilita novos olhares sobre a gestão de projetos atual. Desta forma, gerir projetos de forma estanque e linear já não atende aos requisitos para sucessos dos projetos contemporâneos. Os processos de gerenciamento de projetos estão cercados de instabilidades como, por exemplo, frequentes mudanças no escopo, incidência de riscos de diversas naturezas, incertezas mercadológicas, cobranças por parte dos *stakeholders*, restrições de prazo, custo, recursos, qualidade dentre outros.

Portanto, este artigo tem como objetivo identificar os fatores que influenciam a complexidade dos projetos de engenharia de telecomunicações desenvolvidos em uma empresa do setor de óleo e gás.

O presente artigo se justifica à medida que as técnicas e abordagens tradicionais se tornam ineficazes ou obsoletas e novas práticas acerca da gestão de projetos são necessárias. Este artigo deve proporcionar à organização, aos gestores de projeto e aos estudiosos das teorias sobre gestão de projetos uma contribuição prática na busca do entendimento dos fatores de complexidade dos projetos. Os resultados deverão fomentar a ampliação dos objetivos tratados, novos estudos sobre o tema e o aprofundamento em questões específicas levantadas na pesquisa.

## **2 | REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Projetos complexos**

Analisar a gestão de projetos sob perspectivas alternativas permite a busca de novas soluções. Aritua, Smith and Bower (2009) comentam que a partir de uma perspectiva de gerenciamento, parece haver consenso de que a teoria da complexidade oferece uma oportunidade para reexaminar o pensamento reducionista e mecanicista, proporcionando, assim, uma visão mais holística.

Analisar a complexidade do projeto permite ao gerente do projeto uma maior compreensão dos desafios. Tal análise o ajudará, por exemplo, na formulação do caso de negócio do projeto, na condução de escolhas estratégicas, na seleção dos processos de gestão e na tomada de decisões durante a execução do projeto. Desta forma, este esforço tornará a gestão dos líderes mais eficiente, ajudando, assim, a orientar o desenvolvimento de competências gerenciais. (Geraldi *et al.*, 2011). A seguir, apresenta-se algumas das principais dimensões acerca da complexidade dos projetos.

### **2.2 Complexidade estrutural e incerteza**

Williams (1999), a partir do trabalho de Baccarini (1996), aprofunda a discussão em torno da complexidade dos projetos. Na dimensão complexidade organizacional, “diferenciação” é o número de níveis na hierarquia, o número de unidades organizacionais formais, o número de especialidades, dentre outros, enquanto, em “interdependência”, considera-se o grau de interdependência dos elementos organizacionais. Tratando de complexidade tecnológica, a “diferenciação” é o número e variedade de elementos, atividades ou tipos de entradas e saídas, enquanto “interdependência” trata do grau de interdependência entre as atividades, equipes, tecnologia ou elementos de entrada e/ou saída. Williams denomina tudo isso complexidade estrutural (Williams, 2002).

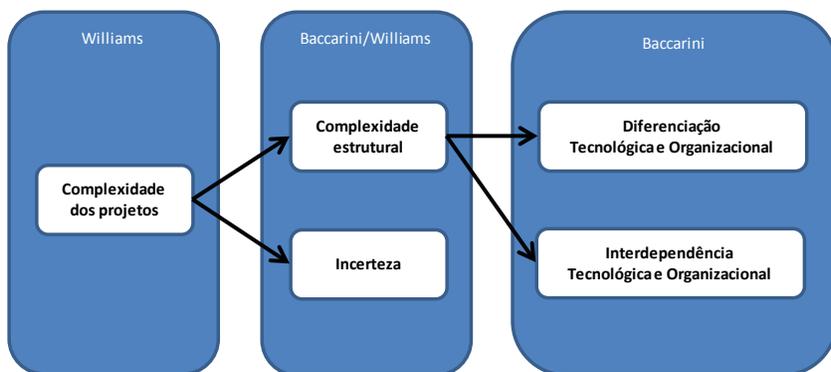


Figura 1 – Evolução dos modelos de complexidade dos projetos

Fonte: Adaptado de Williams (1999)

Há outro tipo de complexidade, aquela relacionada à incerteza (Williams, 1999, 2002). Williams (2002), baseado nos trabalhos de Turner and Cochrane (1993), afirmam existirem dois tipos de incerteza em um projeto: a incerteza dos objetivos (quantos objetivos foram definidos) e a incerteza do método (quantos métodos foram selecionados para a consecução dos objetivos) com base nos diferentes métodos de gestão e execução propostos para consecução do projeto. A figura 1 representa o modelo proposto por Williams (2002).

### 2.3 Complexidade estrutural, incerteza, dinâmica, ritmo e sociopolítica

Baseada em uma extensa revisão de literatura sobre gestão de projetos e complexidade, alguns dos mais ativos pesquisadores (Gerald *et al.* 2011) destes temas sintetizaram um esquema global para compor a complexidade dos projetos. Os pesquisadores buscaram um esclarecimento epistemológico sobre complexidade dos projetos, oferecendo uma linguagem comum para os profissionais e futuros estudos empíricos sobre o tema.

Eles analisaram, através de um processo iterativo de agrupamento, os conceitos e sua evolução desde sua primeira aparição estruturada (Baccarini, 1996) até o final do ano de 2010. As conceituações progrediram para um conjunto de cinco tipos de complexidade: complexidade estrutural, incerteza, complexidade dinâmica, complexidade de ritmo, e complexidade sociopolítica. A seguir, apresentam-se os cinco tipos de complexidade dos projetos, conforme proposto por Gerald *et. al* (2011):

- Complexidade estrutural: primeiro tipo de complexidade e o mais citado. Está relacionado a um grande número de elementos distintos e interdependentes. A maioria dos artigos pesquisados pelos autores define complexidade estrutural com base em três atributos: tamanho (ou número), variedade e interdependência. Inclui as dimensões organizacional e técnica propostas por Baccarini (1996);

- Incerteza: a incerteza surgiu como aspecto relevante para complexidade dos projetos a partir de Williams (1999), conforme já discutido neste artigo. Está associada à incerteza e ambiguidade nos objetivos e métodos aplicados ao projeto ou, ainda, à criação de algo original e à resolução de problemas novos, conforme aponta Geraldi and Adlbrecht (2007), no que chamou de “complexidade de fé”;
- Complexidade dinâmica: refere-se às mudanças nos projetos, tais como alterações nas especificações (ou mudanças nos objetivos devido à ambigüidade - conceito relacionado à “incerteza”), equipe de gerenciamento do projeto, de fornecedores, ou contexto ambiental. Estas mudanças podem levar o projeto a altos níveis de desordem, retrabalho ou ineficiência quando não são bem comunicadas ou assimiladas pela equipe e demais partes envolvidas.
- Complexidade de ritmo: a dimensão ritmo se apresenta como um importante tipo de complexidade. Surge como urgência e criticidade no prazo para cumprimento de metas que, normalmente, exige diferentes estruturas e maior atenção gerencial. Williams (1999) enfatiza a necessidade de engenharia simultânea para atender prazos mais apertados de projetos, o que leva a um estreitamento da interdependência entre os elementos do sistema que, portanto, intensifica sua complexidade estrutural. Ao contrário dos outros tipos de complexidade, o ritmo não é uma construção abstrata com vários indicadores e aspectos.
- Complexidade sociopolítica: Este tipo de complexidade está diretamente relacionado à participação dos atores humanos nos processos que compõem os projetos, que possuem interesses potencialmente conflitantes e personalidades difíceis. Acrescenta-se a diversidade de modelos mentais e valores dos tomadores de decisão envolvidos. Muitas vezes, está relacionada à ambigüidade da definição dos objetivos dos projetos, assim como à falta de compromisso e relações problemáticas entre as partes interessadas e entre a equipe do projeto.

### 3 | METODOLOGIA

Para que o objetivo do artigo fosse atingido, utilizou-se o estudo de caso como estratégia. Cauchick Miguel e Sousa (2012) ressaltam que o estudo de caso único tem a vantagem de permitir uma maior riqueza na coleta de dados. Desta forma, o estudo de caso se mostrou bastante aderente para o trabalho em questão, visto que se buscou investigar fenômenos em uma organização inserida em um contexto real e contemporâneo (gestão de projetos). Esta pesquisa caracteriza-se como de natureza exploratória descritiva. Gil (2010) afirma que as pesquisas descritivas têm como objetivo básico descrever as características de populações e de fenômenos.

Para o desenvolvimento do estudo de caso, foi selecionada como unidade de análise uma organização dedicada à condução de projetos de engenharia de telecomunicações em uma empresa do setor de óleo e gás. Foram analisados os seguintes fatores neste estudo:

- Os projetos implantados pela organização;
- Os gerentes de projetos;
- Os processos utilizados para condução dos projetos;
- A estrutura organizacional e;
- O contexto em que os projetos e a organização estão inseridos.

Para efeitos de análise aprofundada, foi selecionada uma amostra de forma intencional e não probabilística de 10 projetos em andamento. Os projetos foram selecionados de forma que se abordasse a maior variação de tipos de projetos conduzidos pela organização (em termos de tipo, fase e tamanho). Dos projetos selecionados, foram coletados e analisados seus planos de gerenciamento de projetos e relatórios de status/acompanhamento dos projetos. De uma gama de dezenas de padrões de processo aplicáveis ao ambiente onde os projetos se desenvolvem, foram selecionados 6 padrões onde se julgou estarem as principais diretrizes e orientações sobre a gestão dos projetos. Para análise da estrutura organizacional, foram acessados apresentações internas e documentos constantes no portal interno da organização.

Para a coleta de dados, apropriou-se da triangulação de dados. O princípio está baseado na utilização de múltiplas fontes de evidências (Turroni & Mello, 2012; Voss, Tsiriktsis & Frohlich, 2002; Yin, 2005). Tendo em vista o exposto, para coleta de dados, foram utilizadas as técnicas observação participante, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas.

No desenvolvimento do trabalho, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 16 gerentes de projetos da organização de um total de 26 existentes. O número de entrevistados foi selecionado de forma intencional e não probabilística, de forma que se abordasse a maior variação de tipos de projetos conduzidos pelos entrevistados. As dimensões e aspectos abordados na entrevista estão contidos no quadro 1.

Como guia para estruturação do roteiro para as entrevistas utilizaram-se os indicadores e dimensões de complexidade dos projetos conforme proposto por Geraldi *et al.* (2011). O modelo foi adotado por apresentar uma abordagem ampla, baseada em uma extensa revisão de literatura sobre o tema.

<b>DIMENSÃO</b>	<b>QUESTÕES</b>	<b>ASPECTOS ABORDADOS</b>
Perfil entrevistado	1 a 6	Cargo, formação, experiência
Perfil projetos	7 a 10	Prazo, custo, escopo, número de projetos
Complexidade estrutural	11 a 20	Escopo, variação tecnológica, normas e padrões, especializações técnicas, interação entre partes interessadas, número de projetos, inter-relação e dependência entre projetos

Incerteza	21 a 28	Clareza de requisitos e objetivos do projeto, conhecimento técnico e em gerenciamento de projetos, experiência, novidade tecnológica, disponibilidade e confiabilidade das informações, eficiência da organização, distribuição de tarefas
Complexidade dinâmica	29 a 32	Mudanças nas especificações, requisitos, escopo, equipe do projeto, fornecedores, contexto, ambiente
Ritmo	33 e 34	Demandas urgentes ou com prazo crítico, prazos dos projetos
Sociopolítica	35 a 42	Apoio e suporte, confiança e empatia das partes interessadas, nível de controle, importância e engajamento das partes interessadas, autoridade e responsabilidade
Considerações finais	43	Complexidade geral

Quadro 1 - Dimensões e aspectos abordados na entrevista

Fonte: dados da pesquisa

## 4 I APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Organização estudada

A organização estudada é parte de uma empresa multinacional do ramo de óleo e gás, com mais de 60 anos de mercado e está presente em outros 17 países além do Brasil. A empresa atua, principalmente, nas áreas de exploração e produção de óleo e gás (E&P), refino e comercialização de combustíveis, processamento, distribuição e comercialização de gás e outros tipos de energia como, por exemplo, biocombustíveis e eletricidade.

A organização objeto desta pesquisa tem como função principal coordenar as atividades de engenharia que envolvam as etapas de planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento dos projetos. Durante a realização da pesquisa, ao decorrer do ano de 2014, a organização contava com um portfólio de projetos em andamento de cerca de 80 projetos, envolvendo um orçamento total de cerca de 68 milhões de reais.

### 4.2 Análise dos fatores de complexidade dos projetos

A organização objeto do estudo tem implementado, durante a iniciação, uma classificação de complexidade dos projetos. A classificação leva em conta os aspectos como tecnologia envolvida e o porte do projeto e permite classificá-lo como projeto “simples” ou “normal”. O projeto classificado como simples tem suas exigências técnicas e de gestão simplificadas. Desta forma, não há uma classificação para projetos complexos, ou seja, aqueles que apresentam características de alta complexidade que exigem maior atenção em termos técnicos e gerenciais.

Para a análise da complexidade dos projetos conduzidos pela organização, foi utilizada a abordagem sugerida por Geraldi *et al.* (2011), que divide a complexidade dos projetos em

5 dimensões: complexidade estrutural, incerteza, complexidade dinâmica, complexidade de ritmo e complexidade sociopolítica. Durante a condução do trabalho, percebeu-se que, na maioria das vezes, a complexidade navega entre as diversas dimensões apresentadas, sendo a diferenciação entre dimensões relevante para fins didáticos e de entendimento. Sendo assim, o aspecto será abordado naquela dimensão predominante. As interseções entre as dimensões de complexidade podem ser verificadas na figura 2.

#### DIMENSÕES DE COMPLEXIDADE DOS PROJETOS

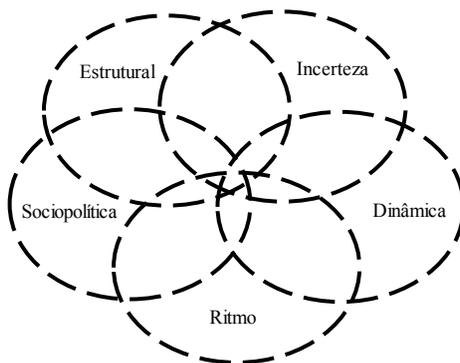


Figura 2 – Dimensões de complexidade dos projetos

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Geraldi *et al.* (2011)

Considerando o exposto e, com base nos dados coletados, percebeu-se que características da organização estudada, bem como suas estratégias, estrutura organizacional, dentre outros aspectos, podem agir aumentando ou diminuindo as dimensões de complexidade dos projetos ao longo do tempo. Desta forma, levantou-se os principais fatores que incrementam ou amenizam a complexidade dos projetos conduzidos pela organização, conforme apresentado na figura 3. A seguir, os principais fatores de complexidade identificados nesta pesquisa serão detalhados de acordo com a dimensão predominante.

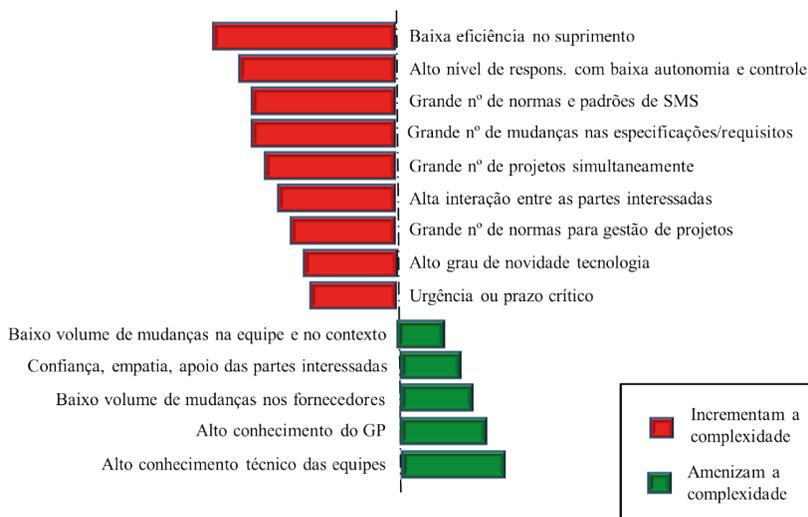


Figura 3 – Fatores de complexidade dos projetos

Fonte: dados da pesquisa

### 4.3 Complexidade estrutural

A influência no projeto das normas, padrões e procedimentos de saúde, meio ambiente e segurança (SMS) adotados pela empresa implicam em alto grau de complexidade estrutural para os projetos gerenciados pela organização. Para a implantação dos projetos, dezenas de normas, padrões e procedimentos devem ser seguidas. Estas normas acabam impactando diversos aspectos como o prazo e o custo, visto que alguns documentos para contratação, por exemplo, devem ser mais detalhados. Neste sentido, 75% dos gerentes de projetos julgam como alto ou muito alto o nível de complexidade associados a normas, padrões e procedimentos de SMS. Durante o desenvolvimento da pesquisa, foi percebido que grande parte de tais exigências são necessárias, visto que atividades ligadas à engenharia e à exploração de óleo e gás trazem risco aos trabalhadores e ao meio ambiente. Porém, o problema percebido durante a pesquisa e ressaltado pela maioria dos gerentes de projeto, é que não há um filtro para o uso dos padrões. Estes são requeridos em todos os projetos, desde os simples e sem maiores riscos até grandes empreendimentos como a construção de uma refinaria.

Outro importante fator de complexidade identificado, se refere à quantidade de padrões, normas e procedimentos para a gestão dos projetos. O número de documentos a serem seguidos associados somente à gestão de projetos é relativamente alto, na casa de dezenas. São padrões normalmente extensos e detalhados. Como a equipe do projeto dedicada aos aspectos administrativos normalmente é bastante enxuta, acaba sobrecarregando o gerente do projeto e impactando outras atividades. Neste caso, 75%

dos gestores dos projetos entrevistados afirmam que o número de padrões é exagerado, dos quais muitos poderiam ser enxugados, consolidados ou até mesmo eliminados. Acreditam, ainda, ser impossível atender a todos ao mesmo tempo.

#### **4.4 Incerteza**

Williams (1999) e Geraldi and Adlbrecht (2007) colocam que o grau de novidade está associado diretamente à dimensão “incerteza”, que compõe a complexidade dos projetos. Os projetos desenvolvidos pela organização apresentam alto grau de novidade tendo vista os sistemas implantados através dos projetos. Devido ao grande porte da empresa e da atuação em ramo bastante específico e de alta rentabilidade, os sistemas de telecomunicações implantados, geralmente, são de última geração. Respalhando esta informação, 56% dos gerentes de projeto entrevistados classificaram como alto e muito alto os níveis de novidade tecnológica requerida pelas soluções implantadas.

Outro aspecto ligado à dimensão “incerteza” na complexidade dos projetos se refere à eficiência da empresa para o fornecimento de recursos (sejam eles equipamentos, materiais, equipe ou orçamento) no prazo adequado, conforme sugere Maylor *et al.* (2008). Acredita-se que o porte da empresa e seu nível de burocratização acabam por afetar negativamente a sua eficiência. Outro detalhe é a questão tecnológica, geralmente, os equipamentos adquiridos são importados e de alto valor agregado, o que dificulta a disponibilização em curto prazo pelos fornecedores. O setor responsável leva em média 300 dias para suprir um projeto em termos de bens e serviços. Considerando a avaliação dos gerentes de projeto entrevistados, 87% deles consideram os prazos para fornecimento de recursos lentos ou muito lentos.

#### **4.5 Complexidade dinâmica**

A complexidade dinâmica é marcada pelas mudanças nos aspectos do projeto e, como ressalta Maylor, Vidgen and Carver (2008), está diretamente relacionada às mudanças nos indicadores de complexidade de outras dimensões. Por exemplo, mudanças constantes em normas e procedimentos afetam tanto a complexidade estrutural e a incerteza, quanto a complexidade dinâmica dos projetos.

Verificou-se que os volumes de alterações nas especificações, requisitos e escopo durante a execução dos projetos são altos. Muitas destas alterações são oriundas de mudanças nas necessidades dos clientes ou necessidades que não foram identificadas nos processos de iniciação. Outras vezes, ocorre que, durante o andamento do projeto, o cliente identifica outras oportunidades e acaba estendendo o escopo do projeto, podendo ocorrer, inclusive, mais de uma vez. Durante o projeto, as alterações provocam inúmeras solicitações de mudança que impactam o escopo, custo e prazos combinados e aprovados no plano do projeto. Diante disto 75% dos gerentes de projeto afirmam que mudanças nas especificações, requisitos e no escopo do projeto ocorrem frequentemente ou muito frequentemente.

## 4.6 Ritmo

A dimensão “ritmo” da complexidade dos projetos está ligada ao nível de urgência, emergência ou criticidade para conclusão parcial ou total do projeto. O prazo está diretamente ligado ao resultado do projeto. Shenhar and Dvir (2007) colocam que a dimensão ritmo está ligada aos impactos causados caso os prazos requeridos não venham a ser alcançados. A complexidade envolvendo a dimensão ritmo se apresenta nos projetos desenvolvidos pela organização com bastante relevância. Cerca de 62% dos gerentes de projeto entrevistados relataram que recebem frequentemente ou muito frequentemente projetos com prazos urgentes ou muito críticos. Normalmente, os projetos com prazos urgentes ou críticos estão ligados a alguma data limite (*deadline*) envolvendo necessidades das partes interessadas. Dois exemplos típicos foram verificados durante a realização do trabalho: a ocupação de prédios administrativos, onde a data da mudança e ocupação está fixada e a comunicação em embarcações produtoras de óleo e gás, onde os itens do projeto são mandatórios para a operação e segurança da embarcação.

## 4.7 Complexidade sociopolítica

A complexidade sociopolítica refere-se à participação dos atores humanos e suas relações durante o desenvolvimento do projeto. Estes indivíduos possuem interesses potencialmente conflitantes e personalidades difíceis, causando ambiguidade na definição dos objetivos dos projetos, assim como a falta de compromisso e relações problemáticas entre as partes interessadas e entre a equipe do projeto (Geraldí *et al.* 2011).

Os gerentes de projeto da organização possuem baixo nível de autoridade nas questões relacionadas ao projeto, principalmente quando envolvem recursos ou processos em outros setores da empresa. Cerca de 62% dos gerentes de projeto entrevistados acreditam ter pouca ou nenhuma autoridade na condução dos projetos. O mesmo acontece com relação à seleção dos recursos humanos, praticamente todos os recursos já estão definidos antes mesmo de o projeto iniciar. Quando questionados sobre o controle na seleção de recursos humanos para o projeto, 75% dos gerentes de projeto entrevistados afirmaram ter baixo ou nenhum controle sobre a seleção dos seus recursos. Em contrassenso, os gerentes possuem alta responsabilidade sobre os resultados do projeto, 94% deles afirmam ter muita ou total responsabilidade pelo desempenho do projeto.

## 5 | CONCLUSÃO

Este artigo se propôs a discutir as teorias acerca da gestão de projetos associada à complexidade. A partir do levantamento de um referencial teórico, foi realizado um estudo de caso em uma organização responsável por gerenciar projetos de engenharia de telecomunicações em uma empresa do ramo de óleo e gás. Neste estudo foi possível identificar as principais dimensões e fatores que influenciam a complexidade dos projetos

estudados. Com isto, acredita-se que o objetivo foi atendido e a questão de pesquisa respondida.

Com a realização do estudo, foi identificado que os diversos fatores que influenciam a complexidade dos projetos navegam entre as diversas dimensões e, dependendo do ponto de análise, se enquadra melhor em determinada dimensão. Estas dimensões interagem entre si, potencializando os fatores e as dimensões de complexidade dos projetos.

Outro comportamento observado é que a complexidade dos projetos pode variar ao longo do tempo à medida que as circunstâncias e características dos projetos mudam. Ações gerenciais e planos de melhoria podem, ainda, reduzir o impacto da complexidade dos projetos. A maturidade adquirida pela organização ao longo do tempo também contribui para minimizar os efeitos da complexidade. Neste sentido, o desenvolvimento de novas tecnologias, troca constante nas equipes e situação econômica da empresa, podem agravar os níveis de complexidade apresentados pelos projetos.

A respeito da estrutura funcional adotada pela empresa, verifica-se que contribui consideravelmente para a complexidade dos projetos. A alta administração deve realizar uma avaliação das condições atuais na busca de fortalecer condições matriciais para melhor condução dos projetos.

Por fim, conclui-se que a teoria dos projetos complexos oferece uma visão alternativa às abordagens tradicionais de gestão de projetos. Em projetos onde os problemas não são triviais e as técnicas conhecidas não são eficazes, o conceito de projetos complexos deve ser trabalhado.

## REFERÊNCIAS

Aritua, B., Smith, N. J., & Bower, D. (2009). Construction client multi-projects—A complex adaptive systems perspective. *International Journal of Project Management*, v. 27, n. 1, p. 72-79.

Baccarini, D. (1996). The concept of project complexity—a review. *International Journal of Project Management*, v. 14, n. 4, p. 201-204.

Cauchick Miguel, P. A. & Sousa, R. (2012). O Método do Estudo de Caso na Engenharia de Produção. In CAUCHICK MIGUEL, P. A. (coord.) - *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. 2.<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 131-148.

Dunović, I. B., Radujković, M. & Škreb, K. A. (2014). Towards a New Model of Complexity—The Case of Large Infrastructure Projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 119, p. 730-738.

Geraldi, J., & Adlbrecht, G. (2007). On faith, fact and interaction in projects. *Project Management Journal*. v. 38. n. 1, p. 32-43.

Geraldi, J., Maylor, H., & Williams, T. (2011). Now, let's make it really complex (complicated) A systematic review of the complexities of projects. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 31, n. 9, p. 966-990.

Gil, A. C. (2010) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Lafetá, F.G.; Gomes, I.V.S.; Batistini, A.A. & Barros, C.F. (2014). *Gestão de Projetos: da antiguidade às tendências do século XXI. XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP*. Curitiba, PR: ABEPRO.

Maylor, H., Vidgen, R. & Carver, S. (2008). Managerial complexity in project-based operations: A grounded model and its implications for practice. *Project Management Journal*, v. 39, n. S1, p. S15-S26, 2008.

Remington, K., Zolin, R., & Turner, R. (2009). A model of project complexity: distinguishing dimensions of complexity from severity. In: *International Research Network Of Project Management Conference*, Berlin.

Shenhar, A. J. & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Boston: *Harvard Business Review Press*.

Turner, J. R. & Cochrane, R. A. (1993). Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of project management*, v. 11, n. 2, p. 93-102.

Turrioni, J. B. & Mello, C.H.P. (2012). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas*. [Apostila do curso de Especialização em Qualidade e Produtividade]. Universidade Federal de Itajubá. Itajubá, MG.

Voss, C; Tsikriktsis, N. & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195-219.

Williams, T. M. (1999). The need for new paradigms for complex projects. *International Journal of Project Management*. v. 17, n. 5, p. 269-273, 1999.

Williams, T. M. (2002). *Modelling Complex Projects*. Chichester: Wiley.

Yin, Robert K. (2005) *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. São Paulo: Bookman.

## ANÁLISE DE FALHAS DE MATERIAIS COMPÓSITOS EM CONSTRUÇÕES POPULARES

Data de aceite: 25/10/2021

Data de submissão: 15/10/2021

**Thiago Leônidas de Souza Carvalho**

Faculdade Gama e Souza (FGS)

Rio de Janeiro – RJ

<http://lattes.cnpq.br/4952481485232148>

**RESUMO:** Neste artigo apresenta-se um problema de material em compósito, provocado por uma força externa. São oferecidas soluções preventivas e preditivas para o problema de rachaduras em paredes, em especial, um muro cujo terreno cedeu sob o peso de prédio não existente quando em sua construção. Para tal, são utilizados materiais comercializados de fácil acesso, e, apresentado um novo, ainda pouco conhecido pelo grande público, chamado ConFlexPave, que consiste em um concreto flexível, mais resistente e duradouro que os convencionais. Com as soluções sugeridas neste artigo, espera-se alcançar, como resultado a construção de muros de alvenaria mais resistentes à depressão do terreno e/ou outras pressões, bem como a correção de estruturas já danificadas. Por fim, esta é uma proposta de solução para uma situação extremamente incômoda, que aflige diversos proprietários de residências ou de empreendimentos com novos e pesados vizinhos.

**PALAVRAS - CHAVE:** Manutenção preventiva; Manutenção corretiva; Análise de rachaduras.

### FAILURE ANALYSIS OF COMPOSITE MATERIALS IN POPULAR CONSTRUCTIONS

**ABSTRACT:** In This article presents a composite material problem caused by an external force. Preventive and predictive solutions are offered to the problem of cracking in walls, in particular a wall whose terrain gave way under the weight of a non-existent building when under construction. For this purpose, readily accessible commercialized materials are used, and a new one is introduced, still little known by the general public, called ConFlexPave, which consists of a flexible concrete, more resistant and durable than conventional ones. With the solutions suggested in this article, it is expected to achieve, as a result, the construction of masonry walls more resistant to ground depression and/or other pressures, as well as the correction of already damaged structures. Finally, this is a proposal for a solution to an extremely uncomfortable situation that afflicts many homeowners or businesses with new and heavy neighbors.

**KEYWORDS:** Preventive maintenance; Corrective maintenance; Crack analysis.

### 1 | INTRODUÇÃO

Com o crescimento populacional e a concentração demográfica nos grandes centros urbanos nas últimas décadas, cada vez mais se tem adotado um modelo de construções de moradia e/ou empreendimentos onde se é possível concentrar maiores aglomerações de pessoas em um espaço relativamente pequeno.

Nesse contexto, apresentam-se edificações cada vez mais altas, construídas em áreas cada vez menores. Assim, é possível ver terrenos vazios e casas simples de um único andar, dando lugar a prédios, aumentando assim a capacidade de concentração de pessoas por metro quadrado.

De acordo com Pere Roca e Paulo B. Lourenço (2000), um dos aspectos fundamentais do estudo das construções prende-se com a análise e caracterização experimental do comportamento dos materiais e das próprias estruturas. Cientes de que a pressão se dá através de uma dada força sobre uma área qualquer, e que, a relação entre elas é inversamente proporcional, percebe-se que na medida em que se aumenta a força (peso dos andares construídos em um determinado prédio), sobre uma área fixa, assim também se aumentará a pressão sobre a mesma. A pressão proporcionada pelo peso da edificação sobre o chão provocará algum deslocamento (depressão) no solo, o que pode se dar em maior ou menor grau dependendo de o quão compactado já está este mesmo solo. Com isso, a tensão de cisalhamento num determinado ponto, ou mesmo ao longo de uma estrutura qualquer, também aumentará. De tal maneira, compreendendo este ponto ou esta estrutura como um muro de alvenaria, que possui características de materiais rígidos, inflexíveis - características dos materiais compósitos na alvenaria -, e, por tanto, mais quebráveis, fica evidenciado que mesmo que haja pouca depressão do solo, ou seja, mesmo que o solo ceda pouco, haverá deslocamento na parede do muro, o que provocará rachaduras de maior ou menor profundidade, extensão e riscos.

Segundo Aníbal Costa, et al (2008), podem-se ressaltar casos em que as construções se encontram plenamente capazes de cumprir as funções para as quais foram pensadas e construídas, bastando para tal pequenas obras de manutenção e conservação. É justamente nessa ideia que se propõe este artigo, que se destaca dos demais por serem majoritariamente teóricos com análises de experimentos em ensaio. Com os objetivos de ajudar na identificação dos diversos tipos de rachaduras encontradas em muros com as condições aqui apresentadas, evidenciar soluções preventivas na construção de novos muros a serem construídos, bem como, com o objetivo de apresentar uma solução de manutenção preditiva para a correção do problema em questão.

## **2 | MATERIAIS E METODOLOGI**

Na região metropolitana, bem como nas demais regiões do estado do Rio de Janeiro, é comum o uso de blocos de tijolos de barro associados a outros materiais, como ferragem e alguns compósitos, na construção de muros de alvenaria para a delimitação territorial de casas, terrenos e outras propriedades privadas, determinando os tamanhos tanto em largura quanto em comprimento destas mesmas propriedades. E, estes materiais, aqui mencionados, são de fácil acesso em lojas de materiais de construção, encontradas em qualquer comunidade onde se encontram aglomerações populacionais.

Materiais como ferragens e concreto – compósito geralmente constituído de cimento, areia, brita e água – são comumente encontrados nas estruturas dos muros, e, outros materiais como blocos de tijolos de barro – um cerâmico, também conhecidos como tijolo baiano ou bloco cerâmico -, madeira e compósitos compostos por agregados de cimento, areia, saibro e água costumam formar as paredes destes muros, com o objetivo não somente de delimitar áreas mas também de impedir o livre acesso de circulantes entre áreas de distintos proprietários. Será usado ainda um paquímetro para aferição de medidas e observação da progressão da rachadura.

Não raramente, encontra-se ainda a utilização de telas tanto com o intuito de impermeabilizar paredes e/ou lajes com acesso a ambientes úmidos – tela de poliéster - quanto na prevenção de rachaduras e aumento da resistência e durabilidade das paredes dos muros – tela de arame galvanizado ou tela de arame trançado - assunto do qual também será tratado mais adiante neste artigo. Com o mesmo objetivo e muito maior eficiência que os arames galvanizado e trançado, existe ainda, o ConFlexPav, um compósito que consiste basicamente de um novo conceito de concreto mais resistente e mais durável que o concreto tradicional, além de ser flexível, o que aumenta ainda mais suas vantagens na prevenção das rachaduras.

Para este trabalho, foi analisado, durante o período de 11 (onze) semanas, numa determinada residência, em que após a construção de um prédio de 5 (cinco) andares no terreno localizado em seu lado esquerdo, o muro de delimitação das dimensões desta apresentou rachaduras em uma das paredes, devido ao deslocamento do solo em função do peso aplicado pelo prédio. Após análise das rachaduras e das condições críticas do muro, foram feitas avaliações da viabilidade de reparos em contraste com a necessidade de derrubada e reconstrução do mesmo. Foram feitas ainda avaliações considerando-se parâmetros prévios e metodologia comum apresentados em outros artigos, aqui referenciados, e avaliações práticas de observação *in loco*, com resultados que serão aqui apresentados e discutidos. Além da apresentação de soluções preventivas e preditivas para solução do problema apresentado.

### 3 | ESTUDO DE CASO

O objeto deste estudo trata-se claramente de uma falha de material – ou fadiga de material – onde uma tensão aplicada supera a tensão de resistência do material analisado, causando-lhe uma fratura, que pode ser dúctil ou frágil, e, a observação desta, possibilita a identificação de sua origem.

Quando não se tem um projeto estrutural que sirva como base de dados e informações suficientes para a realização de um cálculo que indique a resistência de projeto de determinada estrutura, é possível optar pela realização de uma prova de carga, que, segue protocolos normatizados, definidos em Normas Técnicas, e sua conclusão resulta

numa capacidade de carga que tal estrutura é capaz de suportar.

Assim, se por exemplo, vai-se usar uma piscina com 10.000 litros que corresponde a uma carga de 10.000 Kg sobre uma laje, aplica-se 10.000 Kg adicionados de uma margem de segurança, de forma gradual, monitorando o comportamento de sua deformação através de instrumentos específicos. Porém, não se consegue precisar com a mesma facilidade o deslocamento que o solo sofrerá, principalmente quando não se sabe o peso que aquele sofrerá, e, nem mesmo se sabe que naquele terreno ao lado será construído um prédio, como no caso apresentado.

Foram observados, além do distanciamento entre as paredes da rachadura, condições como a direção e o grau de inclinação em que ela se propagava e sua profundidade.

#### 4 | RESULTADOS OBTIDOS

No caso em questão, durante o período de avaliação, foram observadas e anotadas medidas correlatas às variações no espaçamento entre as paredes da fratura, progressão na extensão e a direção em que esta se propagava. O processo de observação se deu sobre esta falha em virtude de ser este o principal demonstrativo de adocimento de uma estrutura, sendo o mais perceptível visualmente e de mais fácil acesso pessoal com as ferramentas de aferição. Cabe ressaltar ainda que esta é uma falha que pode ser meramente superficial e inofensiva, ou, estrutural, e portanto, com auto poder de dano. Para tanto, é plenamente válida sua observação e acompanhamento. Tais anotações foram realizadas com o intuito de viabilizar uma posterior análise quanto a periculosidade da falha encontrada, bem como a escolha dos materiais e procedimento mais adequados para seu tratamento.

Assim, de acordo com o acompanhamento das anotações, percebeu-se que as paredes internas da rachadura progrediram de 3mm (três milímetros) na primeira aferição para 7mm (sete milímetros) em uma semana, após esse período, seu alargamento se deu na razão de 2mm (dois milímetros) por semana até a quinta semana e de 3mm (três milímetros) por semana nas 6 (seis) seguintes, as quais foram as últimas semanas de verificação. Como demonstrado a seguir, na tabela 1, os dados supramencionados foram percebidos e anotados de forma progressiva, a saber.

SEMANA	ESPAÇAMENTO OBSERVADO	ESPAÇAMENTO ACUMULADO
0	3	3
1	4	7
2	2	9
3	2	11

4	2	13
5	2	15
6	3	18
7	3	21
8	3	24
9	3	27
10	3	30
11	3	33

Tabela 1 – Tabela de espaçamento da fratura em mm (milímetros).

Já para as observações referentes à sua extensão e prolongamento, ainda de acordo com as anotações, tem-se que sua progressão aconteceu de forma menos regular, como exemplificado na Figura 1, oscilando em valores aparentemente aleatórios, apresentados na Tabela 2, e, demonstrada no gráfico da Figura 3.

<b>SEMANA</b>	<b>ESPAÇAMENTO OBSERVADO</b>	<b>ESPAÇAMENTO ACUMULADO</b>
0	57	57
1	14	71
2	12	83
3	6	89
4	7	96
5	11	107
6	15	122
7	16	138
8	11	149
9	17	166
10	15	181
11	14	195

TABELA 2 – Tabela de prolongamento da fratura em cm (centímetros).

Por fim, foi observada a inclinação e formato desta fratura que se estendia em direção transversal – oblíqua –, partindo do topo do muro, crescendo inicialmente em forma de escada, e, posteriormente, sem forma definida ao solo. Transpassando assim, ao menos uma das colunas de sustentação do muro em questão.

## 5 | DISCUSSÃO

Em face do exposto nas seções anteriores e por meio de conhecimentos prévios, foi possível analisar a falha em questão acompanhando o gráfico das Figuras 1 e 2, descobrir o grau de periculosidade apresentado por esta falha ao analisar sua forma, progressão da fratura ao longo do muro e o atingimento de componentes estruturais, além de uma breve apresentação da correções, a adoção de possíveis meios de prevenção e o momento ideal para uma intervenção antes do acontecimento de um desastre anunciado que, por consequência, poderia ocasionar ferimentos ou até mesmo causar a morte de desavisados em seu desmoronamento inevitável ao longo do tempo, caso não haja a devida correção.

Cabe aqui salientar que, como já dito anteriormente, é de extrema importância estar atento ao se deparar com uma rachadura na parede. Ela pode ser o aviso mais claro e gritante de um problema grave que pode culminar em desabamento caso não venha a ser devidamente tratada.

Mas existem meios para identificar em tempo hábil quando a rachadura é superficial e inofensiva, bem como quando o perigo é de uma rachadura estrutural, que pode comprometer toda a segurança daqueles que habitam a propriedade diante de um possível e iminente desabamento.

O fato do aparecimento de uma fissura não representa diretamente perigo, porém, em problemas estruturais frequentemente aparecem deformações deste tipo. São indicadores de risco. Por tanto, se faz necessário uma avaliação criteriosa para não se expor pessoas ao risco de um desabamento que pode ser evitado.

### 5.1 O comportamento horizontal da fratura

Como visto nas Tabelas 1 e 2 da seção 4 deste artigo, a fratura observada teve um comportamento de crescimento progressivo e constante ao longo do período de acompanhamento. Como demonstrado no gráfico da Figura 1, a abertura entre as paredes internas da fratura, medida horizontalmente em virtude de seu comportamento extensivo, aumentou gradativamente ao ponto de em pouco tempo ser possível a transposição visual entre os lados do muro. O que por si só já é um fato que naturalmente gera desconforto e sensação de insegurança.



Figura 1 – Espaçamento horizontal da fratura

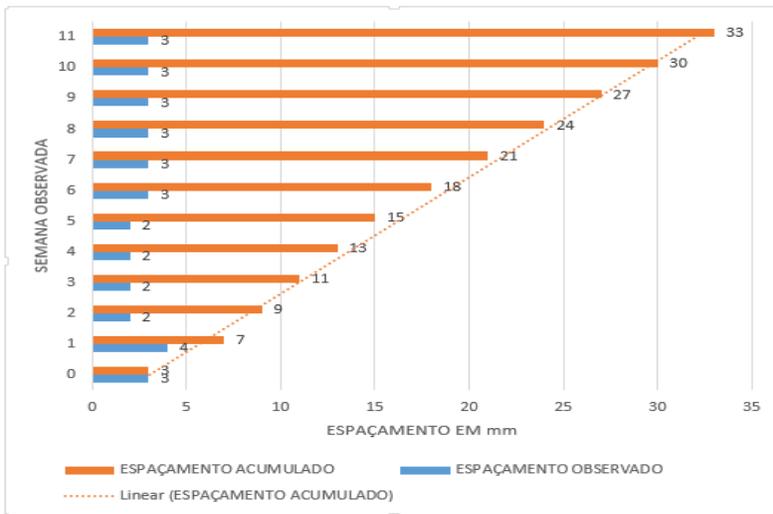


Figura 2 – Gráfico de espaçamento da fratura em cm (centímetros)

## 5.2 Comportamento vertical da fratura

A análise feita sobre o gráfico da Figura 4, que fora extraído da Tabela 2, reflete seu comportamento vertical, medido a partir de surgimento no topo do muro e em como se deu o crescimento na direção do chão, que, a exemplo do espaçamento horizontal, aumentou gradativamente, porém, de maneira menos regular. Uma das hipóteses levantadas para este fenômeno seria de que sua não regularidade seria devido à não homogeneidade no compósito de liga que formou a massa para a junção dos tijolos cerâmicos na construção do muro. O que possivelmente fez com que algumas partes tivessem maior rigidez que

outras, e, logo, algumas partes fossem mais suscetíveis, suportando menor pressão que outras.



Figura 3 – Expansão vertical da fratura

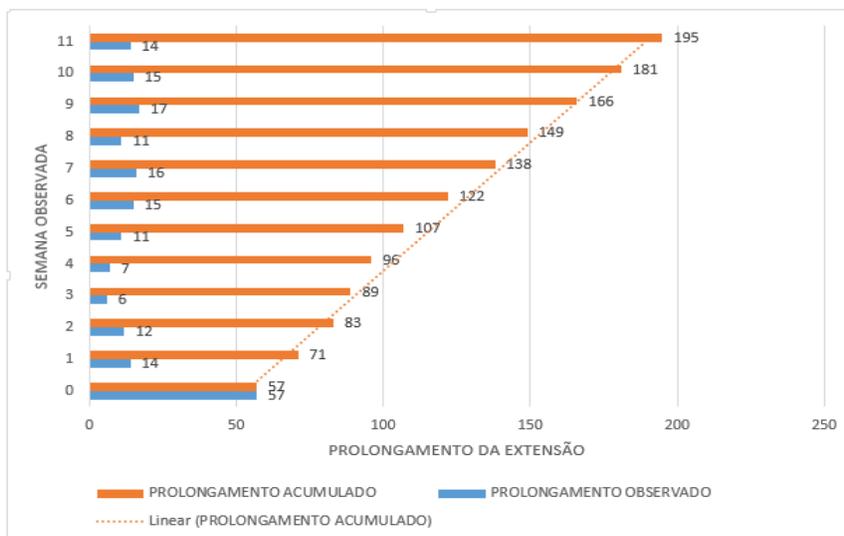


Figura 4 – Gráfico de prolongamento da fratura em cm (centímetros)

### 5.3 Comportamento da forma (direção e profundidade)

A fratura do caso objeto deste artigo se propagou na parede em direção inclinada, partindo do topo do muro para o chão, formando um ângulo de aproximadamente 300° (trezentos graus) – terceiro quadrante do plano cartesiano – tomando-se como referência a viga de betão, com padrão regular de abertura e não tão regular de crescimento, ficando cada vez maiores com o passar do tempo.

Tal expansão, como pode ser visto nas Figuras 1 e 2, deixa evidente a necessidade

de intervenção para correção, com o objetivo de evitar seu provável desabamento, haja vista ter ficado claro se tratar de um problema com alto grau de comprometimento da estrutura de sustentação do muro, inviabilizando qualquer intervenção preventiva que pudesse estancar a falha.

#### 5.4 Identificando o grau de comprometimento da estrutura

Fraturas inclinadas, que tomam uma direção diagonal e profundas – vide Imagens 1 e 3 - indicam a grande probabilidade de problemas na estrutura, que deve estar sendo danificada por algum problema na fundação, nas lajes, na estrutura de suporte da casa ou por excesso de peso. Neste caso o problema pode ser interno ou externo. Dentre os casos em que o problema é interno, pode-se apresentar tais falhas por ter sido construído mais um andar na casa ou colocado algum peso adicional na laje, como uma nova caixa d'água ou uma piscina, por exemplo. Já para o caso externo, em via de regra, são construídas edificações onde até então não existiam, próximas à propriedade, fazendo com que o solo, sob pressão do peso desta nova edificação ceda e cause deformações nas paredes. Em ambos os casos, toda atenção se faz necessário.

#### 5.5 Correção

Foi necessária a realização de intervenção, derrubando toda a parte comprometida do muro, com uma margem de segurança antes e após a área comprometida, para que fosse realizada a reconstrução do mesmo.

Mediante o risco de iminente desabamento, optou-se pela derrubada induzida do muro, evitando o efeito surpresa. Assim esperou-se a estabilização da depressão do solo, e, em seguida, o muro foi reerguido, utilizando desta vez blocos de pedra no lugar dos tijolos cerâmicos, por serem os primeiros mais resistentes e em virtude de ter-se percebido a estabilização do solo.



Figura 5: Muro de blocos de pedra

Foi utilizada ainda uma tela de arame galvanizado entre os blocos de pedra e o emboço (interno) para aumentar a resistência e a estabilidade do muro, sendo um fator preventivo, para que, em uma futura possível nova depressão do solo, este muro tenha suas probabilidades de fissuras e fraturas reduzidas, e, por consequência, reduza-se também as probabilidades de queda deste.

## 5.6 Prevenção

Existem ainda algumas técnicas que podem reduzir, ou até mesmo evitar que rachaduras apareçam. Dentre as quais a utilização de uma estrutura consistente, bem calculada de acordo com o peso que esta sofrerá. A utilização de materiais alternativos é outra forma de prevenção, dentre estes pode-se ressaltar a construção de cercas, no lugar do muro, utilizando-se madeiras, telas (como as já descritas neste), arame queimado ou farpado, cerca viva com plantas, ou, para não fugir da natureza do muro, um novo tipo de compósito, como ConFlexPave e/ou similar.

O ConFlexPave é um novo conceito de concretos, mais leve, mais resistente, mais flexível e mais duradouro que o convencional. Um novo modelo de compósito estruturado pela combinação perfeita de materiais duros com microfibra de polímeros, desenvolvido pelo professor Yang Em-Hua e sua equipe, através de uma parceria com universidades de Cingapura.



Figura 6 – A flexibilidade do novo ConFlexPave.

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=FRd4okfUoN4>



Figura 7: Comparação entre o concreto convencional e o ConFlexPave.

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=FRd4okfUoN4>

## 6 | CONCLUSÃO

O presente artigo deu-se por acompanhar, analisar e propor soluções prático-teóricas, aplicáveis tanto na prevenção quanto na correção de problemas de falhas de materiais em uma construção residencial. Tais procedimentos evidenciaram o grau de criticidade e por consequência a escolha da melhor solução para o objeto de estudo, demonstrando sua relevância na preservação da integridade tanto dos bens materiais, mas, principalmente física daqueles que percorrem as aproximações de muros e paredes em estado similar ao aqui apresentado. Tendo em vista os aspectos observados, percebe-se ser de fundamental importância que se dê a merecida atenção aos aspectos correlatos a este artigo. Como sugestão para trabalhos futuros, pode-se tomar uma das vias (preditiva ou reativa) de abordagem deste para a realização de um estudo teórico.

## REFERÊNCIAS

CEN – “Eurocódigo 6: Projecto de estruturas de alvenaria” ENV 1996-1-1:1995, CEN, Bruxelas, Bélgica.

COSTA, Aníbal, et al. **Caracterização do Comportamento Estrutural de Paredes de Alvenaria de Adobe**. Aveiro, 2008. Artigo publicado na Revista da Associação Portuguesa de Análise Experimental de Tensões, Departamento de Engenharia Civil da Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal, 2008.

ROCA, Pere, et al. **Comportamento Experimental de Muros Sujeitos a Esforços de Compressão e Corte**. Catalunha, 2000. Artigo, Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, Espanha, 2000.

# CAPÍTULO 16

## COMUNICAÇÃO INTERNA E PROPOSTAS PARA ALINHAMENTO DAS INFORMAÇÕES: O CASO DE UMA EMPRESA DE BOA VISTA-RR

*Data de aceite: 25/10/2021*

### **Talita Hávila Lopes Silva**

Acadêmica do curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário Estácio da Amazônia

### **Jacqueline Alves Machado**

Doutoranda em Ciências. Mestre em Administração. Professora do curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário Estácio da Amazônia

## **1 | LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES PERTINENTES A ORGANIZAÇÃO**

A Boa Vista Energia S.A. Distribuição Roraima é uma empresa de economia mista, da administração indireta do Governo Federal, pertencente ao grupo Eletrobrás. Criada em 23 de dezembro de 1997, dentro do Programa de Desestatização do Governo Federal, e iniciou suas atividades como Empresa independente em 4 de fevereiro de 1998, por meio da Resolução nº 17 da Agência Nacional de Energia Elétrica – Aneel. É a única empresa que atua na distribuição e comercialização de energia elétrica para atender o município de Boa Vista, além de suprir em oito municípios a concessionária estadual - Companhia Energética de Roraima – CERR, que atende o

interior do Estado.

A Eletrobras Distribuição Roraima é suprida pelo sistema elétrico Venezuelano através da Eletrobras Eletronorte - Subestação Boa Vista, que por sua vez transmite energia para as Subestações: Floresta, Centro e Distrito. Para complementar o suprimento venezuelano a Distribuidora mantém 189,1MW de geração termelétrica, sendo que 129,1MW entraram em operação em 2015, em regime de contratação emergencial aprovado pelo Ministério de Minas e Energia, por meio da Portaria MME-006/2014. O sistema de subtransmissão da Eletrobrás Distribuição Roraima é constituído por 71,6 km de Linha de Transmissão interligados a três subestações: Centro, Floresta e Distrito, que totalizam 212,8MVA de capacidade de transformação, sendo compostas por oito transformadores 69/13,8Kv de 26,6MVA. Também compõem o sistema de distribuição 3.482km de redes em média e baixa tensão, 5.430 transformadores e 60.512 postes em redes de distribuição urbana e rural no município de Boa Vista. Desde janeiro/2017 a empresa realiza o suprimento de energia a todo o Estado de Roraima.

A Eletrobrás Distribuição Roraima denomina-se um modelo de gestão na busca da qualidade em seus serviços prestados e geração de resultados lucrativos, nada mais importante para que seja possível Alcançar tais objetivos que ser munida de recursos

materiais e humanos de qualidade que tornem o trabalho produtivo, para que metas sejam realizadas e objetivos alcançados, no que diz respeito, e de uma forma mais voltada para o seu atendimento comercial, observa-se a necessidade de alinhamento das informações repassadas aos funcionários atendentes, treinamentos para melhores articulações no atendimento com o público, disponibilização de material de estudo, informações sobre o que buscar para deter mais conhecimento a respeito do trabalho que se realiza para um serviço que mais qualidade, aplicando o marketing interno através de um plano de ação voltado a tal demanda sendo este plano composto por: treinamentos, cursos gratuitos na área de atendimento ao cliente, reuniões periódicas com todos os atendentes, incentivos para que sejam usados os canais de comunicação já existentes na empresa como: e-mail corporativo, mural e intranet, expondo também a necessidade e viabilidade de ter um supervisor do atendimento.

## **21 EXPLANAÇÃO SOBRE O PROBLEMA CENTRAL DETECTADO NO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Comunicação interna: Falta de alinhamento das informações repassadas pela empresa aos atendentes do setor comercial de uma empresa de distribuição de energia da cidade de Boa Vista-RR. A falha na comunicação se dá pela falta de padronização da mesma. Informações que são repassadas pela empresa aos atendentes da loja de atendimento ao cliente da empresa em questão, não são repassadas de forma padrão, ou seja, para todos, na sua maioria. Em muitos casos, pela grande demanda e horários diferenciados dos colaboradores, uma informação que é passada para um, não é passada para o outro, e em muitos casos fica no famoso “disse me disse”, o que interfere diretamente no serviço prestado ao cliente.

Outro ponto também é a falta de treinamento para os que estão chegando à empresa. Sabe-se que a prática do serviço é que nos leva ao verdadeiro aprendizado e aperfeiçoamento do mesmo, no entanto um treinamento prévio para que o empregado ou estagiário saiba o que deve fazer é de suma importância.

### **2.1 Definição dos objetivos:**

#### a) Objetivo Geral

- Identificar as principais causas que interferem nas comunicações repassadas aos atendentes comerciais pela empresa.

#### b) Objetivos Específicos

- Identificar causas da falta de alinhamento das informações repassadas;
- Identificar ferramentas para a padronização das informações;
- Analisar soluções para a excelência no atendimento.

## 2.2 Justificativa Prática

- Aplicação da ferramenta Endomarketing – Treinamentos, reuniões;
- Comunicação Operacional por meio de: Intranet, redes sociais corporativas, e-mail corporativo, murais informativos, caixa de sugestões, manuais informativos e técnicos;
- Formas de incentivos como campanhas internas, premiações.
- Supervisão de apoio.

## 2.3 Fatores Críticos de Sucesso

- Estruturação da empresa em centros de custos para um adequado acompanhamento dos custos;
- Supervisão permanente de todas as áreas e setores;
- Acompanhamento dos resultados e metas para verificação de alcance do pré-determinado;
- Qualidade no serviço prestado e desenvolvimento e continuidade de projetos socioambientais;
- Infraestrutura adequada;
- Qualidade e manutenção dos aparelhos que fazem parte do processo de distribuição de energia.
- Posição no mercado estadual de monopólio na comercialização e distribuição de energia elétrica.

## 2.4 Levantamento de Indicadores de desempenho a partir das proposições da consultoria

- Maximização da participação de energia limpa, incluindo novas fontes renováveis na matriz das empresas Eletrobrás;
- Implementação de novo modelo de gestão empresarial e organizacional que garanta uma atuação integrada, rentável e competitiva.
- Dentre as ações direcionadas para a sustentabilidade se destacam a criação do comitê de Sustentabilidade da Eletrobrás, participação de índices de investimento sustentável nos mercados nacional – ISE/BOVESPA e internacional – DJSI, utilização de instrumentos de suporte à gestão da Sustentabilidade: Relatório de Sustentabilidade e Indicadores de Sustentabilidade.

O trabalho da Eletrobrás visa atingir o grau de qualidade a ponto de diminuir consideravelmente as falhas no serviço prestado no que se diz respeito as quedas constantes de energia nas unidades consumidores.

## 2.5 Métodos e técnicas para operacionalização das atividades

O desenvolvimento desta consultoria se deu através de pesquisas bibliográficas por meio de livros e artigos, para obtenção de conhecimento a respeito do tema e possíveis soluções para a problemática detectada.

Foi desenvolvida pesquisa de campo para coleta de dados a respeito do clima organizacional através de um questionário pré-elaborado com 11 (onze) questões cada uma com 5 (cinco) alternativas, a fim de levantar as perspectivas do cliente interno a respeito da empresa e de seu superior, com mais objetividade. Estudo de abordagem qualitativa, objetivos descritivos e entrevista estruturada com os colaboradores.

Os dados coletados em campo foram selecionados de acordo com o critério de resposta aos objetivos da pesquisa. Em seguida foi feita uma relação entre as informações obtidas com as teorias estudadas.

## 2.6 Defesa da proposta com embasamento teórico

O marketing interno consiste em contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes. (KOTLER&KELLER, 2012).

Foi com base neste pensamento que o estudo foi realizado em uma empresa do setor de distribuição e comercialização de energia elétrica em Boa Vista – RR, para analisar e propor estratégias de forma que alinhe as informações repassadas aos colaboradores e melhore a comunicação interna.

Este projeto de pesquisa abordou este assunto por considerar sua importância e por observar a situação atual da comunicação no atendimento comercial de uma empresa de Boa Vista-RR.

Foram considerados no estudo a identificação das causas da falta de alinhamento das informações repassadas aos atendentes pela empresa e a falta de padronização das mesmas.

Portanto, esta pesquisa é importante para a empresa devido a identificação de estratégias de marketing para um atendimento de qualidade com atendentes capacitados e bem informados.

Estudo de abordagem qualitativa, objetivos descritivos e como protocolo de coleta de dados de evidências no campo, utilizou-se a entrevista estruturada com os gestores e semiestruturada com os colaboradores. Além da pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

Os dados coletados em campo foram selecionados de acordo com o critério de resposta aos objetivos da pesquisa. Em seguida foi feita uma relação entre as informações obtidas com as teorias estudadas.

O objetivo geral é identificar as principais causas que interferem nas comunicações repassadas aos atendentes comerciais de uma empresa de distribuição de energia elétrica

em Boa Vista - RR.

Tendo como objetivos específicos:

- Identificar causas para a falta de alinhamento das informações repassadas;
- Identificar ferramentas para trabalhar a padronização das informações.

Profissionais de marketing inteligentes reconhecem que as atividades de marketing *dentro* da empresa podem ser tão importantes quanto as atividades de marketing dirigidas para fora da empresa, se não mais importantes.

Partindo desta premissa, a empresa em questão, oferta aos atendentes cursos de atendimento ao cliente, promove reuniões, embora não periódicas e desenvolve uma boa relação de convívio da gerência de área com os subordinados. No entanto, a falta de alinhamento das informações repassadas pela empresa aos atendentes do setor comercial e a falta de padronização dessas informações ocasionam a desmotivação dos colaboradores, interfere no atendimento de qualidade e na excelência do serviço prestado pela organização.

O atendente é o contato mais preciso que a empresa tem com o seu cliente externo, e para um resultado satisfatório aos clientes e excelência no serviço prestado é necessário pessoal capacitado e bem informado, com o desenvolvimento de um plano de ação com treinamentos, reuniões periódicas, incentivos para a utilização de canais formais para comunicação interna (e-mail corporativo, por exemplo), eliminando assim o “disse-me-disse” e gerando resultados com informações padronizadas.

### **3 | ANÁLISE SITUACIONAL: O CONTEXTO ENCONTRADO, APLICABILIDADE DA FERRAMENTA PROPOSTA**

O ambiente empresarial em questão é o setor comercial da empresa Eletrobrás distribuição Roraima, mais especificamente a loja de atendimento ao cliente externo (consumidores), o qual através de análise de ambiente foi detectado a necessidade de soluções para a problemática na comunicação interna, que é a falta de alinhamento das informações repassadas pela empresa aos atendentes e a padronização das informações através de canais formais de comunicação empresarial.

A ferramenta proposta para trabalhar esta problemática é o Marketing Interno, que tem o objetivo de contratar e treinar profissionais para atender bem o cliente e trabalhar de início ao fim com qualidade. O marketing interno, como o próprio nome já diz, trabalha os clientes internos (colaboradores), suas perspectivas quanto a si mesmos como profissionais e quanto a sua colocação dentro da empresa, a importância do seu trabalho e como contribui para o desenvolvimento da empresa. Sendo o marketing interno uma ferramenta para a empresa investir em crescimento e retorno do seu cliente interno para ter a continuidade de serviços de qualidade e propiciar o desenvolvimento através de atendentes bem informados e capacitados, ficando assim seguros do trabalho que realizam.

A aplicabilidade da ferramenta é através de um plano de ação composto por: treinamentos aos que estão chegando à empresa e aos que já fazem parte do quadro; cursos regulares na área de atendimento ao cliente; reuniões periódicas com os colaboradores do atendimento e gerencia para alinhar e padronizar informações; incentivos por parte da gerencia para uso contínuo dos canais de comunicação formais já existentes na empresa como: intranet, e-mail corporativo, mural e caixa de sugestões; e a sugestão de definir um supervisor do atendimento, profissional este que dará apoio necessário aos atendentes com informações mais precisas e necessárias no momento da prestação do serviço, sendo também esta pessoa como a intermediadora entre os atendentes e o gerente de área.

Contudo, a aplicabilidade da ferramenta propicia assim a organização, padronização e alinhamento das informações que são repassadas pela empresa aos atendentes, evitando o “disse-me-disse”, as dúvidas quanto a veracidade das informações e possíveis conflitos e desmotivações por parte dos colaboradores, pois gerando qualidade nas informações aos clientes internos, isso refletirá diretamente e positivamente aos clientes externos.

#### **4 | PROGNÓSTICO: POSSÍVEIS RESULTADOS PRÁTICOS DA CONSULTORIA**

A aplicabilidade da ferramenta de marketing interno na loja de atendimento da empresa Eletrobrás acarretará em melhorias significativas para todo o contexto da empresa, não apenas no atendimento comercial, uma vez que os profissionais estarão mais identificados e mais informados, estarão mais dispostos a atender bem o cliente e seguros de seu serviço, gerando resultados positivos e satisfatórios para os clientes externos (consumidores) e para a empresa como um todo. A comunicação interna tem sido há tempos uma situação em muito sem controle nas empresas, no entanto a gestão da mesma propicia o avanço e desenvolvimento da instituição. A empresa ficará mais organizada, cada atendente saberá seu papel e estará prontamente treinados para saber de início o básico e vão desenvolvendo com a experiência e sob supervisão, com as reuniões periódicas haverá uma equipe de atendentes mais preparados para lidar com o cliente e saber exatamente e muito antes do mesmo qualquer ocorrência que diga respeito a empresa, o que aumentará o marketing empresarial e o prestígio da empresa no mercado.

#### **5 | RECOMENDAÇÕES**

O plano de ação de marketing interno é um aliado ao desenvolvimento da empresa de dentro para fora, auxiliando a empresa a lidar de uma forma mais padronizada com os seus colaboradores e desenvolvendo meios para a comunicação eficaz e resultando assim em serviços de qualidade, o que como uma recomendação será de grande importância se estender por todos os setores da empresa, para a geração de excelência em todos os seus processos.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante deste estudo de consultoria, pesquisas bibliográficas, coletas de dados através de pesquisa, entrevista estruturada com os colaboradores, análise crítica do ambiente em questão, que é o comercial, detecta-se que a empresa Eletrobrás, que demanda grande importância em seus serviços prestados no estado de Roraima, tem uma grande demanda espontânea e agendada de clientes em seu setor comercial, mais precisamente na loja de atendimento. Clientes que chegam à empresa para a busca de seus serviços, reclamações, reparos e dentre outros, o que automaticamente demanda atendentes capacitados, bem informados e prontos para um atendimento preciso e de qualidade. Com a aplicabilidade da ferramenta de marketing interno fará esse processo de atendimento ao cliente ser mais eficaz.

A empresa em questão é sabida da necessidade de trabalhar o marketing interno mais voltado para a comunicação interna, onde as informações repassadas aos colaboradores do atendimento pela empresa precisam ser realinhadas e padronizadas.

*“A comunicação é o fio condutor de todas as atividades e relacionamentos humanos. Literalmente nada acontece sem que haja prévia comunicação.”*  
(MATOS, 2014)

Contudo, a aplicabilidade desta consultoria na empresa é segura de um atendimento mais competente e ágil, com profissionais mais bem informados e aptos a atender o cliente e encontrar de forma autônoma e em conformidade com as normas da empresa soluções para o cliente, o qual obterá a satisfação dos serviços prestados pela empresa e refletirá assim no marketing da empresa de forma positiva.

## REFERÊNCIAS

CARRIERI, A. *Et al. Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional*. Volume 2 da série, Editora Difusão, 2018.

RAHME, L. *Comunicação, Marketing e Novas Tecnologias na Gestão de Pessoas*. 1 ed. Paraná, Editora Intersaberes, 2017.

MATOS, G. *Comunicação Empresarial sem Complicação*. 3 ed. São Paulo, editora Manole Ltda, 2014.

# CAPÍTULO 17

## O USO DA PLATAFORMA P91 COMO ESTRATÉGIA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SUAS APLICAÇÕES NO TRABALHO REMOTO DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19

Data de aceite: 25/10/2021

Data de submissão: 02/09/2021

### **Talita de Souza Costa**

Facti - Fundação de Apoio à Capacitação em  
Tecnologia da Informação  
Campinas – SP  
<http://lattes.cnpq.br/2298306465245787>

### **Weslei Alvim de Tarso Marinho**

Facti - Fundação de Apoio à Capacitação em  
Tecnologia da Informação  
Campinas – SP  
<http://lattes.cnpq.br/0919027148004300>

### **José Geremonte Garcia**

Facti - Fundação de Apoio à Capacitação em  
Tecnologia da Informação  
Campinas – SP  
<http://lattes.cnpq.br/2801952729719020>

### **Rafael Lucas Silva**

Facti - Fundação de Apoio à Capacitação em  
Tecnologia da Informação  
Campinas – SP  
<http://lattes.cnpq.br/4936545523839484>

### **Marcelo Santos Carielo**

Facti - Fundação de Apoio à Capacitação em  
Tecnologia da Informação  
Campinas – SP  
<http://lattes.cnpq.br/3993815216278219>

### **José Augusto de Lima Prestes**

Facti - Fundação de Apoio à Capacitação em  
Tecnologia da Informação  
Campinas - SP  
<http://lattes.cnpq.br/8295411061159606>

**RESUMO:** O trabalho remoto tem possibilitado diferentes organizações diminuir os impactos negativos causado pela pandemia de COVID-19. A capacidade de empresas adaptarem-se a este novo cenário é um desafio que exige mudanças na gestão, forma e relações de trabalho, sendo o *home office* uma modalidade adotada pela imensa maioria das empresas. Este trabalho apresenta a plataforma P91, um software *online* desenvolvido pela Facti - Fundação de Apoio à Capacitação em Tecnologia da Informação como resultado de um esforço interno de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) da sua Unidade de Monitoramento e Análise em Inteligência de Dados (UMA/Facti), compondo parte fundamental da sua estratégia de transformação digital. O P91 possibilita realizar a gestão de informações de fluxos de trabalho, auxiliando em processos internos administrativos e de gestão diversos, combinando as mais recentes tecnologias em suas funcionalidades. Apresentaremos como, no atual cenário da pandemia, esta plataforma vem contribuindo para os diferentes setores da instituição, facilitando o trabalho remoto.

**PALAVRAS - CHAVE:** transformação digital; gestão da informação; estratégia organizacional; COVID-19; *blockchain*; processos de negócio.

# THE USE OF THE P91 PLATFORM AS A DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGY AND ITS APPLICATIONS IN REMOTE WORK DURING THE COVID-19 PANDEMIC

**ABSTRACT:** Remote work has enabled different organizations to reduce the negative impacts caused by the COVID-19 pandemic. The ability of companies to adapt to this new scenario is a challenge that requires changes in management, form and work relationships, with home office as a modality adopted by the vast majority of companies. This work presents the P91 platform, an online software developed by Facti - Fundação de Apoio à Capacitação em Tecnologia da Informação as a result of an internal Research, Development and Innovation (RD&I) effort of its Data Intelligence Monitoring and Analysis Unit (UMA/ Facti), making up a fundamental part of its digital transformation strategy. The P91 makes it possible to carry out the information management of workflows, assisting in various internal administrative and management processes, combining the latest technologies in its functionalities. We will present how, in the current scenario of the pandemic, this platform has contributed to the different sectors of the institution, facilitating remote work.

**KEYWORDS:** digital transformation; information management; organizational strategy; COVID-19; blockchain; business processes.

## 1 | INTRODUÇÃO

Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que o surto de COVID-19, doença causada por um novo coronavírus, passava a constituir uma pandemia, dada a velocidade e escala de transmissão da doença [1]. Desde então, houve crescentes mudanças na maioria das organizações, que passaram a adotar maciçamente o regime de teletrabalho (ou *home office*).

Um dos desafios enfrentados por parte dessas instituições envolveu a mitigação dos impactos decorrentes da realização de atividades até então executadas presencialmente valendo-se por novos meios (como, por exemplo, videoconferências, assinaturas eletrônicas e processos sem papel). Algumas das iniciativas mais bem sucedidas empregaram ferramentas tecnológicas que pudessem contribuir para o trabalho remoto, favorecendo a integração entre os vários departamentos e processos existentes nas firmas.

No Brasil, 32% das empresas permitiam o trabalho remoto antes da pandemia [2]. Com a decretação de quarentena, houve um expressivo incremento da quantidade de profissionais trabalhando nesta forma, o que se representa pelas tecnologias adotadas e na expansão das contratações de armazenamento em nuvem [3, 4].

## 2 | A PLATAFORMA P91

A plataforma P91 começou a ser desenvolvida pela Facti no final do ano de 2018 como parte da sua estratégia de transformação digital, buscando privilegiar a definição e revisão de fluxos de comunicação internos - visando também iniciar a sua preparação para o cumprimento das obrigações de *compliance* exigidas pela Lei Geral de Proteção de



Figura 1 - Tela de autenticação no sistema

Ao longo do tempo, a plataforma passou a incorporar o recebimento, tratamento, registro e gestão de demandas que vão desde necessidades de aquisições até benefícios de funcionários, passando pelos processos de controle orçamentário e de processos seletivos. Todos os colaboradores da Facti podem utilizar diretamente a plataforma P91, realizando solicitações para diferentes setores da Facti, conforme as suas necessidades e segundo as regras de segurança e matrizes de permissão de acesso a módulos e conteúdo.

A screenshot of the 'Dados da Solicitação' form. The form is titled 'Dados da Solicitação' and has a close button (X) in the top right corner. It contains several fields: 'Solicitante' (a greyed-out field), 'Início do período aquisitivo' (16/07/2019), 'Término do período aquisitivo' (15/07/2020), 'Início do período de descanso' (14/09/2020), 'Término do período de descanso' (13/10/2020), and 'Quantidade de dias das férias' (30). There are two radio button options: 'Converter 1/3 do período de férias em abono pecuniário?' (Sim/Não) and 'Tipo de conta:' (Corrente/Salário). Below these are three dropdown menus: 'Banco para depósito:', 'Agência:', and 'Conta corrente:'. At the bottom, there is a large text area for 'Observações Internas:' and two buttons: 'Fechar' and 'Salvar'.

Figura 2- Tela de criação de solicitações.

Os documentos criados no P91 ficam armazenados de forma segura em ambiente controlado pela Facti, permitindo o acesso e processamento integral de forma *online* - o que torna a operação diuturna da instituição totalmente digital e permitindo o acompanhamento em tempo real do seu andamento. Uma vez que todos os processos e dados se encontram agregados na plataforma P91, os gestores da Facti podem obter a qualquer momento relatórios gráficos compostos por uma série de indicadores que dão suporte à tomada de decisões estratégicas: pode-se obter - de forma geral ou detalhada - dados relacionados a *performance*, valores, execução, volume de trabalho, carga de trabalho e afins.



Figura 3 - Relatório gráfico.

Com a recente inserção de *blockchain* - cuja *wallet* foi criada e é administrada pela própria Facti -, a plataforma mantém a transparência e integridade dos dados armazenados e documentos gerados [5].

Hoje, o P91 é uma robusta plataforma *online* que permite atender às demandas operacionais e de gestão existentes na organização, otimizando processos e favorecendo a integração entre diferentes áreas da organização. Além disso, utiliza *data analytics* para produzir indicadores, auxiliando no processo de tomada de decisão.

Embora a plataforma P91 não tenha sido desenvolvida pela Facti especificamente para o trabalho remoto ou para mitigar os impactos do COVID-19 nas relações de trabalho, o seu estágio de maturidade em março de 2020 permitiu que todos os funcionários da Facti pudessem migrar para a realização do teletrabalho sem que houvesse perdas ou impactos nos processos administrativos e de gestão.

### 3. ALGUMAS TECNOLOGIAS PRESENTES NA PLATAFORMA P91

### **3.1. Blockchain**

A *blockchain* introduz um novo paradigma de consenso sob demanda, em que o conjunto de nós da rede P2P (do inglês *peer to peer*) confirma a ordem na qual os blocos de transação são agregados na cadeia. Dessa maneira, fornece um ambiente distribuído, seguro, escalável e imutável para a execução das transações na Internet. Isso elimina a necessidade de terceiros confiáveis e cria digitalmente uma entidade descentralizada com uma camada de segurança a mais, uma vez que, o consentimento desta rede deve ser atingido a passo de registrar e validar os processos ali inseridos [6].

Essa é uma das tecnologias presentes na plataforma P91, que permite, por meio de blocos confiáveis, manter a transparência, autenticidade, assegurando a integridade dos dados e informações tramitados dentro da plataforma.

### **3.2. Node.js, front-end e back-end**

No desenvolvimento da plataforma P91, foi utilizado o *Node.js*, o que possibilitou o uso do *javascript* tanto no front-end como no back-end. Além disso, tal escolha permitiu a integração de HTML5, CSS e *frameworks* como *Jquery* e *Bootstrap*.

Através do uso do *javascript*, foi implementado métodos para upload e download de arquivos, bem como a criação e tramitação de processos digitais diretamente dentro do sistema.

## **3 | CONCLUSÕES**

A plataforma P91 permitiu que as atividades da Facti fossem executadas *online*, com eficiência, mesmo diante dos desafios trazidos pela pandemia do coronavírus, sem que isto compromettesse a produtividade ou gestão dos dados com segurança. Diferentemente de outras plataformas, o P91 não utilizou serviços de terceiros para o seu desenvolvimento, tratando-se de resultado obtido a partir de um projeto interno de PD&I da Facti iniciado cerca de 18 meses antes da pandemia do COVID-19 com o propósito de dar início a um processo de transformação digital e adequação à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Como metodologia de trabalho, o P91 tem viabilizado fluxos de processos de diferentes setores, trazendo funcionalidades implementadas sob demanda.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecimentos à Facti - Fundação de Apoio à Capacitação em Tecnologia da Informação, que apoiou a execução deste trabalho interno de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), e a outros colegas e ex-colegas de trabalho que contribuíram para a concepção, desenvolvimento e validação da plataforma P91, em especial, Anderson Cleiton

Batista, André Feitoza Roque, Heloisa Merice, Hitomi Nogawa Garcia, Hugo Jin Pegoraro, Isabelle Nayara de Oliveira Silva, Júlio César Leitão Júnior, Kelly Karine Sobrinho, Leandra Maria da Silva, Lílian Helena Oliveira e Wellington Silva.

## REFERÊNCIAS

[1] IRIS PAHO Home. **Considerações sobre povos indígenas, afrodescendentes e outros grupos étnicos durante a pandemia de COVID-19.** Acesso em: 14 jul. 2020. Disponível em: <https://iris.paho.org/handle/10665.2/52280>

[2] Você S/A. **Por que as empresas brasileiras não estão preparadas para o home office?** Acesso em: 15 jul. 2020. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/carreira/por-que-as-empresas-brasileiras-nao-estao-preparadas-para-o-home-office/>

[3] TI INSIDE Online. **Estudo mede impacto da pandemia no teletrabalho.** Acesso em: 15 jul. 20120. Disponível em: <https://tiinside.com.br/02/07/2020/estudo-mede-impacto-da-pandemia-no-teletrabalho/>

[4] Portal Terra. **Pandemia de coronavírus aumenta procura por serviços de arquivos em nuvem.** Acesso em: 15 jul. 2020. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/pandemia-de-coronavirus-aumenta-procura-por-servicos-de-arquivos-em-nuvem,8182c37d3e7075f507044b7e57f6c1c5n2io24ky.html>

[5] GREVE, Fabíola Greve et al. **Blockchain e a Revolução do Consenso sob Demanda.** Simpósio Brasileiro de Redes de Computadores e Sistemas Distribuídos (SBRC) - Minicursos, 2018.

## VICTIMIZATION OF COMPANIES, FROM THE POINT OF VIEW OF THE BUSINESSMEN AND ENTREPRENEURS OF THE PORT OF ACAPULCO, GRO., MEXICO

*Data de aceite: 25/10/2021*

**Moisés Carmona Serrano**

**José Adolfo Martínez Castellanos**

**Julio Cesar Cortez Jaimes**

**Remigio Marin Ibarra**

**ABSTRACT:** The closure of business in the port of Acapulco, Guerrero, Mexico is appreciated by just visiting the tourist area, which is divided into Acapulco Traditional Acapulco, Acapulco Dorado, and Acapulco Diamante, where commercial and local plazas can be seen with the curtains down. For this reason, this investigation was carried out considering the violence that could be generating this reality in said tourist destination and more one in the real Acapulco, that of the periphery, where several businesses are also seen with the curtains down, which remain so due to various situations described in this research

**KEYWORDS:** Violence, Victimization, Business, Companies, entrepreneurs.

### INTRODUCTION

Article 5. of the Political Constitution of the United Mexican States establishes that: No person may be prevented from dedicating himself to the

profession, industry, trade, or work that suits him, being lawful. The exercise of this freedom may only be forbidden by judicial determination, when the rights of a third party are attacked, or by governmental resolution, issued in the terms established by law, when the rights of society are offended. No one can be deprived of the product of their work, except by court order. So, the population of Acapulco, Guerrero, Mexico. They carry out various activities that result in their economic and family well-being by producing or marketing various products that the consumer demands, thereby creating the economic movement from the lower, middle, and upper social class of the city and port of Acapulco.

The economic movement is generated throughout the territory of the port, observing that the victimization of the companies or businesses that they have is different in each corner of Acapulco since they experience different types of violence that make entrepreneurs or businessmen make different decisions according to the situation that arises in your day-to-day business.

- The Mexican state annually formulates the NATIONAL SURVEY ON VICTIMIZATION AND PERCEPTION ON PUBLIC SAFETY, called (ENVIPE.). and this focuses on:
- Provide information for the design of public policies by competent authorities
- Contributes to the design of security strategies for companies

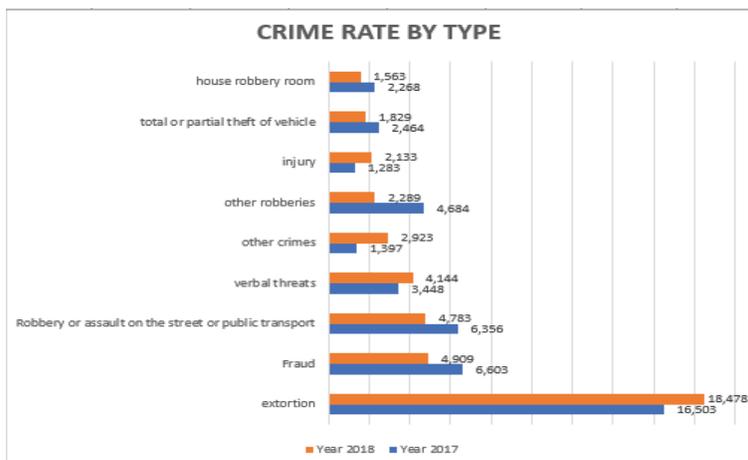
- Measures business perception of public safety
- Measures the degree of trust of the business sector in Public Security Institutions
- Estimates the costs of crime in the private sector for fear of crime

To cite data from ENVIPE 2019, in the state of Guerrero it was obtained that the crimes that most affect the population are:

#### Extortion

- verbal threats
- other crimes
- injury

As shown in graph 1, which is presented below:



Graph 1. Result of ENVIPE 2019

Source: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/envipe/2019/doc/envipe2019\\_gro.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/envipe/2019/doc/envipe2019_gro.pdf)

The table above shows that in the state of Guerrero extortion is the scourge that affects free economic development and that same affects the port of Acapulco, as part of the State of Guerrero, which is the place where the current investigation is applied, in search of outlets that help reduce this type of violence in order to find social Peace in the Municipality of Acapulco, Guerrero, Mexico.

Therefore, this research was carried out qualitatively and by the non-probabilistic method called Snowball, which begins with the application of a research instrument to one respondent, and this recommends another one, and in turn the other recommends us to another, until you no longer have prospects to whom the survey is applied.

The table above shows that in the state of Guerrero extortion is the scourge that affects free economic development and that same affects the port of Acapulco, as part of the State of Guerrero, which is the place where the current investigation is applied, in search of outlets that help reduce this type of violence in order to find social Peace in the Municipality of Acapulco, Guerrero, Mexico.

Therefore, this research was carried out qualitatively and by the non-probabilistic method called Snowball, which begins with the application of a research instrument to one respondent, and this recommends another one, and in turn the other recommends us to another, until you no longer have prospects to whom the survey is applied.

## **METHOD DESCRIPTION**

The type of research used in the present case is descriptive, transversal, not experimental, since it consists of getting to know the situations, customs and attitudes and to describe each of the aforementioned concepts, the following are invoked:

Sabino, C. (1992) defines descriptive studies: “descriptive research consists of describing some fundamental characteristics in a homogeneous set of phenomena using systematic criteria that allow their structure or behavior to be revealed.

Regarding transversality, it is considered this way, because it was carried out only once, in a single moment and in a single space, Hernández, S. (1988).

Non-experimental research is also known as Ex Post Facto research, a term that comes from Latin and means after the events occurred. According to Kerlinger (2002), Ex Post Facto research is a type of “systematic research in which the researcher has no control over the independent variables because the events have already occurred or because they are intrinsically manipulable”.

In this study, the businesses that are operating in the port of Acapulco were taken as a universe and the non-probabilistic sampling called SNOWBALL is applied, which is defined below:

What does it consist of?

The central idea is that each individual in the population can nominate other individuals, who have the same probability of being selected. Individuals who are chosen are asked to nominate other people.

By adapting some questions from the survey called ENVIPE 2019, the research instrument considered as Annex 1 will be applied, in the case at hand.

Bibliographic references

This research is based on the reality that exists in the port of Acapulco, Guerrero in terms of the economic movement that is generated by the trade of goods or services demanded by the population, the above has been diminished by closing various establishments in various parts of the port, which is verified when visiting said population

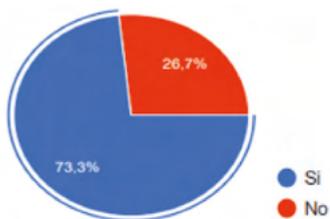
in its entirety, that is, the tourist area and the general population, which motivated this investigation, since the government carries out the National Survey of Victimization and Perception of Public Safety (ENVIPE), but it is limited to the Federal and State level, which prompted a regional study like the one that is being formulated.

In psychology, victimology is the study of the causes for which certain people are victims of a crime and how the lifestyle of these people entails a greater or lesser probability that a certain person is a victim. This theory is applicable to individuals or businesses that are victimized by various causes, as can be seen in the research instrument applied to this study.

## SUMMARY OF RESULTS

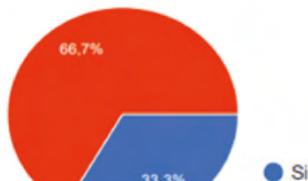
In this investigative work, the Victimization of Companies was studied, from the point of view of the businessmen and Entrepreneurs of the port of Acapulco, Gro., Mexico and when applying the research instrument the following results were obtained:

1. Is your business open all day?



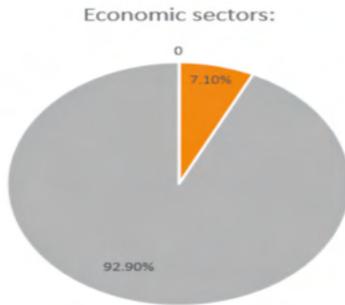
It is appreciated that 73.3% of the businesses are open all day, which should have a surveillance structure on their part, as well as coordinate with the local authority in order to have the support of the government for any situation of violence. to be presented

2. When starting a business, are there people who ask you for a monetary contribution without any document for opening?



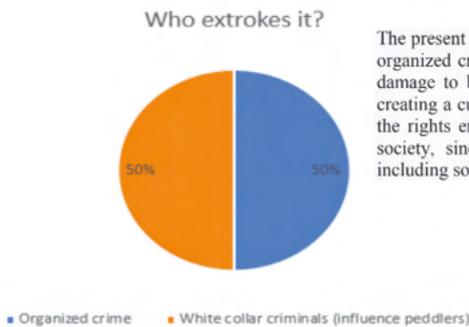
66.7% of businessmen or entrepreneurs do not pay fees to people for opening their businesses, while 33.3% do, which shows that, in Acapulco, there is a 33.3% collection of fees from businessmen, and this should be reported and investigated by the authority

### 3. What is your business doing?



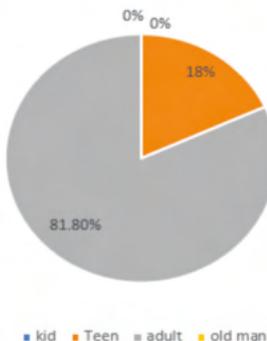
In Acapulco, Guerrero, Mexico, most of the businesses are done in the commercialization of goods and services, and this is shown by statistics, since 92.9% of those surveyed indicate that they dedicate themselves to this activity, while 7.1% are dedicated to the transformation of the raw material, with which an area of opportunity is appreciated for the improvement and diversification of activities that start from the primary sector of the economy.

### 4. Are you a victim of being charged for fees?



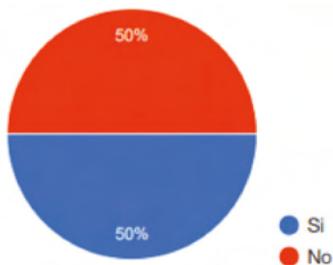
The present investigation classifies criminals into white collar criminals and organized crime, and it is appreciated that for various reasons both causes damage to businesses, one as well as the other group of criminals, thus creating a culture of reporting to the authority, that corresponds and defend the rights enshrined in the Laws that are created to create governance in society, since the decomposition of the government is appreciated by including some as it charges fees to entrepreneurs

### 5. Who charges the fee it looks like?



Entrepreneurs or business owners pay extortions to adults who intimidate them with the fact that if they do not pay the extortion, they can even be killed for not complying with the requested quota, it is appreciated that those who collect the quota are adults, as indicated by the 81.8% and employers say that 18% of those who charge a fee are adolescents

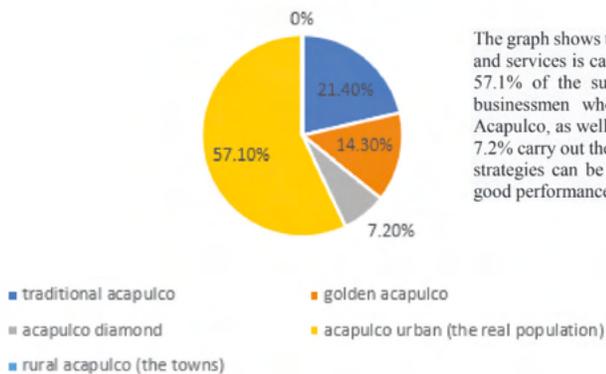
6. Have you been charged a fee by various criminal groups or white-collar criminals?



The surveyed population indicates that they have been the victim of the collection of fees from various groups of criminals, whether criminals or white collar, which causes the decrease in profits and as a consequence the closure of businesses, which is why the authority must structure a plan aimed at safeguarding the individual guarantees of businessmen and entrepreneurs

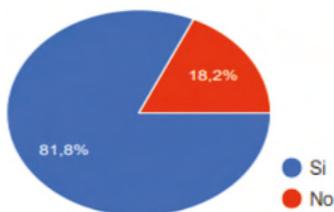
7. Do you develop your activity in?

### ACAPULCO BY SECTORS



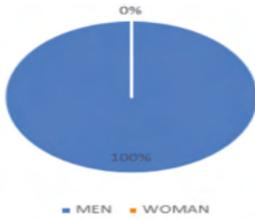
The graph shows that the strongest commercialization of goods and services is carried out in Urban Acapulco, as indicated by 57.1% of the surveyed population, followed by 21.4% of businessmen who carry out their activities in traditional Acapulco, as well as the 14.3% work in Acapulco Dorado and 7.2% carry out their activities in Acapulco Dorado, with which strategies can be made to monitor economic activity and its good performance by citizens.

8. Have you closed business due to excess collection of fees?



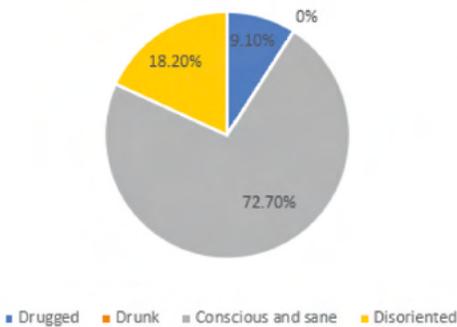
The survey shows that businessmen and entrepreneurs in Acapulco have closed businesses due to the collection of fees from criminal groups and white-collar criminals

### 9. Who happens to collect the fee is?



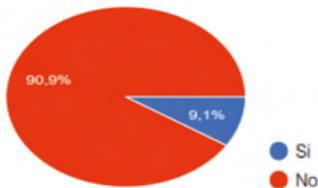
It is appreciated that those who collect the fees from employers are male, so the gender that must be addressed has been identified so as not to generate more crime in the municipality of Acapulco, Gro

### 10. The one who charges a fee is seen?



The appearances of the people who go on to collect the fees from the businesses according to the businessmen or entrepreneurs indicate that 72.7% are aware of what they are going to do, 18.2% are misplaced and 9.1% are seen to be drugged. Therefore, strategies can be made to eliminate vices that can lead to the performance of unlawful activities.

### 11. Has this type of violence been reported to the Public Ministry?



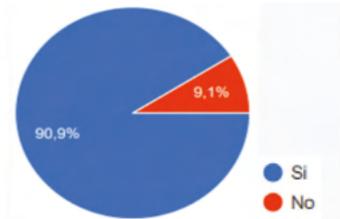
The collection of fees is reported to the authority only in 9.1% of the cases, and 90.9% is not reported for various reasons, as indicated by the respondents

### 12. If you do not report the acts of violence to the Public Ministry, is it why?



45.5% of the cases are not reported for fear of the aggressor, 36.4% for not having evidence against the offender, 9.1% for fear of extortion and 9.1% because the authority takes time to take the statements, that is, there is a lot of bureaucracy in the administration of justice

13. Even with the level of violence and extortion, did you decide to do your business?



90.9% of those surveyed indicate that due to the necessity of subsistence they decide to do business, even with the collection of fees, while 9.1% of the population abstains from undertaking any business due to organized crime and white collar

## CONCLUSIONS

The research shows us that Acapulco is the place where there are opportunities to undertake various businesses that the population demands and that can represent opportunities for success, only that it is necessary to implement coordinated actions between society and the government to mitigate violence and not victimize the businesses that generate economic movement, employment and welfare

The research guides us in the fact that at the time of applying the survey, the data that it yielded were that there are male people who are dedicated to collecting fees from businessmen and entrepreneurs, that several do it consciously and the most recorded is that there are white collar criminals that affect the creation of businesses

## RECOMMENDATIONS

It is recommended to promote the generation of well-paid jobs so that the population engages in licit activities and if even with the job offers these antisocial behaviors continue, the state should apply other strategies that may be:

- Educate parents in values, ethics, morals, etc.
- Strengthen ethics and morals in educational institutions and others.

## REFERENCES

Aguilar Avilés, D. Cuban Studies on Victimology. Edit. EUMED research group. Malaga University.

César Augusto Giner Alegría. Based on the book by: Marchiori, H. Criminology. Theories and thought. Edit. Porrúa. Mexico. 2004

INEGI (National Institute of Statistics and Geography) (2012a), National Survey of Business Victimization, 2012, Mexico City.

INEGI. (National Institute of Statistics and Geography) (2012b), National Survey of Victimization and Perception of Public Security,

INEGI (National Institute of Statistics and Geography) (2014a), National Survey of Business Victimization, 2014, Mexico City:

INEGI. (National Institute of Statistics and Geography) (2014b), National Survey of Victimization and Perception of Public Security,

Zamora Grant, J. The victim in the new Mexican penal system, 2nd Edic. Edit. National Institute of Criminal Sciences.

[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/envipe/2019/doc/envipe2019\\_gro.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/envipe/2019/doc/envipe2019_gro.pdf)

[https://www.academia.edu/11426684/Aproximacion\\_psicologica\\_a\\_la\\_victimologia\\_Cesar\\_Augusto\\_Giner\\_Alegria](https://www.academia.edu/11426684/Aproximacion_psicologica_a_la_victimologia_Cesar_Augusto_Giner_Alegria)

## APPENDIX

### Questionnaire used in the research

1. Is your business open all day?  Si  No
2. When starting a business, are there people who ask you for a monetary contribution without any document for opening?  Si  No
3. What is your business doing?  
Primary  Secondary  Tertiary
4. Are you a victim of being charged for fees?  
Organized crime  White collar criminals (influence peddlers)
5. Who charges the fee it looks like?  
Kid  Teen  adult  old man
6. Have you been charged a fee by various criminal groups or white-collar criminals?  
 Si  No
7. Do you develop your activity in?  
traditional Acapulco  golden Acapulco  Acapulco diamond   
Acapulco urban (the real population) old man  rural Acapulco (the towns)
8. Have you closed business due to excess collection of fees?  Si  No
9. Who happens to collect the fee is? Men  Women
10. The one who charges a fee is seen?  
Drugged  Drunk  Conscious and sane  Disoriented

11. Has this type of violence been reported to the Public Ministry?  Si  No
12. If you do not report the acts of violence to the Public Ministry, is it why?  
for fear of the aggressor  for fear of extortion   
take time to make decisions  I have no proof
13. Even with the level of violence and extortion, did you decide to do your business?  
 Si  No

# CAPÍTULO 19

## POSSÍVEIS INTERAÇÕES ENTRE CONHECIMENTOS EXTERNOS E INTERNOS NOS PROCESSOS DE INOVAÇÕES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

*Data de aceite: 25/10/2021*

### **Mauricio Henrique Benedetti**

Professor e pesquisador da graduação da Universidade Presbiteriana Mackenzie

### **Alexandre Nabil Ghobril**

Professor e pesquisador do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie

**RESUMO:** Grande parte dos estudos desenvolvidos a respeito da inovação aberta é focada em empresas de grande porte e especialmente aquelas dedicadas a alta tecnologia. O mesmo não se pode dizer a respeito da prática da inovação aberta em micro, pequenas e médias empresas, as quais também recorrem a parceiros estratégicos para seus processos de inovação, mas que ainda carecem de mais estudos que orientem tanto o campo teórico quanto o empresarial para a gestão desse paradigma da inovação. Este artigo teve como objetivo central identificar as práticas de gestão da inovação que os gestores de micro e pequenas empresas têm utilizados para captarem e absorverem conhecimentos de fontes externas e avaliar a necessidade de organizar essas práticas para que haja incremento da competitividade. O estudo teve caráter exploratório, constituído de uma ampla revisão da literatura, seguido de uma pesquisa de campo para a coleta de dados. Foram realizadas entrevistas em profundidade junto a gestores e pessoas envolvidas com o

processo de inovação das empresas e os dados coletados foram analisados qualitativamente, com a utilização da análise de conteúdo. Como principais resultados, destacou-se a necessidade de se estabelecer relações de confiança entre os gestores das empresas e as fontes externas de conhecimento. A busca por fontes externas já ocorre entre as empresas estudadas, mas não obedecem a um padrão de gestão que tenha sido estabelecido para que os benefícios resultantes do processo de inovação aberta sejam alcançados de maneira mais efetiva.

**PALAVRAS - CHAVE:** Inovação aberta; Micro e Pequenas Empresas; Conhecimento Externo; Confiança.

### POSSIBLE INTERACTIONS BETWEEN EXTERNAL AND INTERNAL KNOWLEDGE IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES INNOVATIONS PROCESSES

**ABSTRACT:** Most of the studies on open innovation are focused on large companies and especially those dedicated to high technology. The same cannot be said about the practices of open innovation in micro, small and medium-sized enterprises, which also use strategic partners for their innovation processes, but still need more studies that guide both the theoretical and the business field for better understanding of this paradigm of innovation. This article aimed to identify the management practices of innovation that managers of micro and small companies have used to capture and absorb knowledge from external sources and to evaluate the need to organize these practices in order to increase competitiveness. The study has an exploratory

approach, consisting of a broad review of the literature, followed by a field survey to collect data. In-depth interviews were conducted with managers and people involved in the process of company innovation and the data collected were qualitatively analyzed using content analysis. As main results, it was highlighted the need to establish relationships of trust between company managers and external sources of knowledge. The search for external sources already occurs among the companies studied, but does not follow a management standard that has been established so that the benefits resulting from the open innovation process can be reached more effectively.

**KEYWORDS:** Open innovation; Micro and Small Business; External Knowledge; Trust.

## 1 | INTRODUÇÃO

As empresas de micro e pequeno porte (MPEs) são vistas como mais abertas para a obtenção e utilização de conhecimentos advindos de fontes externas pela sua própria estrutura, uma vez que não têm condições de manter grandes equipes de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e seus recursos para pesquisas, tanto humanos quanto materiais, são limitados. Todavia, observa-se que há grande informalidade no processo colaborativo para a troca de conhecimento, desde a aproximação com potenciais parceiros, passando pelo estabelecimento de metas e até o controle dos resultados. A inexistência de processos estruturados é, em certa medida, uma característica comumente encontrada na gestão de MPEs, mas isso pode levar a resultados aquém daqueles que talvez fossem alcançados caso os gestores adotassem melhores práticas em seus negócios.

Grande parte dos estudos desenvolvidos sobre a inovação aberta tem sido focada em empresas de grande porte e especialmente aquelas dedicadas a alta tecnologia. Apesar de não ser uma prática recente para muitas empresas, a busca por fontes externas de conhecimento para os processos de inovação tem se mostrado mais disseminada e organizada a partir das pesquisas que se têm desenvolvido dentro dessa temática. O mesmo não se pode dizer a respeito da prática da inovação aberta em MPEs, as quais com grande frequência também recorrem a parceiros estratégicos para seus processos de inovação, mas que ainda carecem de mais estudos que orientem tanto o campo teórico quanto o empresarial para a gestão desse paradigma da inovação.

Vanhaverbeke, Vermeersch e De Zutter (2012), há evidências que indicam que a inovação aberta é mais importante para as MPEs do que para as empresas de grande porte. Para esses autores, pequenas empresas, incluindo as de baixa tecnologia, têm obtido bons resultados em seus processos de desenvolvimento de novos produtos e serviços ao incorporarem ao seu conhecimento interno os conhecimentos adquiridos de fontes externas. Todavia, a gestão da inovação aberta em MPEs tem suas especificidades e nem todas as lições aprendidas com os estudos desenvolvidos em grandes empresas são compatíveis à realidade das empresas de menor porte. Também deve-se levar em conta que os mercados atendidos pelas MPEs são bem mais limitados do que aqueles

em que operam empresas de grande porte, fazendo com que gestores das empresas menores sejam mais cautelosos ao revelarem e compartilharem seus conhecimentos com agentes externos devido ao receio de não terem poder de reação frente a uma apropriação e exploração indevida de seus concorrentes.

Dentro do contexto apresentado, notou-se a necessidade de identificar como os gestores de MPEs tem utilizado fontes externas de conhecimento em seus processos de inovação, levantando-se a seguinte questão: Quais são as práticas de gestão de inovação aberta que as micro e pequenas empresas utilizam com a finalidade de absorver conhecimentos de fontes externas para aumentar sua competitividade? O objetivo central em responder a esse questionamento foi identificar as práticas de gestão da inovação que os gestores de micro e pequenas empresas têm utilizado para captarem e absorverem conhecimentos de fontes externas e avaliar a necessidade de organizar essas práticas para que haja incremento da competitividade. Como objetivos específicos, esse artigo buscou: a) avaliar a contribuição da inovação aberta para a criação e absorção de valor por parte de MPEs; b) verificar como ocorre o compartilhamento de informações entre as MPEs e seus parceiros; e c) classificar os principais benefícios obtidos com o envolvimento de fontes externas de conhecimento nos processos de inovação das empresas.

## 2 | REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 A Inovação e a Inovação Aberta

A inovação é algo prático, que tenha sido resultado de um processo de geração, implementação ou nova combinação de ideias. O processo de inovação inclui o desenvolvimento e implementação de novas ideias de pessoas que trabalham envolvidas em transações com outras pessoas dentro do contexto organizacional (VAN DE VEN, 1986).

A partir de uma inovação, oportunidades podem ser convertidas em novas ideias e colocadas em amplo uso prático (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A inovação envolve a busca, experimentação, descoberta, imitação, desenvolvimento e adoção de novos produtos, novos processos produtivos e novas configurações organizacionais (DOSI, 1988). Conforme consta no Manual de Oslo, a inovação pode ocorrer em qualquer setor da economia e tanto em empresas privadas quanto em empresas do governo que executam serviços públicos que atendem a população (OCDE, 2005).

Em busca de vantagem competitivas, grandes empresas líderes fortaleceram seus departamentos de P&D procurando serem constantemente inovadoras e reforçando sua competitividade. Desenham processos em que a busca e apreensão das necessidades de clientes como oportunidades para a geração de novas ideias ficava sob a responsabilidade dos departamentos comerciais da organização, que, em combinação com as habilidades internas, alimentavam projetos de potenciais inovações a serem levadas ao mercado (VON

HIPPEL; THOMKE; SONNACK, 2000).

Chesbrough (2003) defende que as empresas líderes passaram a ter dificuldades em se manterem inovadoras e competitivas a partir da disponibilidade de muitas fontes de ideias que passaram a ser encontradas em lugares diversos, não necessariamente dentro dos departamentos de P&D dessas empresas. Em consequência, haveria uma mudança de paradigmas: de um modelo fechado de inovação para um modelo aberto, para que ocorra a inovação e comercialização do conhecimento industrial.

A inovação aberta consiste na utilização de fluxos de entrada e saída de conhecimento (CHESBROUGH, 2006; BRORING; HERZOG, 2008) para a aceleração da inovação interna e expandir os mercados a partir do uso da inovação, respectivamente. No modelo da inovação aberta, as organizações necessitam desenvolver capacidade de adquirir e absorver conhecimento gerado a partir de grandes possibilidades de fontes. Na opinião de Hossain (2013), a inovação aberta sobrepõe outros conceitos, como a contribuição de usuários, o *crowdsourcing* e a inovação compartilhada.

As fontes externas de ideias podem ser bastante diversas, como fornecedores, clientes, parceiros estratégicos, universidades, institutos de pesquisa e empresas *start-ups* (MINSHALL; SELDON; PROBERT, 2007). Ideias internas combinadas com ideias externas fazem parte de arquiteturas e sistemas definidos pelos modelos de negócios. Essas ideias utilizadas de maneira conjunta possibilitam a criação de valor, enquanto que mecanismos internos são definidos para se alcançar parte desse valor.

Embora tenham importância relevante para o processo inovativo, as relações externas podem levar a dependências de algumas firmas, o que gera a necessidade de um balanceamento entre o que deve ser próprio e o que deve ser adquirido por meio de colaboração, parcerias, alianças, *joint-ventures* e outros (WITZEMAN *et al.*, 2006). Por outro lado, mesmo que as trocas ocorridas com parceiros levem a redundâncias, Leydesdorff e Ivanova (2016) consideram que essas redundâncias enriquecem o processo de inovação, disponibilizando mais e novas opções.

A aproximação das empresas e formação de parcerias contribui para estratégias voltadas para ampliação de mercado e rápida absorção de novos conhecimentos. Assim, a transparência e clareza na relação tornam-se fundamentais para que não ocorram dúvidas ou surpresas ao longo do processo. Os acordos firmados ao se estabelecer as parcerias possibilitam definir como os ganhos serão distribuídos ao longo da cadeia de suprimentos, a alocação dos direitos de propriedade intelectual, se a propriedade intelectual que um parceiro detém será utilizada pelo outro, além de determinar quem será o detentor ou como será dividida a propriedade intelectual da inovação (SLOWINSKI *et al.*, 2009).

## 2.2 A Inovação nas MPes

Pequenas empresas são naturalmente ágeis, flexíveis e respondem mais prontamente às oportunidades do mercado, o que pode não ser tão fácil para empresas de grande porte

(HANNA; WALSH, 2008). Diante da vulnerabilidade provocada pela escassez de recursos, MPEs se articulam em um ambiente de cooperação, que é motivado pela construção de relacionamentos de confiança. O compartilhamento de recursos e conhecimentos respeita a autonomia e competência técnica dos parceiros e busca-se a distribuição dos ganhos financeiros proporcionados pelo trabalho em conjunto.

Uma vez que há limitações para a pequena empresa desenvolver conhecimento a partir de pesquisas (RATTNER, 1984), uma fonte externa trabalhando em conjunto com a empresa aumenta o potencial para ampliação do conhecimento internamente à firma de pequeno porte. Rattner (1984) acrescenta ainda que o acesso a instituições de ciência e tecnologia, como as universidades, possibilita à pequena empresa obter suporte para a execução de seus projetos de inovação.

Com a ampliação do interesse nos estudos da inovação aberta, muitos benefícios desse modelo de inovação têm sido divulgados e compartilhados na teoria da inovação contemporânea. É nítido o interesse e a expansão da busca para a aquisição e absorção de conhecimento externo, especialmente por empresas que não mantêm grandes estruturas de P&D. Por apresentar múltiplas possibilidades de caminhos, acredita-se que esse modelo de gestão da inovação pode ser uma alternativa para o desenvolvimento e aumento de competitividade de MPEs, especialmente no que se refere à redução de custos e acesso a tecnologias e conhecimentos (SILVA; DACORSO, 2013). Neste sentido, o pensamento aberto cria melhores condições para a competitividade das empresas, não sendo prioritário aumentar o tamanho de suas estruturas, mas o uso estratégico do conhecimento que flui por meio de parcerias com agentes externos.

Segundo Kleyn, Kitney e Atun (2007), por meio de parcerias, ocorre o aumento do número de inovações em P&D, assim como a adoção de maiores possibilidades de abertura no processo inovativo. Há uma combinação entre o desenvolvimento e exploração de tecnologias já existentes no portfólio da organização e novas tecnologias que significam rupturas advindas de inovações radicais, ou seja, o uso de conhecimento interno e externo dentro do processo de inovação (BRORING; HERZOG, 2008).

Um maior número de informações compartilhadas melhora os relacionamentos e aumenta a colaboração, podendo reduzir custos (POWELL; SMITH-DOERR, 1994). São apontados como requisitos críticos para o sucesso de parcerias: existência de uma estrutura organizacional que coordene e dê suporte às parcerias, flexibilidade na gestão e resolução de problemas ao estabelecer e conduzir as parcerias, liderança para identificação e reconhecimento dos que podem conduzir e motivar a colaboração, desenvolvimento de capacidade organizacional nas universidades e ambiente favorável estabelecido pelos governos (KLEYN; KITNEY; ATUN, 2007).

Rodriguez-Ferradas e Alfaro-Tanco (2016) sugerem que diferentes práticas de inovação aberta podem ser benéficas para a colaboração de diferentes parceiros no desenvolvimento de novos produtos em MPEs. Todavia, esses autores apresentam

argumentos de que os relacionamentos são mais efetivos com as parcerias que envolvem empresas e universidades do que entre empresas. A busca por fontes externas de conhecimento deve ir além de estratégias limitadas que restringem interações externas das MPEs (BRUNSWICKER; VANHAVERBEKE, 2015). Para esses autores, a busca por conhecimento externo leva as MPEs a aumentarem o potencial de sucesso no lançamento de uma inovação e a apropriação de valor financeiro de novos produtos e serviços.

A capacitação gerencial aparece como elemento fundamental para o processo de troca e compartilhamento de conhecimentos e recursos entre as PMEs, possibilitando que os benefícios sejam mútuos e amplos. Mesmo as empresas estando dispostas a trabalharem juntas e cooperar, as possíveis interações e ações conjuntas podem ser comprometidas e inviabilizadas por questões relacionadas à infraestrutura e gestão das empresas (IACONO, NAGANO, 2009). Ainda que exista uma infraestrutura local favorável, com instituições de ensino e pesquisa, fornecedores desenvolvedores de novas tecnologias, apoio governamental e apoio financeiro, a cooperação não ocorre de maneira estratégica, limitando-se à troca de informações e ações de cunho operacional, quando as empresas apresentam baixa capacidade quanto ao uso de ferramentas gerenciais.

Quando se trata de compartilhamento do conhecimento, podem ocorrer obstáculos em três níveis, que segundo Nonaka e Takeuchi (1997) são: nível básico, individual e organizacional. No nível individual, o obstáculo está relacionado a um comportamento íntimo do indivíduo, envolvendo a dificuldade ou capacidade que a pessoa tem para lidar com certas situações. Se tratando do nível grupal, a barreira está em não alinhar de uma forma correta a maneira como será passado ou comunicado o conhecimento, sendo necessárias formas de trabalhar em equipe ou liderar um grupo. Já no nível organizacional, a barreira está relacionada a questões estratégicas, modelo de gestão da empresa, cultura, etc. Ocorrendo falta de recursos ou o uso de ferramentas não adequadas para que o conhecimento seja transmitido de forma clara e de fácil entendimento, a comunicação pode ficar prejudicada e o conhecimento não circular pela organização como desejado.

Dificuldades para transferir conhecimento podem ser resultado da incompreensão das condições necessárias para transformar conhecimento tácito em explícito. Em alguns casos, esses conhecimentos estão dispersos ou não são explorados pela organização, o que exige integração das unidades da própria organização ou seus aliados em um sistema aberto de compartilhamento de conhecimento. Porém a transferência de conhecimento precisa da habilidade de aprendizagem do receptor, do relacionamento que as partes envolvidas possuem e das próprias características do conhecimento.

### **3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para este artigo, utilizou-se o método qualitativo, o qual não representa um processo isolado e nem estanque, havendo uma dinâmica e uma retroalimentação na coleta e

interpretação dos dados (TRIVIÑOS, 2007). Para esse método a importância da atuação do investigador tem destaque especial no aprofundamento das questões e das informações obtidas. A pesquisa qualitativa possibilita ainda, conhecer valores, emoções e motivações que estão no subconsciente dos respondentes

Certos assuntos que ainda não foram amplamente estudados e que por essa razão não permitem ao pesquisador um prévio conhecimento detalhado, necessitam ser investigados por uma pesquisa exploratória. Na pesquisa exploratória o investigador procura aumentar seus conhecimentos e contribuir para novos estudos com novos elementos referentes a um determinado problema. Como descrito por Triviños (2007), os estudos exploratórios podem servir como antecedentes de futuros estudos descritivos ou experimentais. Assim sendo, observou-se que esse artigo pode ser classificado como exploratório e de natureza qualitativa, o qual se alinha ao alcance dos objetivos propostos. Desta forma, foi necessária uma revisão da literatura e uma pesquisa de campo que permitisse captar e aprofundar o conhecimento a respeito da inovação aberta praticada em MPEs. Apesar da possibilidade de utilização de fontes externas no processo de inovação das empresas não ser algo novo, como apresentado na revisão da literatura, essa é uma prática que tem ganhado espaço na gestão das organizações pela sistematização que o modelo da inovação aberta propõe. Além disto, para as grandes empresas, atrair parceiros para o seu processo inovativo pode ser uma tarefa menos árdua do que para MPEs, se levado em conta a maior possibilidade de benefícios para os parceiros externos.

Ainda são poucos os estudos empíricos que contribuem para o fortalecimento da teoria, ratificando o caráter exploratório deste trabalho que tem como objetivo ampliar o conhecimento sobre o tema e possibilitar que gestores de MPEs tenham acesso a um conjunto de práticas de gestão que os permitam obter maiores benefícios ao envolverem parceiros externos em seus processos inovativos. O objetivo de um estudo exploratório é examinar um tema que foi pouco estudado e que gere uma gama de dúvidas e incertezas sobre o assunto.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade, mediante roteiro previamente elaborado, com gestores e pessoas envolvidas com o processo de inovação de MPEs. As entrevistas foram não estruturadas, o que implicou em uma conversação livre, que possibilitou aos entrevistadores liberdade para investigar novos elementos espontâneos durante a conversação e que fossem considerados relevantes ao problema de pesquisa.

Os dados coletados na pesquisa de campo foram tratados qualitativamente por meio da análise de conteúdo, que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de possibilidades, marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto.

A interpretação das respostas dos entrevistados obedeceu à categorização definida preliminarmente com base nos objetivos específicos do artigo, com finalidade de

dar validade à análise. Este tipo de análise pode ser denominado de análise categorial, o qual considera a totalidade de um texto, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a presença, ou ausência, de itens de sentido (BARDIN, 2004). Com as categorias e seus constituintes, as informações ficam agrupadas para que possam ser utilizadas de forma analítica na interpretação dos resultados.

### **3.1 Trabalho de Campo**

Em primeiro lugar os pesquisadores entraram em contato por meio de correio eletrônico com algumas pessoas pertencentes às indústrias de micro e pequeno porte por meio de associações de classes do setor de máquinas e equipamentos, do setor têxtil e também com pessoas ligadas a arranjos produtivos locais dentro do estado de São Paulo. O objetivo foi obter informações que permitissem convidar gestores das empresas a participarem da pesquisa. Na mensagem enviada foram apresentadas algumas fontes externas de conhecimento com as quais a empresa deveria ter um relacionamento gerenciado como prática de inovação aberta. Caso o gestor indicasse que pelo menos uma das fontes externas era utilizada como fonte de conhecimento para seus processos de inovação, a empresa seria considerada apta a participar da pesquisa. As fontes externas apresentadas na proposta de pesquisa foram: clientes; fornecedores; institutos de pesquisa; universidades; outras empresas do setor; serviços de apoio ao micro e pequeno empreendedor; consultores independentes; associações comerciais e entidades de classe. Foram pré-selecionadas 15 empresas, cujos gestores foram contatados novamente por correio eletrônico para solicitar autorização para contato telefônico e possível agendamento das entrevistas. Das 15 empresas pré-selecionadas, 8 se dispuseram a atender os pesquisadores. Das 7 empresas que não mostraram interesse em participar da pesquisa, 5 delas informaram que nenhuma das atividades de inovação aberta relacionadas na proposta eram realizadas por elas, enquanto as outras 2 empresas não se manifestaram após terem recebido os e-mails de apresentação da pesquisa. Os 8 gestores que concordaram em conversar por telefone foram contatados, mas 2 deles alegaram agenda muito complicada para receber os pesquisadores e preferiram não participar das entrevistas. Assim sendo, foram agendadas 6 entrevistas com os gestores que concordaram receber os pesquisadores. As entrevistas foram realizadas nas sedes das empresas e foram gravadas com a autorização dos entrevistados para posterior transcrição e análise. As entrevistas foram realizadas entre os meses de outubro de 2014 e fevereiro de 2015.

## **4 | ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS EM CAMPO**

Foram entrevistados gestores de seis indústria de micro e pequeno porte (segundo o critério de classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE) localizadas no estado de São Paulo, sendo duas do setor automotivo (empresas A e B), duas do setor de confecções (empresas C e D) e duas do setor médico-hospitalar-

odontológico (empresas E e F). As entrevistas foram transcritas literalmente e os dados foram analisados dentro três categorias que foram definidas a partir da revisão da literatura como apresentado no Quadro 1.

Categoria	Autores
Busca por fontes externas	Minshall; Seldon; Probert (2007) / Witzeman <i>et al.</i> (2006) / Tidd; Besant; Pavitt (2008) / Berendes <i>et al.</i> (2013) / Brunswicker; Vanhaverbeke (2015)
Compartilhamento da informação	Broring; Herzog (2008) / Powell; Smith-Doerr (1994) / Iacono, Nagano (2009) / Nonaka e Takeuchi (1997)
Benefícios com a inovação	Rodrigues-Ferradas e Alfaro-Tanco (2016) / Kleyn, Kitney e Atun (2007) / <b>Tidd</b> ; Bessant; Pavitt (2008) / Leydesdorff e Ivanova (2016)

Quadro 1: Base teórica para formação das categorias

Fonte: elaborado pelos autores

Para a categorização dos dados, foram consideradas expressões chaves, extraídas de elementos principais destacados pelos entrevistados, os quais serão apresentados em quadros dentro de cada categoria.

#### 4.1 Categoria “busca por fontes externas”

Para as seis empresas, grande parte das buscas por ideias em fontes externas são feitas pelos seus principais gestores. Todos os entrevistados se mostraram proativos em buscar ideias de fontes externas, mesmo esta prática variando de intensidade e frequência entre eles. O gestor da empresa A considera fundamental para uma empresa de pequeno porte visitar constantemente seus clientes de grande porte para identificar boas práticas que possam ser utilizadas por eles também. Trata-se de um pensamento semelhante ao revelado pelo gestor da empresa B, que procura visitar todas aquelas empresas que se mostram receptivas e abertas a recebê-lo, onde, além de conhecer coisas novas, pode validar e aperfeiçoar suas próprias ideias ao levá-las às empresas visitadas. Três dos gestores entrevistados, os responsáveis pelas empresas C, D e E, revelaram que ao terem mais tempo livre conseguem se programar melhor para ir até fontes externas para a captação de novas ideias. Segundo a percepção do gestor da empresa F, os parceiros com quem consegue obter maior número de informações úteis para a sua empresa são aqueles com quem já tem uma relação de confiança, a qual foi construída ao longo do tempo.

A principal fonte externa para a empresa A são seus clientes, que, por serem indústrias também, são exemplos a serem observados para capturar ideias que podem ser utilizadas para aprimorar seus processos. Vale lembrar o que foi colocado por Minshall; Seldon; Probert (2007), que apontam os clientes como apenas uma das possibilidades de fontes externas para captação de ideias. Semelhante ao relacionamento que a empresa A procura manter com seus clientes ocorre com a empresa B, que tem suas inovações

mais frequentes referentes aos seus processos, com menor número de inovações em produtos. Ressalta-se a inexistência de um departamento específico de P&D para essas duas empresas, de forma que as modificações em seus produtos, assim como a produção de um produto novo, partem, na maioria das vezes, das especificações que seus clientes lhes passam.

Apesar de todas as empresas estudadas apontarem que seus clientes são fontes externas muito ricas para obtenção de ideias, também foi unânime a indicação da necessidade de um filtro nesse processo. Muitas dessas ideias representam necessidades muito específicas dos clientes, não sendo viáveis torná-las em inovações, pois não haveria aplicação para a realidade de seus demais clientes. O principal critério apresentado pelas empresas para fazer a avaliação da inclusão de uma ideia externa ao seu processo de inovação é, portanto, a possibilidade que enxergam atualmente de um grande número de clientes utilizarem a inovação. Observou-se que estes gestores não estão dispostos a correrem grandes riscos, fazendo transformações radicais em seus produtos, preferindo pequenas modificações que levem a seus clientes a percepção de melhoria na utilização, maior eficiência e maior valor agregado. Essa constatação permite resgatar Munsch (2009) que coloca como um dos benefícios da inovação aberta a diminuição de riscos.

O segundo principal meio de captar ideias de fontes externas para as empresas estudadas é a participação em feiras, encontros, congressos e reuniões promovidos por associações do setor e entidades de classe às quais pertencem. Todos os entrevistados procuram se programar para participar desses eventos, não necessariamente para expor seus produtos, pois os custos como expositor são considerados muito elevados e apenas os gestores das empresas E e F costumam ter estandes nas feiras do seu setor. Para identificar ideias, novidades e tendências, os gestores procuram participar de palestras, conversas e treinamentos que os colocam em contato com experiências de outras empresas, além do contato direto com clientes e fornecedores. Nesse ambiente, as informações circulam entre os participantes, que podem aproveitar a oportunidade para levar novos conhecimentos para suas empresas.

Vale destacar que nas feiras, congressos, encontros e reuniões em que outras empresas, fornecedores e clientes estão presentes, o conhecimento circula por entre os participantes em um fluxo de entrada e saída, ocorrendo informalmente e de maneira desestruturada por meio de observações e conversas entre os participantes, ou de maneira organizada e formal, por meio de palestras e cursos rápidos de capacitação com certificados para os participantes. Neste contexto, observa-se um maior número de possibilidades de fontes para captação de conhecimentos para os participantes, como apontado por Minshall; Seldon; Probert (2007).

Os fornecedores das empresas estudadas também são agentes externos com quem é possível encontrar novas ideias e tecnologias, especialmente para seus processos produtivos, com exceção da empresa E, que os considera apenas como parte da cadeia

de suprimentos, atendendo seus pedidos conforme suas necessidades. Todavia, não consideram que a simples compra de um equipamento ou insumo para sua produção já seja, por si só, transferência de conhecimento feita pelos fornecedores. Todos os entrevistados que utilizam ideias vindas de seus fornecedores informaram que são necessárias adaptações para que obtenham melhores resultados, o que é possível apenas ao combinar o conhecimento externo com o conhecimento interno. A participação dos fornecedores como fontes externas de ideias ocorre de maneira bastante heterogênea entre os entrevistados. Vale destacar que a interação da empresa A com seus fornecedores ocorre de maneira semelhante à interação que é mantida com seus clientes, com o conhecimento fluindo mais a montante do que a jusante, isto é, a empresa A contribui mais para as inovações desenvolvidas por seus fornecedores do que o contrário. Outro destaque a ser apontado é a maior frequência com que o gestor da empresa F vai até seus fornecedores do que ele recebe oferta de novidades desenvolvidas por seus fornecedores, enquanto o gestor da empresa C considera esse fluxo equilibrado, ou seja, ele tanto contribui com os fornecedores como ocorre o contrário. Já o gestor da empresa D informou que, quando se tratam de fornecedores de grande porte, ele pouco interfere nos fornecedores, pois são grandes players e esses é que conduzem as modificações a jusante na cadeia de suprimentos.

## **4.2 Categoria “compartilhamento das informações”**

A confiança foi indicada pelos gestores entrevistados como elemento central para que ocorra compartilhamento das informações entre as empresas nos setores em que atuam, um elemento percebido como fundamental para a circulação de informação. O receio de que suas ideias sejam utilizadas por concorrentes foi apontado por unanimidade pelos entrevistados, o que torna restrito o ambiente de troca de informações, assim como a qualidade das informações compartilhadas, sendo raros os casos em que informações consideradas estratégicas são reveladas, mesmo entre os parceiros de maior confiança. Segundo o gestor da empresa B, novos membros que se integram à rede de empresas que compartilham informações não sofrem discriminação, mas acabam não recebendo o mesmo nível de informações que as mais antigas, até que se construa uma relação de confiança. De maneira semelhante, o gestor da empresa F destacou que é a partir dessa relação de confiança que novos potenciais parceiros também são indicados, de tal maneira que não é opção do gestor arriscar com novos parceiros que não tenham sido apresentados por alguém que ele já trabalha há um certo tempo. A relação de confiança não ocorre naturalmente em um simples contato ou conversas esporádicas. De acordo com o gestor da empresa C, os pequenos grupos se formam à medida que as pessoas se conhecem melhor e passam a compartilhar suas experiências. Dentro desses grupos é comum e mais intenso o compartilhamento de informações. Já o gestor da empresa D revelou que não é comum haver discussões entre as empresas do setor a respeito de

problemas que vivenciaram e de que maneira os solucionaram. Sua percepção é que não há compartilhamento de soluções técnicas e que possam ser úteis a outras empresas do setor.

O gestor da empresa E destacou a importância de não revelar suas inovações antes delas serem lançadas nesses eventos, protegendo-as, quando possível por pedidos de patentes solicitados previamente. Os gestores das outras cinco empresas não costumam proteger seus produtos por meio de patentes, ou porque consideram o processo muito demorado e custoso, ou seja, não acham compensador, como revelado pelos gestores das empresas A e B, ou por não serem produtos que possuam características que permitam o patenteamento, como é o caso das empresas C e D. Apesar dos produtos fabricados pela empresa D não poderem ser protegidos por meios jurídicos contra cópia dos concorrentes, há a proteção pelo segredo industrial, especialmente pelo *know-how* envolvido no processo produtivo. Portanto, por mais que haja um conhecimento sendo compartilhado por fontes externas, haverá a necessidade da incorporação do conhecimento interno, que fará com que os produtos finais sejam diferenciados, o que vai de encontro ao que foi apontado por Broring; Herzog (2008). Assim, o *know-how* resultante da combinação de conhecimentos internos e externos é protegido como segredo industrial, não circulando entre as empresas do setor. Ideias para os processos das empresas também são observadas pelos gestores nesses eventos, pois algumas empresas, fornecedores e concorrentes, apresentam uma parte de seus processos de fabricação e a partir do que observam podem encontrar novas possibilidades para os processos de suas próprias empresas.

Ainda que haja compartilhamento de informações entre as empresas estudadas e seus pares, os casos em que há colaboração entre as empresas e agentes externos para desenvolver inovações são raros. Como colocado pelo gestor da empresa A, mesmo as ideias capturadas com agentes externos são trabalhadas pelos membros internos da organização, além de que são os funcionários da empresa os principais colaboradores para o processo de inovação da empresa. Este é um sinal de que a participação de fontes externas se dá apenas nas fases iniciais de um processo de inovação nesta empresa. Em fases mais avançadas, o conhecimento externo já estaria absorvido pelas pessoas que trabalham na empresa e que dão continuidade ao processo. O mesmo foi apontado pelo gestor da empresa E, que procura manter o compartilhamento de informações restrito ao início do processo de inovação, isto é, apenas na captação de ideias.

A percepção do gestor da empresa B é que à medida que as pessoas percebem benefícios em trocar informações com pessoas de outras empresas, aumenta a confiança e o compartilhamento ocorre com maior frequência. Os ganhos distribuídos entre os que compartilham informações não são diretos e de certa forma intangíveis, mas são percebidos como estímulo a novas colaborações. Há uma semelhança entre esses ganhos e o enriquecimento do processo de inovação a partir da disponibilização de maior número de opções apontado por Leydesdorff e Ivanova (2016). De qualquer forma, há o risco de uma

informação ser usada por outra empresa de tal forma que possa implicar em melhor posição competitiva, mas, segundo o entrevistado, os benefícios são mais positivos, compensando o risco, que diminui à medida que os laços de confiança aumentam. A mesma percepção foi apontada pelo gestor da empresa C em relação à credibilidade que os membros da empresa dão ao conhecimento recebido de fontes externas, acreditando que a absorção desse conhecimento e sua consequente aplicação se dá tão logo os funcionários percebam benefícios em seu trabalho com a aplicação desses conhecimentos. Por conta disso, os funcionários se envolvem na implantação de melhorias e dão sugestões para que haja maior valor agregado em seu trabalho.

Foi possível notar que o compartilhamento das informações ocorre principalmente por meios informais e a obtenção das informações se dá a partir de conversas entre as pessoas e suas observações. Quando se trata de interação com clientes, foi possível observar que os gestores se sentem mais prestigiados para compartilhar informações quando os clientes percebem que eles estão preocupados em contribuir para melhorar o uso de seus produtos no seu dia a dia e tornar suas operações internas mais eficientes. Todavia, o gestor da empresa F destacou que soluções e projetos desenvolvidos para um cliente também são oferecidos para outros clientes, sem que os processos ou produtos de onde surgiram os insights que levaram às inovações sejam revelados para os demais.

Como a cadeia automotiva culmina em grandes *players*, que são os sistemistas e as montadoras, estes *players* têm como prática organizar eventos em que seus fornecedores se reúnam e mantenham-se atualizados de suas demandas. Desta forma, há troca de experiências, compartilhamento de conhecimentos e aprendizado que também contribui para que as empresas inovem em seus processos e fortaleçam a competitividade de toda a cadeia. Todavia, o gestor da empresa A destacou que com grandes empresas, a troca de informações fica condicionada à liberação dessas informações pelo cliente, o qual restringe aquelas que considera estratégicas e que seu compartilhamento possa lhes prejudicar de alguma maneira. Estas grandes empresas mantêm controles de troca de informação, com documentos que garantam a confidencialidade dos envolvidos. Todavia, prevalece a troca de informações de maneira informal, seja por meio de conversas ou do que se observa durante a permanência dentro da empresa cliente.

Quando a direção do compartilhamento é a montante na cadeia de suprimentos, o gestor da empresa F informou que a orientação para uma relação de confiança o leva a preferir se concentrar em fornecedores da região, de tal forma que seja facilitada a troca de informações e acompanhamento da produção e possíveis problemas. Necessidades verificadas como tendências de mercado são compartilhadas com os fornecedores para que eles possam contribuir na análise da melhor opção para o desenvolvimento de um novo projeto.

### 4.3 Categoria “benefícios com a inovação”

Para todos os gestores entrevistados, o maior benefício que obtiveram com inovações desenvolvidas com a utilização de informações absorvidas de agentes externos foi o aumento da produtividade, seguido da redução de custos e aprimoramento da qualidade de seus processos. O gestor da empresa A destacou os ganhos de produtividade, redução de custo e ganhos de escala provenientes de maiores volumes de produção obtidos com maior volume de vendas ocasionados por maior competitividade gerada pela redução dos custos de produção, benefícios semelhantes aos apontados por Silva; Dacorso (2013). A maior parte dos benefícios provenientes de inovações é apontada pelo gestor da empresa B como aqueles referentes aos seus processos operacionais, especialmente no que tange aos ganhos de produtividade e redução de custos. O objetivo maior é manter a empresa competitiva em um cenário extremamente exigente por qualidade, preços baixos e prazos reduzidos. Empresas do mesmo ramo de atuação consideradas parceiras contribuem com ideias e sugestões para que os processos sejam melhorados. Nota-se que se tratam de pequenas modificações que podem ser consideradas inovações incrementais.

A inovação nos processos é fundamental para a empresa C conseguir reduzir seus custos totais de produção e o tempo de atendimento, que engloba todo o ciclo logístico da empresa, do pedido do cliente, passando pelo fornecimento de materiais e insumos, a produção e entrega para o cliente. O gestor da empresa D destacou a eliminação de procedimentos repetidos e desperdícios e aumento da produtividade. Foram implantados novos métodos de trabalho e execução da produção, assim como uma remodelagem da gestão da produção que lhes permitiu ser mais eficiente e reduzir custos e prazos de produção.

Os benefícios obtidos graças a inovações em processos, quando há compartilhamento de informações entre os atores da cadeia de suprimentos, pode incluir vários atores da cadeia, segundo a percepção dos gestores das empresas A e C. Para o gestor da empresa C, quando se consegue reduzir os custos logísticos, é possível compartilhar os ganhos pela cadeia de suprimentos, beneficiando, além da própria empresa, seus clientes e fornecedores. Por sua vez, o gestor da empresa A vê que o controle criterioso de fornecedores, uma característica do setor automotivo, exige que todos os atores da cadeia produtiva estejam alinhados e contribuam para que o fornecimento seja garantido ao cliente final, que são as montadoras. Assim como a empresa A se beneficia da absorção de conhecimento que recebe de seus clientes, a empresa é beneficiada pelo melhor atendimento de seus fornecedores ao lhes passarem algum conhecimento que possa ser aproveitado e seja revertido em benefício para a empresa. Todavia, a percepção de distribuição dos benefícios com a inovação ao compartilhar informações não foi revelada pelos demais entrevistados. Pelo contrário, os gestores das empresas C e F consideram que cada empresa é responsável por usar as informações da melhor maneira possível,

restringindo os benefícios obtidos a elas mesmas.

Para todas as empresas estudadas, a maior parte das inovações em processos ocorrem a partir de ideias dos próprios funcionários. Quando as ideias são de fontes externas, dificilmente são implantadas sem a incorporação de uma ideia interna. A participação dos funcionários na geração de ideias é estimulada nas seis empresas, sendo que apenas a empresa A relatou ter um programa formalizado para a geração de ideias internamente. Para os outros, como a empresa C e D, há a intenção de criar um programa de recompensas para as ideias dadas para os funcionários, enquanto as demais consideram que as ideias dos funcionários surgem naturalmente, pois irão contribuir de alguma forma para o dia a dia deles.

Ao se considerar os benefícios que o compartilhamento de informações traz para as inovações em produtos, um dos benefícios colocados por Rodriguez-Ferradas e Alfaro-Tanco (2016), foi comum entre os entrevistados apontar o melhor atendimento das necessidades dos clientes e identificação de tendências tecnológicas e de padrões de consumo. Para o gestor da empresa D, ao manter proximidade com pessoas de fora da empresa, que estão em contato especialmente com atores posicionados a jusante na cadeia de suprimentos, é possível identificar várias oportunidades que considera que não as perceberia não fosse a intervenção dessas pessoas. Sem essas fontes externas, ele ficaria limitado ao que conhece e ao que consegue perceber ao pesquisar o ambiente externo, trabalhando com informações bem mais limitadas e talvez com menor qualidade do que as obtidas com especialistas. Com o contato externo é possível estar atualizado e acompanhar as tendências, caso contrário os outros competidores ficarão a sua frente e estarão em vantagem. Segundo o gestor da empresa A, as inovações desenvolvidas a partir da interação com os grandes clientes podem ocorrer em toda a organização, isto é, podem ser inovações de processos, de gestão de pessoas, de estratégias de marketing, qualidade e outras. Já o gestor da empresa C destacou que por meio das inovações foi possível diminuir os tamanhos dos lotes de produção, sendo mais ágil em atender seus clientes.

Por fim, vale destacar a capacitação dos gestores e de alguns colaboradores das empresas ao buscarem conhecimentos com fontes externas, o que implica em ampliação do conhecimento interno, como apontado por Nonaka e Takeuchi (1997). Segundo o gestor da empresa A, funcionários que saem para aprimorar seus conhecimentos, fazendo cursos técnicos, graduação, especialização ou pós-graduação, são inseridos em um ambiente rico de novos conhecimentos e experiências. Isso faz com que os funcionários voltem com novas ideias, novos olhares para os problemas que vivenciam no seu dia a dia, permitindo inovar para a melhoria contínua de suas operações. De maneira semelhante, os gestores das empresas C, D e F destacaram a própria capacitação, que possibilitou profissionalizar a gestão, modificando processos, melhorando a produtividade e desenvolvimento de uma estratégia focada no crescimento.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do trabalho de campo deste artigo mostraram que, nas empresas pesquisadas, a realidade apresenta alguns elementos que merecem cuidados ao se pensar em práticas de inovação aberta em MPEs. Nem sempre as práticas destas empresas obedecem a regras pré-definidas dentro de um sistema de gestão e que podem ser consideradas modelos de referência para outras empresas. Na verdade, o envolvimento dos gestores das MPEs estudadas com fontes externas de conhecimento ocorre de maneira bastante heterogênea, dependendo do setor de atuação, da maturidade do negócio, do tipo de relação que seus gestores mantêm com as fontes externas, da centralização na gestão dos negócios e do tipo de cadeia produtiva em que as empresas então inseridas.

Em grande parte das vezes, são os próprios gestores das empresas que buscam as fontes externas de conhecimento, o que acaba limitando a eficácia desse processo, uma vez que também são responsáveis por inúmeras outras atividades dentro da empresa. À medida que os gestores dividem suas responsabilidades com outras pessoas dentro da organização, há maior disponibilidade para manter contato com fontes externas, de tal forma que assim é possível estabelecer relações mais intensas com melhor aproveitamento do conhecimento dessas fontes externas.

A busca por fontes externas é importante tanto para inovações dos produtos dessas empresas quanto para o aprimoramento de seus processos. De qualquer forma, tanto para produtos quanto para processos, as inovações desenvolvidas a partir do conhecimento adquirido em fontes externas limitam-se a pequenas melhorias, caracterizando inovações incrementais. Quando se trata de inovações em seus produtos, a decisão em transformar as ideias das fontes externas em projetos de inovações é baseada principalmente na percepção dos gestores da aceitação de um número de clientes que justifique as modificações solicitadas. Contudo, a avaliação está condicionada às características dos clientes. Para clientes que são os consumidores finais de um produto de uso pessoal, predomina a tendência do comportamento de consumo desses clientes, que sofre mudanças constantes ditadas pelo ambiente em que vivem. Já quando os clientes são indústrias, as solicitações recebidas são como imposições por especificações técnicas que os clientes demandam para integrarem os produtos recebidos em seus produtos ou processos. Nos dois casos, as ideias vindas de fora das empresas são assimiladas e incorporadas ao conhecimento prévio que detêm, sofrendo as alterações necessárias para que o processo de inovação se desenvolva e o resultado implique em maior produtividade da empresa, maior número de clientes atendidos com as modificações ou redução de custos que possibilitem a empresa ser mais competitiva.

Apesar das empresas estudadas não possuírem uma sistemática padronizada para a busca de conhecimentos com fontes externas, os locais em que realizam suas buscas se repetem, concentrando-se em grupos de clientes, eventos e fornecedores, decrescendo

de importância respectivamente. Aqueles gestores que estão procurando melhorar sua capacitação em gestão, mostraram maior propensão em organizar seus contatos com fontes externas, chegando a estabelecer uma agenda para essa atividade.

Mesmo os gestores mostrando-se favoráveis à interação com fontes externas para encontrarem novas ideias e adquirirem conhecimentos, o compartilhamento das informações não ocorre de maneira totalmente aberta. O elemento central que conduz o compartilhamento das informações é a confiança, a qual se fortalece à medida que as interações ocorrem e os envolvidos percebem que essa interação lhes traz benefícios ante aos riscos que possam existir. O que chamou atenção nos grupos de confiança em que os gestores compartilham seus conhecimentos, foi a necessidade de indicação de um parceiro com o qual já mantenha uma relação de confiança para a interação com um novo parceiro. Esse comportamento indica que os grupos de confiança se ampliam à medida que novos integrantes são indicados para integrarem esses grupos, o que, em última análise, implica em maior circulação de conhecimento e maior abertura para compartilhamento de informações.

Ao utilizarem as fontes externas em seus processos de inovação, os gestores indicaram que os maiores benefícios se referem aos seus processos, destacando-se os ganhos em produtividade, redução de custos e aprimoramento da qualidade. Todavia, destaca-se a necessidade de saber combinar o conhecimento externo com o conhecimento interno para que se alcance melhores resultados com uma inovação. Para as empresas estudadas, os benefícios alcançados graças às inovações que tiveram a contribuição de fontes externas só foram possíveis porque houve engajamento de seus colaboradores, que participaram ativamente desse processo.

Sendo inovações em produtos ou processos, o benefício final que as empresas desejam ao buscarem fontes externas para seus processos de inovação é a maior competitividade no setor em que atuam. Isso justifica o receio revelado pelos gestores em compartilharem soluções técnicas com empresas do mesmo setor, pois o aprendizado obtido com a implantação de uma inovação pode significar um espaço de tempo de manutenção de vantagem competitiva perante os demais.

Os resultados deste artigo abrem possibilidades para estudos futuros, como por exemplo procurar identificar diferentes práticas de inovação aberta entre diferentes elos de uma cadeia produtiva, ou ainda estudos quantitativos dentro de mesmos segmentos de atuação de MPEs para posterior comparação e identificação de similaridades e diferenças.

## REFERÊNCIAS

**BARDIN**, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

*BRORING, Stefanie; HERZOG, Philipp.* Organising new business development: open innovation at Degussa. **European Journal of Innovation Management**. v.11, n.3, p.330. Bradford: 2008.

Brunswick, Sabine.; Vanhaverbeke, Win. Open Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilitators. **Journal of Small Business Management**. v.53, n.4, p. 1241–1263, 2015.

CHESBROUGH, Henry W. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CHESBROUGH, Henry. Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. In CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. (Eds.) **Open Innovation: Research a New Paradigm**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

DOSI, Giovanni. Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation. **Journal of Economic Literature**, vol. XXVI, n. 3, p. 1120-1171, Sep: 1988.

HANNA, Victoria; WALSH, Kathryn. Interfirm Cooperation among Small Manufacturing Firms. **International Small Business Journal**. Vol 26(3), p.299–321. Sage Publications, 2008.

HOSSAIN, Mokter. (2013) "Open innovation: so far and away forward", **World Journal of Science, Technology and Sustainable Development**, v.10, n.1, p.30-41, 2013.

IACONO, Antonio; NAGANO, Marcelo. S. Interação e cooperação em arranjos produtivos locais: identificação e análise dos fatores inibidores. **Anais do Simpoi – 2009. São Paulo, 2009**.

KLEYN, Dominique; KITNEY, Richard; ATUN, RifatA.. Partnership and innovation in the life sciences. **International Journal of Innovation Management**. v.11, n.2, p.323-347. Jun, 2007.

LEYDESDORFF, Loet.; IVANOVA, Inga. Open innovation" and "triple helix" models of innovation: can synergy in innovation systems be measured? **Journal of open innovation**. v.2, n.11, December, 2016.

MINSHALL, Tim; SELDON, Stuart; PROBERT, David. Commercializing a Disruptive Technology Based Upon University IP Through Open Innovation: A Case Study of Cambridge Display Technology. **International Journal of Innovation and Technology Management**. v.4, n.3, p.225-239. Set, 2007.

MUNSCH, Kenneth. Open Model Innovation. **Research Technology Management**. v.52, n.3, p.48-52. Mai/Jun, 2009.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OCDE. Manual de Oslo: **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª Edição. FINEP, 2005.

POWELL, Walter W.; SMITH-DOERR, Laurel. Networks and Economic Life. In: SMELSER, Neil J.; SWEDBERG, Ricahard. (Eds.) **Handbook of Economic Sociology**. New Jersey: Princeton University Press, 1994.

RATTNER, Henrique. Inovação Tecnológica e Pequenas Empresas: uma questão de sobrevivência. **Revista de Administração de Empresas**. v.24, n.3, p.70-73. Rio de Janeiro: jul/set, 1984.

RODRIGUEZ-FERRADAS, María Isabel.; ALFARO-TANCO, José A. Open innovation in automotive SMEs suppliers: an opportunity for new product development. **Universia Business Review**. v.13, n.2, p.142-157, 2nd quarter, 2016.

SILVA, Glessia, DACORSO, A. L. R. Inovação Aberta Como Uma Vantagem Competitiva Para A Micro E Pequena Empresa. **Revista de Administração e Inovação**. v. 10, n.3, p.251-268, São Paulo, jul./set. 2013.

SLOWINSKI, Gene; HUMMEL, Edward; GUPTA, Amitabh; GILMONT, Ernest R.. Effective Practices for Sourcing Innovation. **Research Technology Management**. v.52, n.1, p.27-34. Jan/Fev, 2009.

TIDD Joe., BESANT, Joe., PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. São Paulo: Artmed, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

VANHAVERBEKE, Wim; VERMEERSCH, Ine; DE ZUTTER, Stijn. **OPEN INNOVATION IN SMEs: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies? Flanders – DC**, 2012.

VAN de VEN, Andrew. Central problems in the management of innovation. **Management Science**. v.32, n.5, p.590-607. Maio, 1986.

VON HIPPEL, Eric; THOMKE, Stefan; SONNACK, Mary. Creating breakthroughs at 3M. **Health Forum Journal**. v.43, n.4, p.20-26. São Francisco: Jul/Ago: 2000.

WITZEMAN, Stewart; SLOWINSKI, Gene; DIRKX, Ryan; GOLLOB, Lawrence; TAO, John; WARD, Susan; MIRAGLIA, Sal. Harnessing External Technology for Innovation. **Research Technology Management**. v.49, n.3, p.19-27. Mai/Jun, 2006.

## ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE O PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO EM MICRO E PEQUENOS EMPREENDIMENTOS

*Data de aceite: 25/10/2021*

**Edda Jaqueline Sousa de Oliveira**

**Ingrid Cristina da Cruz Espindola**

**Edna Torres de Araújo**

**RESUMO:** A globalização impôs aos negócios a obrigação de evoluir. Neste contexto, as MPEs tornaram-se vulneráveis, pois não conseguem acompanhar as transformações demandadas pela globalização. Diante disso, o estudo “O Processo de Precificação em Micro e Pequenos Empreendimentos” com o objetivo geral de demonstrar de que modo as MPEs precificam bens e serviços para se manterem competitivas e com o intuito de responder ao problema de pesquisa: quais elementos são considerados no ato da precificação? -recorreu à pesquisa qualitativa de cunho bibliográfico como metodologia. Assim, o corpus da pesquisa fora integralmente constituído por análises de teses, artigos, trabalhos de conclusão de curso, livros, materiais eletrônicos, leis etc., publicados especialmente entre 2015-2020. As análises processadas permitiram concluir que as micro e pequenas empresas identificadas juridicamente por limites de faturamento anual, reconhecidas pelo baixo potencial de empregabilidade, baixo investimento em tecnologia/ inovação, contratação de mão de obra desqualificada e gestão com perfil pouco inclinado ao empreendedorismo, comumente entram em falência em função de problemas de

precificação. Elas precificam tomando por base o preço modal ou o preço médio de mercado, ou formulam preços imprecisos por falta de análises próprias. Deste modo, pode-se constatar que apesar das MPEs serem as principais produtoras de riqueza no Brasil, empregarem um número significativo de trabalhadores, representarem mais de 90% de CNPJs ativos, serem as principais dinamizadoras da economia, o problema de precificação as conduz à mortalidade. Muitas não sobrevivem aos primeiros 5 anos de vida, porque não possuem planejamento nem política de precificação adequados. Fixam preços sem fazer controle de variáveis externas, pois não dispõem de contabilidade organizada, não planejam preços, não apuram custos/despesas, não avaliam o mercado, não estudam público-alvo, não possuem sistemas de controle de informações contábeis, ou seja, formulam preços sem bases confiáveis fundados apenas no empirismo e senso comum. Precificam desvinculando preço da análise de aspectos qualitativos, quantitativos, mistos e de demandas. Isso as fragiliza diante do cenário de competitividade. Portanto, este estudo concluiu que a precificação em MPEs se concretiza de forma a comprometer seu processo de integração e permanência no mercado globalizado, isso porque, aplicam métodos de precificação parcial ou totalmente desprovido de técnica contábil.

**PALAVRAS - CHAVE:** Micro e pequenas empresas; Preço; Contabilidade de custos

**ABSTRACT:** Globalization has forced businesses to evolve. In this context, MSEs have become vulnerable, as they cannot keep up with the

changes demanded by globalization. Therefore, the study “The Pricing Process in Micro and Small Enterprises” with the general objective of demonstrating how MSEs price goods and services to remain competitive and in order to answer the research problem: which elements are considered in the act of pricing? -used a qualitative bibliographic research as a methodology. Thus, the corpus of the research was entirely constituted by analyzes of theses, articles, course conclusion works, books, electronic materials, laws, etc., published especially between 2015-2020. The analyzed analyzes allowed us to conclude that micro and small companies legally identified by annual revenue limits, recognized for their low employability potential, low investment in technology/innovation, hiring of unskilled labor and management with a profile not inclined to entrepreneurship, commonly enter bankrupt due to pricing problems. They price based on the modal price or the average market price, or formulate inaccurate prices due to a lack of their own analysis. Thus, it can be seen that although MSEs are the main producers of wealth in Brazil, employ a significant number of workers, represent more than 90% of active CNPJs, are the main drivers of the economy, the pricing problem leads them to mortality. Many do not survive the first 5 years of life, because they do not have adequate planning or pricing policy. They set prices without controlling external variables, as they do not have organized accounting, do not plan prices, do not calculate costs/expenses, do not assess the market, do not study the target audience, do not have accounting information control systems, that is, they formulate prices without reliable bases founded only on empiricism and common sense. They price by detaching price from the analysis of qualitative, quantitative, mixed and demand aspects. This weakens them in the face of the competitive scenario. Therefore, this study concluded that pricing in MSEs takes place in such a way as to compromise their integration process and permanence in the globalized market, because they apply pricing methods that are partially or totally devoid of accounting technique.

**KEYWORDS:** Micro and small companies; Price; Cost accounting.

## 1 | INTRODUÇÃO

O mundo da Era globalizada ergueu a competitividade a nível extremo. Mas como falar em competitividade para micro e pequenas empresas, quando elas não conseguem, se quer, se consolidar em consequência da negligência em seus processos de precificação?

Sobre este tema, Dubois; Kulpa; Souza (2009) destacam que a competitividade implica na qualidade/quantidade fundidas de modo a oferecer simultaneamente preços baixos, custos compatíveis e salto de qualidade, ou seja, a contenção de custos, despesas, controle de fatores internos/externos, controle operacional e gestão de qualidade são, pois, ações unificadas que contribuem para elevação de resultados e para adequada precificação. Apesar disso, dados do IBGE (2003), IPEA (2012), SEBRAE (2016), revelam total despreparo na gestão de preços e alto índice de falência em MPEs.

Diante dessa realidade, o estudo: “O Processo de Precificação em Micro e Pequenos Empreendimentos” com intuito de responder à problemática: quais elementos são considerados no ato da precificação? estabeleceu como objetivo geral: demonstrar

de que modo as MPEs precificam bens e serviços; e definiu como objetivos específicos: identificar os diferentes métodos de precificação; apontar se tais métodos favorecem o crescimento delas; e esboçar os elementos considerados na fixação dos preços. Para alcançar tais objetivos, aplicou o método de pesquisa bibliográfico a partir do qual debateu o tema à luz de várias perspectivas literárias publicadas especialmente entre 2015-2020.

O presente estudo supõe que: i. a limitação das MPEs deve-se especialmente à inadequação de práticas de precificação decorrentes da ausência de apuração de custos, despesas, avaliação de mercado e não controle de informações contábeis”; ii. sem sistemas de informação e sem contabilidade organizada, MPEs fixam preços baseadas exclusivamente na concorrência; iii. a falta de controle de informações e contabilidade limitam o processo de precificação.

Desta forma, cabe corroborar que apesar da importância para o dinamismo da economia entre, elas imperam a decadência e a mortalidade (REVISTA BASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO, 019). Posto assim, estudos que se propõem a compreender a precificação em empresas de micro e pequeno porte são necessários, oferecem possibilidades de debates inerentes à precificação, à falência e à permanência no mercado. Ademais produzem informações que auxiliam poder público, privado, empreendedores, gestores, sócios, administradores etc., à criação de políticas de apoio às MPEs. Por fim, a nível acadêmico, contribuem para consolidação de novos postulados teóricos/práticos. Portanto, o significativo papel deste estudo se revela na possibilidade de servir de instrumento de orientação para MPEs no que concerne precificação, de modo que garanta continuidade delas na cadeia produtiva.

## **2 I MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)**

A literatura costuma conceituar as MPEs utilizando critérios de definição bipartite, onde imperam critérios quantitativos e qualitativos para o seu reconhecimento.

### **2.1 Definição de MPEs a partir de critérios qualitativos**

Os critérios qualitativos subjetivos estão voltados para o perfil da gestão e demonstram a forma como as decisões são tomadas internamente; como a empresa acessa o mercado; e como se estruturam. Sobre isto, Couto Neto (2012), Barbosa; Costa (2020), Ramos; Medeiros (2020) afirmam que os critérios qualitativos ilustram um perfil de MPEs pouco inclinado ao empreendedorismo em decorrência da ausência de planejamento operacional, tático, estratégico; ausência de controle contábil e inexistência de políticas de precificação.

Para estes autores, tal perfil é forjado pela tendência à gestão personalista/monopolista, uma vez que, neste tipo de empreendimento, as decisões são tomadas exclusivamente pelo dono, que por sua vez promove a ruptura com o princípio da

entidade; continuidade e contabilidade, pois mescla os interesses da pessoa física com os da pessoa jurídica e assenta decisões desprovidas de técnica contábil. Desta forma, promove contratação de mão-de-obra a partir de laços consanguíneos ou afetivos (ainda que sem qualificação); toma decisões sem avaliar riscos e oportunidades, promove pouco investimento em inovação, tecnologia, sistemas de controle e realizam uma gestão para baixa competitividade/produktividade/eficiência.

Portanto, embora dados estatísticos comprovem que as MPEs representam quase 90% do total de empresas constituídas legalmente no país, sejam responsáveis por 27% do produto interno bruto (PIB); e gerem 54% do total de empregos formais; mais de 50% delas são descontinuadas em decorrência das características descritas, o que denota um pré-condicionamento à insolvência (IBGE, 2003; COUTO NETO, 2012; IPEA, 2012; EVERTON JÚNIOR, 2017; SEBRAE, 2018).

## 2.2 Definição de MPEs a partir de critérios quantitativos

Os critérios quantitativos de ordem objetiva, percebem as MPEs pelo baixo potencial de empregabilidade; capital de giro pouco expressivo; lucratividade limitada e núcleo administrativo restrito (LEONE, 2012; MARTINS, 2014; COSTA; LEANDRO, 2016). Fundada no parâmetro quantitativo, a Lei Geral 123/20061 estabelece como critério de reconhecimento das MPEs limites de faturamento anual conforme se pode observar no Quadro 3: Classificação das Micro e Pequena Empresas pelo faturamento anual.

Porte do empreendimento	Faturamento anual
Microempresas	Faturamento anual de até R\$ 360.000,00
Pequenas Empresas	Faturamento anual acima de R\$ 360.000,00, até o limite de R\$ 4.800.000,00

Quadro 3: Classificação de Micro e Pequenas Empresas pelo faturamento anual

Fonte: Quadro elaborado pelas autoras com base em dados da Lei Geral 123/2006.

Conforme descrito no quadro 3, as MPEs limitam-se ao faturamento anual de R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil) quando microempresa e quando pequena mantem seu faturamento acima de R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil) e não ultrapassa R\$4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos).

Ainda sobre critérios quantitativos o SEBRAE (2013) prefere a classificação das MPEs a partir do potencial de empregabilidade conforme descrito no Quadro 4: Classificação

1 Além, de fixar receitas brutas anuais na identificação das MPEs, a Lei Geral 123/2006, dá a esses empreendimentos a prerrogativa de participar de um regime tributário diferenciado: Simples Nacional ou Super Simples. Nele a política de arrecadação reúne em um único documento "DAS" os principais tributos e contribuições federais, estaduais e municipais como: IRPJ; IPI; CSLL; COFINS; PIS; INSS; ICMS; ISS. Por consequência, simplifica as obrigações principais e acessórias desses tipos de empresas junto ao fisco.

das MPEs a partir do número de empregados.

Porte do empreendimento	Número de empregados	Setor
Microempresas	no máximo 9	Comércio e/ou serviço
Microempresas	no máximo 19	Indústria e/ou construção
Pequenas Empresas	mais de 10 e menos de 49	Comércio e/ou serviço
Pequenas Empresas	com mais de 20 e menos de 99	Indústria e/ou construção

Quadro 4: Classificação de Micro e Pequenas Empresas pelo número de empregados

Fonte: Quadro elaborado pelas autoras com base em dados do SEBRAE (2013)

De acordo com o Quadro 4, as MPEs não superam a marca de 9 ou 19 colaboradores (quando microempresa), nem superam 49 ou 99 funcionários (quando empresa de pequeno porte). Portanto, tanto o SEBRAE (2013), quanto a Lei 123/2006 estabelecem padrões quantificáveis de parametrização das MPEs, a fim de resguardá-las o direito de acesso a tratamento diferenciado, facilitado, favorecido e participação às políticas de amparo, desburocratização e estímulo empresarial. Além dos padrões de reconhecimento das MPEs, é importante destacar suas origens e evolução, para isto seguir-se-á ao próximo subcapítulo.

### 2.3 Origem e Evolução Histórica das MPEs

As MPEs, no Brasil, têm sua fase embrionária atrelada às práticas de venda e cultivo de manufaturas desenvolvidas pelos povos indígenas, todavia não se limitavam à subsistência, estendiam-se também ao mercado externo. Assim, embora as atividades econômicas do período colonial não se efetivassem de forma organizada, realizavam-se de forma expressiva em âmbito nacional e internacional desde os anos de 1500 (PALÁCIOS, 2002; SOUZA; MACHADO; OLIVEIRA, 2007).

De forma organizada, vão ocorrer somente com a indústria do açúcar, que pensada como alternativa de ocupação e desenvolvimento do novo mundo, estruturou uma cadeia produtiva, em torno da qual estabeleceu-se inúmeros pequenos negócios. Neste período, muitas MPEs já atuavam na produção agrícola, nas manufaturas, no extrativismo, no setor de serviço e comércio e se intensificaram com a chegada da família real (PRADO JUNIOR, 1945; PALACIOS, 2002).

A vinda da realeza para o Rio de Janeiro, no início do século XIX, causou o aumento demográfico e estimulou mais ainda as atividades voltadas à produção de alimentos. Isso levou pequenos produtores, roceiros, sitianteiros, agricultores e artesãos a comporem um “sistema de abastecimento”. Esta integração otimizou as atividades empresárias e colocou

micro e pequenos empreendedores como principais atores da economia no séc. XIX. Desta forma, na medida em que o Brasil crescia demograficamente, as MPEs acentuaram sua participação, atuando não só na produção e comércio de alimentos, mas também, em vários outros setores (LAPA, 2002; PALÁCIOS, 2002; SOUZA; MACHADO; OLIVEIRA, 2007).

No séc. XXI, ganham status de principal instrumento dinamizador da economia, pois consolidaram seu protagonismo a tal ponto que em 2018, para efeito de ilustração, foram responsáveis por 53,4% do PIB no setor de comércio; 22,5% do PIB no setor industrial; 36,3% do PIB no setor de serviço (IBGE, 2003; SOUZA; MACHADO; OLIVEIRA, 2007; IPEA<sup>2</sup>, 2012; REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO, 2019).

Apesar de todo este percurso, as MPEs não conseguiram atingir status de empreendimentos autossustentáveis, o que se revela contraditório, irracional e ilógico. Portanto, no próximo subcapítulo debater-se-á sobre o Paradoxo das MPEs: principais causa mort's.

## 2.4 Paradoxo das MPEs: principais causa mort's

Apesar das MPEs terem adquirido status importante, suas contribuições não as salvaguardaram das ameaças de falência. Paradoxalmente revelam-se frágeis e vulneráveis às oscilações do mercado. Em decorrência desta vulnerabilidade, decretam falência em curto período. Assim, quando se confronta os índices de natalidade X mortalidade das MPEs, nota-se que mais de 45% morrem logo nos dois primeiros anos de vida. Como se observa no Gráfico 1 elaborado pelo SEBRAE (2016).

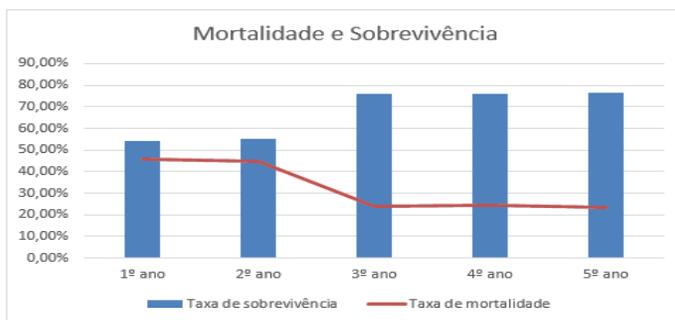


Gráfico 1: Mortalidade e sobrevivência de empresas

Fonte: SEBRAE, 2016

Conforme Gráfico 1, as chances de sobrevivência das MPEs são inferiores a 30%, pois a mortalidade segue até os primeiros cinco anos de vida das MPEs, nos 2 primeiros anos atinge 45% e segue comprometendo a existência de 20% de MPEs mesmo no seu terceiro, quarto e quinto anos de atividade (SEBRAE, 2016; CONCEIÇÃO; SILVA, 2017;

<sup>2</sup> Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

OLIVEIRA, 2017; PEREIRA, 2019; REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO, 2019).

Por isso, não se deve presumir que sua intensa participação na economia seja consequência de um perfil potencialmente competitivo, este seria um pensamento débil. Há de se compreender que os fenômenos associados às MPEs são reflexo de um paradoxo compreendido a partir da metáfora da dança das cadeiras, onde, o número de mortalidade acaba compensado pelo alto índice de natalidade.

Sobre isto, tem-se em Velden (2004), Chiavenato (2008), Couto Neto (2012), Conceição; Silva (2017), Oliveira (2017), Pereira (2019), Barbosa; Costa (2020), Ramos; Medeiros (2020), a demonstração de que a mortalidade das MPEs é um fenômeno histórico, permanente, associado a fatores endógenos e exógenos: estes associados a riscos externos (fora do alcance da empresa); aqueles ligados a problemas internos (autogerenciáveis).

Para estes autores, as principais causas de mortalidade estão atreladas à incompetência, inexperiência e falta de habilidade por parte do empreendedor, que gerencia sem planejamento, sem mão-de-obra qualificada; sem investimento em sistemas de controle de informações; sem método adequado de precificação. Eles creditam ainda que, a elevada carga tributária, a dificuldade na captação de créditos e financiamentos, o excesso de burocracia e obrigações junto ao fisco, a ineficácia das políticas públicas etc.; associadas aos efeitos da globalização contribuem para a dissolução de MPEs.

Neste contexto, Velden (2004), SEBRAE (2014), Oliveira (2017), Pereira (2019), Barbosa; Costa (2020), Ramos; Medeiros (2020), concluem que de 100% das MPEs abertas, 50% já iniciam em risco de falência em decorrência de problemas autogerenciáveis, na medida em que optam pelo achismo, senso comum, subjetivismo, arbitrariedade e negligência.

## 2.5 Normatização das MPEs

As MPEs recebem tratamento normativo desde 1984, quando foi instituído o primeiro Estatuto das Microempresas que as concedia tratamento diferenciado, dispensas fiscais e facilidades creditícias. Dado o alto grau de informalidade das MPEs na época, este estatuto ofereceu poucos ganhos, mas constituiu importante marco, pois pela primeira vez estabeleceu tratamento distinto para pequenas empresas (IBGE, 2003; EVERTON JÚNIOR, 2017).

Outro marco importante foi a promulgação dos Art. 170 e 179 da Constituição Federal de 1988<sup>3</sup> que garantiu amparo constitucional às MPEs e resguardou a elas o direito a tratamento diferenciado, simplificado, facilitado, eliminação ou redução de obrigações

3 O Art. 170 básico, no inciso IX, tratamento favorecido para as empresas brasileiras de capital nacional de pequeno porte. Embora, em 1995, essa redação tenha sido alterada, pela emenda constitucional n° 6 de 15.8.1995, para «IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede administração no País.», Observa-se que, a essência do Art. 170 fora mantida, assegurando o tratamento favorecido às MPEs e se aprofunda no Art. 179, onde União, Estados, Distrito Federal e Municípios são obrigados a dispensar às microempresas e às empresas de pequeno porte, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias. A promulgação destes dois artigos se tornou principal amparo jurídico. Estes artigos serviram para promulgação de outros atos normativos, que ajudaram a resguardar a integridade das MPEs. (OLIVEIRA, 2017; PEREIRA, 2019; BARBOSA; COSTA, 2020).

### 3 | PREÇO

Dada a natureza polissêmica do termo preço, este estudo se focará na definição apontada pela ciência contábil. Por muito tempo, o processo de precificação fora visto pela contabilidade como uma equação focada apenas no lucro, na qual eram somados: despesas, custos e percentual de lucro pretendido:  $P = (C + D + \%L)$ . Essa equação, satisfazia sempre que o preço era fixado acima ou igual à somatória dos três elementos da equação. Nessa vertente, o preço ficava limitado à apuração de informações internas e traduzia-se em mero transferidor de expectativas de lucros. Para estes autores, havendo o controle dos custos, havia a elaboração de preço revertido de confiabilidade. Todavia, demais autores discordam dessa tese (MARTINS, 2014; JUNG; DALLAGNOL, 2015).

Embora, este modelo de precificação ainda seja praticado como única ferramenta de precificação, tem-se em Nichele e Milan (2006), Rocha Junior (2012), Jung; DallAgnol (2015) o destaque de que ela é ineficiente, se adotada isoladamente. De acordo com estes autores, o preço não deve servir de mero transferidor de lucros, deve ser reflexo das análises das contingências internas e externas e partir da apuração de custos, apreciação dos objetivos, finalidades, marketing, mercado, demanda, concorrência e clientela.

Isto porque, ele sofre a interferência das variáveis: tempo, espaço, natureza do empreendimento, condições de mercado; e visa o alcance de diferentes finalidades, tais como: participação de mercado; liquidez; cobertura dos custos; retorno sobre ativos e investimentos... (BRUNI; FAMÁ, 2012; ROCHA JUNIOR, 2012; MACHADO; FIORENTIN; SCARPIN, 2015; JUNG; DALLAGNOL, 2015).

Portanto, a gestão de custos é importantíssima para precificação, todavia, o preço não é mero produto dessa ferramenta, mais que isso, é um processo intimamente interligado à política, ao planejamento, às estratégias e aos objetivos pré-definidos e requer a análise de todos os cenários, sejam eles internos ou externos. Deste modo, há a necessidade do monitoramento dos eventos endógenos e exógenos, pois na medida em que as variáveis se alteram, o preço deve mudar para satisfazer as novas contingências (NICHELE; MILAN, 2006; ROCHA JUNIOR, 2012).

O preço costuma ser classificado pela literatura em 4 grupo: i) preços quantitativos; ii) preços qualitativos; iii) preços mistos; iv) preços de demanda. E em 3 correntes teóricas de precificação: i) teoria econômica; ii) teoria de custos; iii) teoria de mercado.

### 3.1 Preços baseados em aspectos quantitativos

Sob o enfoque quantitativo, Novis, Faria (2015), Souza (2018) afirmam que estão os preços vinculados à informações mensuráveis e monetárias, como: lucro, faturamento de vendas, custos e despesas. O preço de venda é, pois, produto da equação matemática que gira em torno dos custos incorridos (apurados pelo método de: absorção, variável, ABC, entre outros) acrescidos da margem mark-up. Visto que parte da fórmula:

$$\text{mark-up} = 100/[100 - (DV + DF + LP)]$$
$$PV = \text{custo da mercadoria vendida} \times \text{mark-up}$$

Fórmula do preço pelo mark-up

Nele, DV corresponde a despesas variáveis, DF despesas fixas e LP lucro presumido, PV preço de venda. Neste caso, o produto de todos os custos, despesas e impostos incorridos são acrescidos da margem mark-up (margem de lucro estimada pela empresa). O objetivo da precificação neste método é fixar preço que cubra todos os gastos marginais e estruturais e ainda apresentar uma margem de lucratividade para que o capital da empresa seja remunerado. (NOVIS; FARIA, 2015; SOUZA, 2018). Sobre esta classe de preço, tem-se em Bruni; Famá (2004), Novis; Faria (2015), Souza (2018), o debate sobre a limitação deste método se adotado isoladamente.

### 3.2 Preços baseados em aspectos qualitativos

Sob o enfoque qualitativo estão os preços fixados a partir de informações não monetárias, de ordem social, tais como: diagnóstico do mercado, concorrência, perfil dos clientes; satisfação; gestão de qualidade; marketing; metas sociais. Neste tipo de preço o risco de perda de capital é grande, pois acabam fixados aquém da margem de contribuição, causando a degeneração dos valores cobrados, em função do desconhecimento dos custos (BRUNI; FAMÁ, 2004; NOVIS; FARIA, 2015; SOUZA, 2018).

### 3.3 Preços baseados em aspectos mistos

Sobre a análise de aspectos mistos, tem-se em Nagle; Holden (2003), Bruni; Famá (2004), Megliorini (2007), Novis; Farias (2015), a ideia de que o preço misto proporciona à empresa visão ampla, precisa e conduz a uma tomada de decisão mais eficaz. Mescla análise qualitativa e quantitativa. Funde elementos de custo e de mercado fazendo o preço extrapolar a ideia da equação  $P = D + C + \%L$ . Ele parte, pois, da oferta, demanda, concorrência. Portanto, métodos qualitativos e quantitativos não são divergentes, são complementares e devem ser considerados simultaneamente a fim de garantir melhor gestão de preços.

### 3.4 Preços baseados na demanda

Preços baseados na demanda são fixados a partir da procura e são dados pela relação de proporcionalidade. Quanto maior a preferência do cliente, maior a demanda, melhor a precificação. Nesta relação de proporcionalidade impera o entendimento de “valor”, pois o próprio cliente determina quanto está disposto a pagar em função da confiança, da economia de tempo, da comodidade, da presteza, do atendimento e da satisfação das suas necessidades etc. Por isso, variam de acordo com os benefícios: funcionais; sociais; pessoais e experimentais que podem proporcionar (PADOVEZE, 2003; MEGLIORINI, 2007; LORANDI; BORGES, 2011; PINTO, 2011; ROCHA JUNIOR, 2012; BRUNI; FAMÁ, 2012; MACHADO; FIORENTIN; SCARPIN, 2015; NOVIS; FARIA, 2015).

Portanto, o preço é fruto do valor percebido pelo consumidor, avaliador do custo/benefício da aquisição, julgador dos custos temporais, psicológicos. Para Bruni; Famá (2012), Machado; Fiorentin e Scarpin, (2015), Novis; Faria (2015), esse tipo de preço é focado no cliente e na sua satisfação, por isso há necessidade de investimento em marketing, estudos sociológicos e psicológicos na busca traçar o perfil do público-alvo e elevar sua marca.

### 3.5 Preços baseados nas teorias de precificação

A classificação dos preços também costuma seguir a divisão tripartite das correntes teóricas da precificação, segundo a qual os preços podem ser categorizados em: i. Teoria econômica; ii. Teoria dos custos; iii. Teoria de mercado (MACHADO; FIORENTIN; SCARPIN, 2015; SOUZA, 2018).

#### 3.5.1 Teoria econômica

O modelo de precificação orientado pela teoria econômica parte da procura e oferta e do modo como estes dois fenômenos interferem na elasticidade do preço para se autorregular. Leva em conta a produção, os custos de produção e as oscilações do mercado. Nele se segue a premissa de que para maximizar lucro é necessário que a escala de produção, o preço de venda, a oferta e a demanda atinjam pontos de equilíbrio capazes de compensar, pois a receita de 1 unidade vendida deve superar ao custo marginal de 1 unidade produzida (MEGLIORINI, 2007; ROCHA JUNIOR, 2012; MACHADO; FIORENTIN E SCARPIN, 2015; SOUZA, 2018).

Padoveze (2003), Pinto (2011), Machado; Fiorentin; Scarpin (2015) reiteram o fato da concorrência e demanda interferirem diretamente nesta modalidade de preço, por isso o marketing, a sociologia e a psicologia são considerados, pois proporcionam o entendimento do perfil consumidor, a curva de demanda, as reações e projeções do mercado a fim de interpretar as variantes que atuam sobre a oferta/demanda.

### 3.5.2 Teoria dos custos

Na teoria de custos, os preços são projetados a partir do monitoramento das informações internas: custos, despesas, produção e lucratividade. Por isso, é a teoria mais aplicada na indústria pela adequação temporal e pela segurança (LUNKES, 2003; PADOVEZE, 2003).

Tem-se, em Lunkes (2003). Machado; Fiorentin e Scarpin (2015), Souza (2018), a afirmação de que esta teoria deve partir de duas premissas: 1) deve supor que o preço calculado com base nos custos será recepcionado pelo mercado; e 2) deve supor que o percentual de lucratividade cobrirá todos os custos incorridos e remunerará o capital empregado.

### 3.5.3 Teoria de mercado

O preço de venda proposto pela teoria de mercado é estruturado a partir da competitividade, onde as tendências do mercado demarcam a amplitude da precificação. Tem-se em Machado; Fiorentin; Scarpin (2015), a informação de que nesta teoria, o preço pode ser similar; superior, inferior ou seguir o padrão dominante. Conforme demonstra Quadro 5, a seguir:

Preço Similar	Preço Superior	Preço Inferior	Preço Dominante
preço fixado de acordo com a média do mercado.	preço fixado acima da média do mercado.	preço fixado abaixo da média do mercado.	preço fixado de acordo com o preço dominante no mercado.

Quadro 5: Formas de precificação baseadas na teoria de mercado

Fonte: Quadro elaborado pelas autoras com base em dados disponíveis em Machado; Fiorentin; Scarpin (2015)

De acordo com essa classificação, o uso de preço similar e dominante revela ingerência, pressupõem que o gestor não fez controle contábil, apenas seguiu tendências aplicando preço médio, ou preço modal. De forma distinta, o uso de preço inferior ou superior pressupõem estratégia de precificação, já que quando se aplica preço inferior (promoções) reconhece-se o intento de ampliar carteira de clientes, quando se majora preço percebe-se a desvinculação do mercado no intento de valorar a marca (MACHADO; FIORENTIN e SCARPIN, 2015).

## 4 | CONTABILIDADE DE CUSTOS

A contabilidade de custos produz informações relevantes para a tomada de decisão. De acordo com, Padoveze (2003), Martins (2011), Souza (2018), ela permite que operações como: faturamento, lucratividade, prejuízo, margem de contribuição, custos e ponto

de equilíbrio sejam avaliados, controlados e projetados nas três dimensões temporais: passado, presente e futuro. Mas para a implantação sua implantação fundamental é o conhecimento pleno de todos os fatos e atos da empresa, na medida em que não é possível gerar avaliações, controles, projeções sem uma contabilidade rigorosamente organizada e sem o controle dos custos, despesas, gastos, desembolsos etc. Os métodos de apuração de custos podem ser divididos em custeio por absorção e custeio variável, conforme demonstrado.

#### **4.1 Custeio por Absorção x Custeio Variável**

Custeio por absorção e custeio variável são métodos de apuração de custos, que se assemelham quanto ao objetivo, mas distinguem-se quanto a metodologia e finalidade. O primeiro, parte da equação  $CP = CV + CF = e$  e aloca todos os custos incorridos ao custo do produto. Embora, seja o único método aceito pela legislação brasileira para efeito fiscal, não produz informações relevantes do ponto de vista gerencial, em razão de aplicar a técnica do rateio. Ao alocar valores rateados atribui aos produtos custos não consumidos, o que gera informações distorcidas e levam a tomada de decisões equivocadas (PADOVEZE, 2003; MARTINS, 2011).

O segundo método, de forma distinta, não é aceito pelo fisco, mas se apresenta como importante ferramenta gerencial. Ele aloca ao custo do produto apenas valores diretamente consumidos (custos e despesas variáveis), isso evita distorções de informação e garante análise mais precisa (PADOVEZE, 2003; MARTINS, 2011).

Diante do exposto, pode se concluir que tais métodos de apuração de custos são complementares, um oferece adequação legal e o outro informações gerenciais valiosas na tomada de decisão. Logo, a contabilidade de custos deve estar presente na rotina administrativa de todo e qualquer empreendimento, apesar disso, a maioria das MPEs não aplicam essa ferramenta por razões específicas: elas não possuem controle de informação de apuração de custos; não tem domínio pleno e organizado das despesas e custos; não fazem controles de vendas; não buscam orientação de profissionais contábeis; e não possuem conhecimento técnico suficiente para implementar a gestão de custos. Portanto, em MPEs não há precificação eficiente, porque também não são ativadas ferramentas de apuração de custos (VELDEN, 2004; CHIAVENATO, 2008; COUTO NETO, 2012; SEBRAE, 2014; SEBRAE, 2016; CONCEIÇÃO; SILVA, 2017; OLIVEIRA, 2017; PEREIRA, 2019).

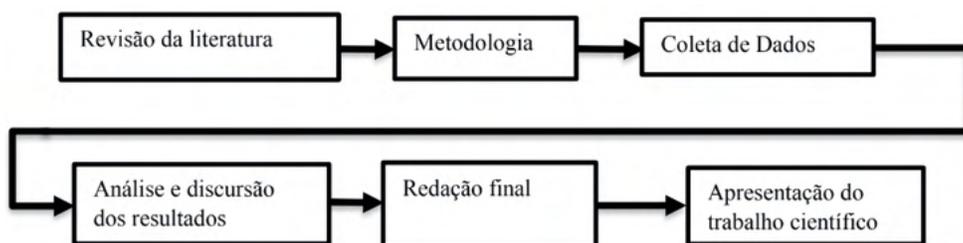
## **5 | METODOLOGIA DA PESQUISA**

Tem-se em Vergara (2000), Fonseca (2002), a informação de que a pesquisa qualitativa de cunho bibliográfico visa dissecar o objeto de estudo por intermédio do levantamento de ideias já consolidadas. Baseado nisso, este estudo optou pelo método de investigação qualitativo bibliográfica para debater os processos de precificação em MPEs

à luz de postulados teóricos positivados por outros estudiosos a fim de demonstrar de que forma literatura percebe: MPEs, métodos de precificação e gerência de custos.

Desta forma delimitou-se o corpus à materiais publicados preferencialmente entre 2015-2020 e utilizou-se como fontes de informação leis, sites oficiais do governo, revistas, blogs, palestras, artigos científicos, periódicos, teses, teorias de diversas correntes de pensamento fossem eles impressos ou digitais. Pois como indica Barros, Leheld (2020), Lakatos, Marconi (2017), Gil (2008) a verdade de um objeto só é passível de compreensão se submetido a um cuidadoso método de investigação, a uma constante análise de observação e ao confronto de ideias.

A coleta de dados se deu com intento de formular novas interpretações, por isso após coletados, resumidos e estruturados foram para análise e reconstrução de novos entendimentos do objeto de estudo. Assim, as etapas do presente estudo deram-se conforme fluxograma a seguir:



Através da pesquisa qualitativa bibliográfica este estudo pode chegar a inúmeros resultados sobre o processo de precificação em micro e pequenos empreendimentos, resultados apresentados no próximo capítulo: considerações finais.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A expansão dos mercados somadas a forte integração econômica deram origem a um mundo turbulento, onde grandes, médios, pequenos e micro negócios, tornaram-se obrigados a acompanhar a avalanche de transformações. Conforme defende Drucker (1999) a “Era de descontinuidade” que se caracteriza pela mudança acelerada sem etapas sucessivas e sem lógicas, exigiu e exige a constante adaptação aos novos meios tecnológicos de gestão.

Neste contexto, as MPEs muito mais que outros portes de empreendimento sofrem pressão, pois reconhecem a necessidade de se adaptar, mas não dispõem de estrutura financeira, administrativa, operacional para atender às transformações demandadas pelo novo cenário.

Diante disso, o estudo “O Processo de Precificação em Micro e Pequenos Empreendimentos”- com o objetivo geral de demonstrar de que modo as MPEs precificam

bens e serviços para se manter competitivas no cenário globalizado e com o intuito de responder ao problema de pesquisa: “quais elementos são considerados no ato da precificação?”- constatou por meio de estudo bibliográfico que a precificação em MPEs se concretiza de forma a comprometer seu processo de integração e permanência no mercado globalizado, isso porque, aplicam métodos de precificação parcial ou totalmente desprovido de técnica contábil.

As suposições levantadas confirmaram-se, pois se pôde comprovar que o processo de precificação em MPEs se efetiva de forma limitada, posto que se operacionaliza sem: controle de variáveis externas/internas; sem contabilidade organizada; sem plano de precificação; sem apuração de custos, despesas, avaliação de mercado; sem entendimento do público-alvo. O efeito desta limitação é presente em mais de 50 % de MPEs que desvinculam preço de aspectos qualitativos, quantitativos, mistos e de demandas, e formulam preços sem bases confiáveis.

A ausência destas análises leva-as à reprodução de preços modais ou médios ou à formulação de preços sem base confiável, em função do total desconhecimento da contabilidade de custos, fundados apenas em apurações parciais, indevidas e inadequadas. Isso, conseqüentemente impede o preço de se constituir como ferramenta estratégica de gestão e leva à formulação de preços pautados no senso comum.

Assim, embora, a literatura destaque que o preço esteja para atender os objetivos, metas e finalidades do empreendimento e apesar de reconhecer sua importância na gestão, o estudo revelou que micro e pequenos empreendedores não se atentam a esta importância acastelam práticas de precificação pautadas no empirismo, senso comum.

Neste cenário, as MPEs, surgidas no Brasil no período colonial, comumente reconhecidas por limites de faturamento e pelas vantagens burocráticas, creditícias, fiscais, governamentais, entram em falência principalmente em decorrência de fatores internos associados à precificação.

Sobre isso, esta pesquisa constatou que as MPEs se constituem como suicidas e o preço é a arma que atenta contra o próprio empreendimento, pois ELE e a ausência de planejamento, apresentam-se constantemente como causas de falência. Neste sentido, não planejar preços, não planejar estratégias de venda, não formular objetivos gerenciais de precificação, não definir previamente metas a alcançar é lugar comum, na medida em que MPEs iniciam sem saber onde, quando, como, porque empreender e sem saber quanto, como, porque precificar.

Os debates teóricos sobre precificação revelaram que o preço não é simplesmente valores monetários cobrados ou pagos em uma transação de compra e venda, na perspectiva contábil, ele representa elemento de gestão subordinado à demandas, e como tal é representado pela literatura pela diversidade de métodos e análises que devem ser consideradas de forma conjunta e simultânea para que seja fixado de modo a atender as contingências empresariais, porém MPEs não aplicam essa ferramenta a forma a favorecer

a gestão do empreendimento.

Portanto, micro e pequenos empreendedores não acompanharam as mudanças paradigmáticas mercadológicas, as tendências de globalização sobre preço, não se adaptaram à nova tecnologia de gestão de preço e ainda acastelam velhas rotinas, voltadas apenas para a conservação dos processos antes incorporados. Com pouca atenção às questões de gestão e controle, perdem mercado e entram em falência por assumirem ações defasadas e inadequadas para os tempos atuais, isso demonstra pouco rigor na formulação do preço e total descaso e falta de qualificação para a precificação, evidente na ausência da contabilidade de custos.

Isso ilustra que nem o passado histórico, nem as constantes reformulações legais têm conseguido garantir sobrevivência à maioria das MPEs, porque o problema se localiza não só nos fatores exógenos, mas também endógenos, na desinformação, na desqualificação, na falta de planejamento para uma boa política de precificação. Sobre isso, Couto Neto (2012) e Oliveira (2017) defendem que as MPEs, só sobreviverão quando assumirem perfil empreendedor, criarem estratégias de precificação, estabelecerem metas, estudarem público-alvo, desenvolverem sistemas de controle de custos, avaliarem o mercado e colocarem em prática conhecimentos técnicos e teóricos sobre precificação, gestão, marketing e extrapolarem a senso comum de ver preço como mero transferidor de lucro.

Isso significa que, a morte prematura das MPEs que tem frustrado a permanência delas ao longo do tempo, só será mitigado na medida em que houver a busca por modernização operacional, contábil, estratégica, planejamento, e principalmente uso de métodos adequados de precificação.

Assim, fazendo uma adaptação da lei de Darwin, pode-se concluir que a globalização imprimiu aos negócios a obrigatoriedade à evolução, todo e qualquer negócio que se recuse à mudança tende a desaparecer, somente os mais potencialmente adaptáveis sobreviverão. Nesta vertente, se as MPEs seguirem na recusa à evolução tecnológica em todos os seus sistemas operacionais e especialmente no seu sistema de precificação, lamentavelmente os altos índices de mortalidade permanecerão, tanto porque a competitividade e cenário atual não toleram mais o atraso técnico, quanto porque constituem um seguimento naturalmente mais vulnerável à globalização. Deve, portanto, buscar caminhar no ritmo dos grandes negócios, se quiser sobreviver.

Logo, para que a modernização em MPEs se efetive de fato na Era da globalização, fundamental é dar continuidade à produção acadêmica para que se possa conhecer este objeto de estudo a partir de novas perspectivas e novos ângulos. Neste sentido, sugere-se que, a partir do estudo aqui realizado, produzam-se outras pesquisas e projetos que demonstrem o processo de precificação em micro e pequenos empreendimentos por outros vieses.

Sugere-se, por exemplo, um estudo bibliográfico comparativo do processo de

precificação adotado em MPEs e o adotado em médias/grandes empresas, a fim de identificar em quais aspectos se parecem e se divergem. Outra indicação é desenvolver estudo de caso de MPEs que adotem método de precificação eficiente, a fim de demonstrar como se comportam frente a precificação. Por fim, esta pesquisa também pode ser usada para fundamentar e justificar a necessidade de criação de projetos que mitiguem a mortalidade das MPEs através da implementação de políticas públicas de orientações, capacitação e formação técnica sobre precificação para este porte de empreendimento.

## REFERÊNCIAS

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BARBOSA, João Marcelo A.; COSTA, Gizelly De Araújo. **A Importância Da Educação Financeira Nos Micros E Pequenos Empreendimentos**. Belém/Pa, 2020.

BRASIL. **Lei complementar. Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 13 de fev. de 2020.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços. Com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. São Paulo: Atlas, 2004. 3. ed.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CONCEIÇÃO, Ariane Fernandes da; SILVA, Evandro Júnior Pereira da. **Os Principais Fatores Condicionantes da Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas nos seus Primeiros anos de existência**. In: *Ágora: A revista científica da FaSaR*. Ano I, nº02. dezembro, 2017.

COSTA, Aline Pereira Neves da; LEANDRO, Luiz Alberto de Lima. **O Atual Cenário das Micro e Pequenas empresas no cenário do Brasil**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/14924134.pdf>>. Acesso em: 01 de fev. 2020.

COUTO NETO, Milton Henrique do. **Micro e Pequenas Empresas**. 2012. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/miltonh/micro-e-pequenas-empresas-201201>>. Acesso em 15 fev. de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de Custos e Formação de Preços: Conceitos, Modelos e Instrumentos: Abordagem do Capital de Giro e da Margem de Competitividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EVERTON JÚNIOR, Antônio. **MPE: avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017-2018**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003

IPEA- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Org. Anselmo Luís dos Santos, José Dari Krein, Andre Bojikian Calixtre. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

JUNG, Patrícia; DALLAGNOL, Roberto M. **Formação de Preços em Hotelaria: Um Estudo de Caso**. Fronteira Sul, 2015. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2610/261056059006.pdf>> Acesso em: 18 de mai. de 2020.

LAPA, Jose Roberto do Amaral. **O Interior da Estrutura**. In: SZMNECSANYI, Tamás. (Org.). **História Econômica do Período Colonial**. São Paulo: Hucitec, 2002, v. , p. 163-171.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. **Pequenas e médias empresas: contribuições para discussão sobre por que e como medir o seu tamanho**. In: Revista do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar – RaUnP. Rio Grande do Norte, 2012.

LORANDI, Joisse Antonio; BORGES, Thaianne Flor. **Processo de precificação estratégica em indústria de roupas de acessórios de neoprene**. In: IV Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade. Florianópolis, 2011. Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/4CCF/20101109072645.pdf>>. Acesso em: 17 de out. de 2019.

LUNKES, R. J. **Uma contribuição à formação de preços de venda**. In: Revista Brasileira de Contabilidade. n. 141, p. 51-57, mai./ jun., 2003.

MACHADO, Débora Gomes; FIORENTIN, Marlene; SCARPIN, Jorge Eduardo. **Formação de preços: Um Estudo em Empresas do Setor Metalúrgico do Estado de Santa Catarina**. In: Revista de Administração e Contabilidade- CNEC Edigraf- Ano 14 - n. 28 - jul/dez, 2015.

MARTINS, J. G. F. **Proposta de Método para Classificação do Porte das Empresas**. 2014.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 2. ed. rev. ampl.

NAGLE, T.T.; HOLDEN, R.K. **Estratégias de preços**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NICHELE, M.; MILAN, G. S. **Fundamentos estratégicos e decisões de preço**. In: MILAN, G.S.; BRANCHI, N. V. L. (org.). *Administração mercadológica: teoria e pesquisas*. Volume 2. Caxias do Sul: EDUCS, 2006. cap. 7, p. 151-180.

NOVIS, Anna Teresa Moraes; FARIA, Carolina Jorge de. **Análise dos métodos de precificação aplicados ao setor de educação: um estudo de caso**. Rio de Janeiro, 2015.

OLIVEIRA, Victor. **Relevância e Principais Causas de Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas de São Paulo**. 2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/relevancia-e-principais-causas-de-mortalidade-das-micro-e-pequenas-empresas-no-estado-de-sao-paulo>> Acesso: em 04 de Abr. 2020.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Curso Básico Gerencial de Custos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PALACIOS, Guilherme. **A Agricultura Camponesa e Plantations Escavistas no Nordeste Oriental Durante o Século XVIII**. In: SZMNECSANYI, Tamás (Org.). *História Econômica do Período Colonial*. São Paulo: Hucitec, 2002.

PEREIRA, Rodrigo Carlos Marques. **Fatores de Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas: um estudo sobre o setor de serviços**. 2019. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/195\\_Mortalidade\\_nas\\_MPEs.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/195_Mortalidade_nas_MPEs.pdf)><http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/5943>> Acesso em: 20 de mai. de 2020.

PINTO, Leonardo José Seixas. **Formação do Preço de Venda e Estratégias de Precificação: o Caso da Leader Magazine**, 2011.

PRADO JR., Caio. **História Econômica do Brasil**. 1ª edição de 1945. São Paulo: Brasiliense, 1995.

RAMOS, Angélica Beatriz Ferreira Bizerra; MEDEIROS, Kayo Wenner Santana Da Silva. **Os Fatores que Influenciam a Gestão de Estoque em Micro e Pequenas Empresas**. Belém/Pa, 2020.

Revista Brasileira de administração: Âncoras da Economia, nº130, Maio/Junho de 2019 Disponível em:<<https://online.flippingbook.com/view/1003310/34/>>. Acesso em: 22 de abr. 2020.

ROCHA JÚNIOR, Cristiano Batista. **Precificação estratégica: um estudo de caso em prestadoras de serviços automotivos**. In: Monografia - Curso de Ciências Contábeis, Departamento de Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103707/Cristiano Batista da Rocha Junior.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103707/Cristiano%20Batista%20da%20Rocha%20Junior.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 30 jan. 2020.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. São Paulo, 2013. 6ª edição. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)> Acesso em: 22 e jan. de 2020.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Causa Mortis: O Sucesso e o Fracasso da Empresa nos Primeiros 5 anos de Vida.** Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf)> Acesso: em 22 de Jan. 2020.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das Empresas no Brasil, 2016.** Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em 15/01/2020

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte, 2018.** Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>> Acesso em: 10 de mai. de 2020.

SOUZA, José Henrique; MACHADO, Lindinalva Candida; OLIVEIRA, Cilene Aparecida Silva de. **As Origens da Pequena Empresa no Brasil. In: Revista da Micro e Pequena Empresa.** Campo Limpo Paulista, v.1, n.1, p.53-65, 2007.

SOUZA, Alison Aires de. **A Abordagem do Valor na Formação do Preço de Venda: wuxm Estudo no Ambiente Business-to- Business Brasileiro.** São Paulo, 2018.

VELDEN, Marcelo Sabino de Oliveira Vander. **Causas da Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil.** Ed. UNICAMP- Universidade Estadual de Campinas: IE-Instituto de Economia/ Monografia. Campinas, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ARTESANATO NO MUNICÍPIO DE CERRO LARGO – RS E A INFLUÊNCIA DA FORMALIZAÇÃO

*Data de aceite: 25/10/2021*

*Data da submissão: 27/07/21*

### **Denise Medianeira Mariotti Fernandes**

Professora da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS – Campus Cerro Largo – RS

Doutora em Desenvolvimento Regional, pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)

### **Raquel Barragan Minosso**

Bacharela em Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS – Campus Cerro Largo – RS

**RESUMO:** Diante do atual contexto e da situação de isolamento social, vividos atualmente, tem aumentado muito o desenvolvimento de atividades artesanais. A relevância dessas atividades foram registradas em 2017 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, porque cerca de 10 milhões de pessoas viviam do artesanato no Brasil e ele estava presente em cerca de 80% dos municípios, influenciando significativamente a economia desses municípios. (JATOBÁ, 2021). Em face do exposto, o presente artigo apresenta uma análise da influência da formalização das micro e pequenas empresas de artesanato no município de Cerro Largo-RS, no aumento do número de clientes e no crescimento da produção sob a percepção do gestor. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa e de natureza descritiva e, a partir de um roteiro semiestruturado, procedeu-

se uma entrevista para verificar a percepção dos gestores. Constatou-se, junto à Associação dos Artesãos e Artistas Plásticos de Cerro Largo (APCEL), que existem no município vinte e duas empresas de artesanato legalizadas, dentre as quais optou-se, de maneira convencional, por realizar a pesquisa em todas as cinco empresas localizadas no centro do município. Os resultados obtidos demonstram que as políticas públicas são de suma importância para o crescimento das empresas de artesanato e que a criação da Lei Complementar 123/2006, posteriormente alterada pela Lei Complementar 147/2014, deu um fomento à formalização das micro e pequenas empresas de artesanato no município. Além disso, refletiram, conforme estimativa feita pelos artesãos, influência na produção e no aumento de clientes atingidos por elas. Por fim, verificou-se que, assim como a melhoria dos empreendimentos, na percepção dos gestores, após a formalização desses pesquisados houve aumento no volume de produção e na renda, constatando-se que está acontecendo uma melhoria na sua qualidade de vida, isso ao longo dos anos pode vir a contribuir com o desenvolvimento.

**PALAVRAS - CHAVE:** Empreendimentos. Formalização. Artesanato.

### **MICRO AND SMALL HANDICRAFTS COMPANIES IN THE MUNICIPALITY OF CERRO LARGO - RS AND THE INFLUENCE OF FORMALIZATION**

**ABSTRACT:** Given the current context and the situation of social isolation experienced today,

the development of craft activities has increased a lot. The relevance of these activities was recorded in 2017 by the Brazilian Institute of Geography and Statistics - IBGE because around 10 million people made their living from handicrafts in Brazil and it was present in around 80% of the municipalities, significantly influencing the economy of these municipalities. (JATOBÁ, 2021) In light of the above, this article presents an analysis of the influence of the formalization of micro and small craft companies in the municipality of Cerro Largo-RS, in the increase of the number of clients and in the growth of production under the manager's perception. For that, a qualitative and descriptive research was carried out, and from a semi-structured script, an interview was carried out to verify the perception of the managers. It was verified, together with the Association of Artisans and Plastic Artists of Cerro Largo (APCEL), that there are twenty-two legalized handicraft companies in the municipality, among which the conventional search was made for carrying out the research in all five companies located in the center of the municipality. The results obtained demonstrate that public policies are of great importance for the growth of handicraft companies and that the creation of Complementary Law 123/2006, later amended by Complementary Law 147/2014, gave a boost to the formalization of micro and small handicraft companies in the municipality. In addition, they reflected, as estimated by the artisans, influence in the production and increase of clients reached by them. Finally, it was verified that, as well as the improvement of the enterprises, in the managers' perception, after the formalization of these respondents there was an increase in the volume of production and in the income, proving that an improvement in their quality of life is happening, that over the years can contribute to development.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship. Formalization. Crafts.

## 1 | INTRODUÇÃO

No Brasil, há um grande número de empreendimentos informais, tanto que nem o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE consegue registrar esse número com precisão (SILVEIRA e TEIXEIRA, 2011). Os motivos dessa informalidade são diversos e as áreas ocupadas por empreendedores informais são variadas, abrangendo os mais distintos modelos de negócio.

A falta de oportunidade no mercado de trabalho contribui para que a informalidade venha a atingir uma grande dimensão. Dessa falta de oportunidade surgem empreendedores que buscam não somente uma nova ocasião favorável, mas que também querem algo inovador e capaz de transformar realidades. Diante disso, Mendes (2009) observa que, geralmente, o espírito empreendedor, inovador e transformador é despertado quando há uma experiência negativa que as pessoas enfrentam no mercado de trabalho.

Para Dornelas (2008, p. 23) "o processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas". Compreende-se, dessa forma, que a criação de novos mercados, de algo novo e único é uma particularidade dos empreendedores.

O difícil no Brasil não é abrir um novo negócio por conta própria, mas sim, como ressalta Mendes (2009, p. 86), "enfrentar a concorrência, a carga tributária, a pressão

dos consumidores por preços menores e mais qualidade, a falta de capital de giro e a insatisfação dos funcionários com salários e benefícios”. No entanto, é possível encontrar diversos empreendedores dispostos a resolver todos esses problemas com muito planejamento e dedicação.

Por se tornar difícil a formalização dessas empresas, tanto do ponto de vista financeiro como do ponto de vista burocrático, o Governo Federal criou a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que dispõe sobre normas gerais referentes ao tratamento singularizado e beneficiado a ser dispensado às empresas de menor porte. Essa Lei evidencia o que é e como se enquadram as Micro Empresas - MEs e as Pequenas Empresas - PEs, definindo o abarcamento no Simples Nacional que, por sua vez, é um sistema de simplificação na arrecadação de impostos, que visa facilitar o recolhimento de tributos.

No que tange ao estímulo para as micro e pequenas empresas, a alteração dessa lei pela Lei Complementar 147, de 7 de agosto de 2014, proporcionou incentivo à formalização (DIAS, 2018). Essas formalizações podem apontar para iniciativas que resultem na propulsão do desenvolvimento, não apenas econômico, mas também social, uma vez que as Micro Empresas - MEs e as Pequenas Empresas - PEs de artesanato têm um importante papel na evolução de um determinado local em que elas estão inclusas. Elas dão uma importante contribuição para a formação da identidade local, podendo, inclusive, distinguir uma dada região das demais.

Assim, para que essas pequenas empresas possam crescer elas demandam políticas públicas próprias, que fomentem as suas atividades empresariais e, em consequência do seu melhoramento, ocorram efeitos positivos, auxiliando na melhoria das condições de vida em uma determinada região de um estado e de um país.

Quanto ao estado do Rio Grande do Sul, as pequenas empresas prosseguem com resultados positivos de empregos formais (SEBRAE, 2013). Verificou-se que, no município de Cerro Largo-RS, a maioria dos empreendimentos é de Micro e Pequenas Empresas, como as empresas de artesãos, costureiras, agronegócios, cabeleireiros, entre outros.

Diante disso, observou-se a necessidade de verificar as vantagens e as desvantagens que as empresas têm ao formalizar seu empreendimento. E, por isso, neste estudo, objetivou-se analisar a influência da formalização no aumento do número de clientes e no crescimento da produção, sob a percepção do gestor do empreendimento.

Para tanto, decidiu-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa junto às Micro Empresas - MEs e às Pequenas Empresas - PEs de artesanato, realizando uma entrevista semiestruturada, e optou-se pelas cinco empresas localizadas no centro do município de Cerro Largo-RS, dentre as vinte e duas empresas cadastradas na Associação dos Artesãos e Artistas Plásticos de Cerro Largo (APCEL), em virtude de possuírem os faturamentos mais significativos em relação às demais, e pela viabilidade de acesso das pesquisadoras a essas empresas.

Vale ressaltar que um dos impactos da criação da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, alterada pela Lei Complementar nº 147, de 07 de agosto de 2014, foi o aumento da formalização de empreendimentos no Brasil, questionando-se, então, em que medida a formalização das micro e pequenas empresas de artesanato no município de Cerro Largo-RS influenciou no aumento do número de clientes e no crescimento da produção sob a percepção do gestor.

Buscando esclarecer essa questão, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, documental e estudo de caso. E, com o intuito de averiguar essa influência e uma possível relação com sinais que apontam para uma evolução em termos de desenvolvimento local, a proposta foi de buscar, em campo, informações necessárias para desenvolver um estudo de caso, observando uma classe específica de trabalhadores. A classe analisada foi a dos artesãos, pois, além de ser uma fonte de renda, em boa parte da região Noroeste do estado é também uma maneira de expressão cultural.

## **2 | EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDOR NO BRASIL**

O empreendedorismo, no Brasil, conforme Dornelas (2008), passou a disseminar-se a partir do ano 2000, podendo ser definido como uma ação inovadora, algo que busca melhorar a relação do homem com o outro e com a natureza. Observa-se que o empreendedorismo traz como agente o empreendedor, que para Dornelas (2008) é aquele que traz em seu interior uma característica única, a de conhecer como poucos o negócio em que atua, e para isso é necessário experiência e tempo. O autor ressalta, ainda, que o que diferencia o empreendedor de sucesso do administrador comum é o contínuo planejamento, com base em uma visão de futuro.

É notável que o que move o empreendedor é a inovação. O diferencial desses indivíduos é que eles não se preocupam muito com os resultados, pois têm consigo a certeza de que mediante uma série de precauções e análises de risco, seu negócio será próspero. O foco no objetivo é parte integrante de sua estratégia para manter o negócio.

Incrementando essa abordagem, Mendes (2009, p. 9) traz um conceito significativo sobre o empreendedor:

O legítimo empreendedor move o mundo, faz girar a economia, sente prazer em contribuir e inovar. É um ser movido a realizações de toda ordem e não mede esforços para alcançar seus objetivos. Indiferente aos resultados, e crendo que resultados surgem por consequência, os empreendedores são realizadores.

Para obter sucesso em um pequeno negócio, como também em grandes negócios, ou mesmo para manter a sobrevivência da empresa é imprescindível que os atributos e procedimentos dos empreendedores sejam inovadores. Entre as características que potencializam o empreendedor, Mendes (2009) cita algumas que podem variar de

empreendedor para empreendedor, aspectos como a inovação, criatividade, autonomia, autoconfiança, otimismo, aceitar e assumir riscos e possibilidades de fracassar, comprometimento, determinação, dinamismo, entre outras.

O empreendedor, além de estar comprometido com a sociedade, proporciona, mesmo que indiretamente, benefícios à economia. De modo geral todo empreendimento visa à lucratividade e geração de riqueza.

Em razão disso, Lacerda e Teixeira (2012, p. 5) argumentam que:

O empreendedorismo é fundamental para a economia e o desenvolvimento do país e exerce um papel social imensurável, agregando valor à sociedade, como geração de empregos, moldagem da nova cultura empreendedora do país, além de produzir transformações econômicas, sociais e ambientais.

Nesse sentido, o empreendedorismo tende a contribuir com a sociedade de maneira geral, isso porque suas inovações se refletem em todo o contexto em que o empreendedor está inserido. Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 36) consideram que “o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda *per capita*; envolve iniciar e construir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade”.

Sendo assim, pela percepção dos autores, verifica-se que o empreendedorismo é essencial para colaborar com a economia do país. Outro fator que contribui para o avanço desse movimento é a divulgação positiva, que leva outros empresários a se aventurar e produzir mudanças para a cultura do país. Contudo, muitos empreendedores identificam a oportunidade, partem atrás da criação efetiva do negócio, mas se mantêm na informalidade, daí surge à necessidade de abordar a formalização das empresas no Brasil.

## 2.1 Formalização das Empresas

A formalização é tratada por empresários e empreendedores, no Brasil, como um alto custo para as empresas, o que acaba por alavancar o número de informalidade no país. Isso ocorre devido a variados fatores, dentre eles destacam-se a carga tributária elevada que incide sobre as empresas, quando muitas delas não têm condições de arcar com as taxas, impostos, juros; além disso, representa uma vasta limitação, seja ela física, psicológica ou mercadológica (SILVEIRA; TEIXEIRA, 2011).

Verifica-se que “[...] um dos grandes fatores para o surgimento de negócios informais no país é o desemprego, que cresce cada vez mais no Brasil, obrigando os trabalhadores a criarem empresas informais para sua sobrevivência” (SILVEIRA; TEIXEIRA, 2011, p. 226). São trabalhadores que, com a falta de oportunidade no mercado de trabalho, e por não conseguirem outro meio de sobrevivência, investem seu capital em empreendimentos que consideram razoáveis para manter seu próprio sustento.

Não obstante, pode-se mencionar o histórico de problemas que a economia do país enfrenta e que acentuam ainda mais a falta de oportunidades. Vale ressaltar que os maiores

números de informalidade são encontrados no segmento de pequenos negócios; é um fenômeno que alcança parcela expressiva de empregadores brasileiros, desenvolvendo atividades de pequena escala em estabelecimentos sem contribuição previdenciária, sem o CNPJ e sem atender outras exigências legais (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012).

O avanço na formalização possui como ponto de partida o crescimento econômico, uma vez que oportuniza espaço para os que se encontram fora do mercado de trabalho. A regulação igualitária do trabalho coopera na estruturação do mercado de trabalho. Frente a esses fatores, faz-se necessária a construção de uma abordagem que trate do sistema legal, que possibilita a formalização de pequenos empreendimentos.

Observando essa necessidade, hoje as empresas menores podem contar com a Lei Complementar nº 123/2006, que institui o Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, conhecido como Simples Nacional. Esse sistema apresenta como conveniência, aos que optam por ele, a possibilidade de menor tributação do que no lucro real ou presumido.

Além do Simples Nacional, há para as empresas gaúchas o Programa Gaúcho do Artesanato (PGA), que disponibiliza o cadastro de novos artesãos, emitindo a Carteira de Identidade de Artesão, a qual contém todas as informações pertinentes à profissão no Rio Grande do Sul, e também o Programa de Artesanato Brasileiro (PAB), cujo principal objetivo é a geração de trabalho e renda, bem como a valorização do profissional do artesão. Sendo assim, observa-se que esforços estão sendo empreendidos para facilitar a adesão das MEs e PEs ao quadro de empresas devidamente formalizadas.

Portanto, a promoção do desenvolvimento local pode ter forte relação com a criação de políticas públicas para MEs e PEs que, ao aderir à formalização, poderão competir mais efetivamente no mercado, resultando no fortalecimento das empresas de pequeno porte.

### **3 | ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Apresenta-se a seguir a análise dos resultados da pesquisa, obtidos por meio das entrevistas que foram desenvolvidas junto aos artesãos de Cerro Largo. A delimitação das empresas pesquisadas aconteceu a partir da lista de artesãos existente na Associação dos Artesãos e Artistas Plásticos de Cerro Largo (APCEL) e, a partir das listadas junto à associação, obteve-se a informação de todas as empresas do ramo que estavam situadas no Centro de Cerro Largo, para fins de verificação e coleta de dados. Em seguida, o trabalho foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa, obtendo aprovação e registro com o número do CAAE 58323216.3.0000.5564.

Para efeito desta investigação foi realizada uma pesquisa com cinco artesãos de MEs e PEs no município de Cerro Largo-RS, no segundo semestre de 2017, com a finalidade de descobrir a influência da formalização de seus negócios. Esses gestores artesãos foram identificados de A até E nos resultados, para preservar as suas identidades e evitar

qualquer tipo de constrangimento. O roteiro utilizado na entrevista continha perguntas, que foram elaboradas previamente, com vistas a identificar a percepção dos gestores sobre aspectos como sua produção e seus clientes.

### **3.2 Efeito da Formalização no Aumento do Percentual de Clientes Das Empresas de Artesanato Sob a Percepção do Gestor**

Para a análise da evolução do número de clientes em relação à legalização, é necessário destacar há quanto tempo as empresas atuam no ramo do artesanato, e há quanto tempo estão devidamente formalizadas. Através disso, é possível verificar a percepção dos gestores em relação ao número de clientes.

Observou-se que 40% das empresas pesquisadas, ou 2 (dois) gestores entrevistados, citaram que já iniciaram suas atividades no mercado formalizadas. Nesse caso, os gestores afirmaram que a legalização foi essencial desde o início, pois sempre pensaram ser necessário seguir os padrões formais e, assim, estabelecer uma relação justa de concorrência, mantendo legitimidade para efeitos fiscais.

Para entender se houve crescimento de clientes após a formalização, optou-se por apresentar os resultados obtidos com 3 (três) gestores das empresas pesquisadas, ou 60% dos entrevistados, pois apenas essas formalizaram-se durante o tempo de atuação no ramo artesanal. Nesse caso, esses gestores entrevistados afirmam que o crescimento, sob sua percepção, aconteceu de maneira constante.

O crescimento que as empresas B e C apresentaram, segundo os gestores, pode ser percebido, pois a partir da formalização alguns aspectos foram fundamentais, como trabalhar com um endereço físico e o reconhecimento da empresa e dos produtos. Já o empreendedor A não constatou nenhum crescimento no percentual de clientes logo ao formalizar sua empresa, isso ocorreu porque ele trabalhava, antes da formalização, apenas com encomendas e com clientes pré-definidos, o que ele continuou a fazer logo ao formalizar-se; no entanto, esse crescimento pode ser percebido de forma gradativa no decorrer dos anos, pois passou a conquistar novos clientes.

### **3.3 Fatores que Influenciam o Artesão a Buscar a Formalização**

O ato da formalização depende unicamente do empreendedor, ou seja, é uma decisão pessoal. Sobre isso, é importante identificar quais os fatores que influenciaram os artesãos na busca por essa formalização.

Para a maior parte dos entrevistados, o fator de maior influência para formalizar o empreendimento é a atuação em endereço comercial, pois dessa forma eles podem expor os produtos e não correm o risco de perder suas mercadorias ou de sofrer as penas cabíveis a um empreendimento informal. Além disso, eles destacam outros fatores, como os benefícios relacionados à formalização, dentre eles os da previdência social, o que lhes permite segurança; a emissão de nota fiscal, que pode proporcionar o estabelecimento de parcerias e vendas maiores, como para prefeituras e clubes de mães.

Em relação à emissão de nota fiscal, o gestor da empresa B destacou em sua fala que formalizar seu empreendimento foi o fator que mais o influenciou; no entanto, após ele estar formalizado, como recebeu um recibo apenas, e seus clientes passaram a reclamar desse recibo, ele pensou que não poderia emitir a nota fiscal, mas somente o recibo. Essa era uma informação que ele não tinha conhecimento até o momento da entrevista, pois a partir daí ele descobriu que pode sim emitir a nota fiscal, e já está fazendo isso. Também relatou que já fez vendas para empresas, através de seu CNPJ, com a emissão da nota fiscal.

Considerando que conforme aumenta a procura por determinados produtos também aumenta a sua respectiva produção, os artesãos foram questionados sobre essa percepção de mudança na produção a partir da formalização. Sobre isso, eles afirmam que há um crescimento na quantidade produzida, no entanto eles não possuem números concretos, mas apenas uma estimativa do percentual que era produzido antes e do que passou a ser produzido após a formalização.

Sobre o aumento na produção, todos os gestores comentaram que houve um crescimento significativo após a formalização. Segundo os artesãos, esse aumento que acontece na sua produção ocorre de fato, pois além de aumentar o número de clientes eles agora podem produzir também para expor em seu espaço físico e tornar seus produtos conhecidos. Com isso, verificou-se que as empresas A, B e C passaram a produzir 45%, 75% e 40% a mais do que produziam antes de estarem formalizadas, respectivamente.

Conforme o depoimento do gestor da empresa A, a formalização gerou influência, concordando que houve um aumento na sua produção após a formalização. É interessante destacar que quanto ao percentual de clientes, o gestor afirma não ter tido essa percepção logo ao formalizar a empresa, isso ocorreu porque com a formalização ele pode expor seus produtos no endereço físico da empresa.

No entanto, verificou-se que os artesãos produzem, basicamente, de maneira aleatória, o que não lhes possibilita a precisão em números. A única empresa que conseguiu expressar em números a produção é a Empresa C, e isso porque ela tem um controle básico de tudo o que entra e o que sai de seu estoque; no entanto, utilizou-se o percentual para que pudesse ser feita uma comparação com as demais empresas. Com isso, percebeu-se que há a necessidade de sistematizar esses empreendimentos, a fim de que consigam projetar suas vendas futuras.

Além disso, é possível identificar, a partir de dados do IBGE, o número total de pessoas ocupadas no município e verificou-se que no ano de 2006 havia 2.341 (duas mil trezentas e quarenta e uma) pessoas ocupadas e 1.804 (mil oitocentas e quatro) pessoas ocupadas assalariadas; em 2010 eram 3.826 (três mil oitocentas e vinte e seis) pessoas ocupadas e 3.097 (três mil e noventa e sete) pessoas ocupadas assalariadas; e, em 2015, o índice de pessoas ocupadas era de 3.699 (três mil seiscentos e noventa e nove) e 3.008 (três mil e oito) pessoas ocupadas assalariadas. A partir das informações do IBGE também

se verificou o salário médio mensal nesse período, que variou de acordo com a variação de pessoas ocupadas e pessoas ocupadas assalariadas, sendo que em 2006 eram 2,5 salários; em 2010 eram 2,7 salários; e em 2015 eram 2,4 salários médios.

Dessa forma, é possível identificar que, após o ano de 2006, ano em que foi criada a Lei Complementar nº 123/2016, alterada pela Lei Complementar nº 147/2014, das micro e pequenas empresas, houve um crescimento considerável no número de pessoas empregadas no município. Observa-se, ainda, que as empresas B e C foram criadas/legalizadas após a data da criação da Lei, e entraram no mercado formal amparadas por ela, podendo contar com as vantagens e possibilidades que ela oferece. Nesse sentido, pode-se relacionar os incrementos de vendas que a empresa obteve e seu progresso com a criação da referida Lei.

Em suma, a alteração dessa Lei Complementar alavancou a formalização e potencializou as vendas das micro e pequenas empresas de artesanato no município de Cerro Largo (RS), conforme percepção dos gestores entrevistados, influenciando no aumento do número de clientes e no crescimento da produção, principalmente em determinados meses do ano, em que há um aumento significativo de demanda. Nesse caso, diferentes horários alternativos são utilizados para dar conta da produção e, assim, obter um ganho de renda.

Por fim, ao analisar o aumento do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) municipal de Cerro Largo, que representa melhoria nas condições de vida, observou-se que ele tem acontecido paralelamente com a melhoria na produção e na renda dos artesãos pesquisados, de acordo com o que se averiguou na pesquisa, conforme a percepção dos artesãos.

Entretanto, de acordo com os dados do Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2013), apesar de o IDH municipal de Cerro Largo estar evoluindo, de 0,541 em 1991 à 0,764 em 2010, para criar uma relação com sinais de melhora na qualidade de vida os artesãos e desenvolvimento, demandaria uma futura e aprofundada análise, a ser desenvolvida por um período longo, com indicadores próprios, que possam fazer uma relação entre o IDH municipal e a melhoria na qualidade de vida dos artesãos, de forma concreta, indo além das falas e dos depoimentos dos artesãos pesquisados sobre melhoria nas suas condições de vida.

Portanto, ainda é incipiente o processo de organização do grupo de artesãos, não sendo possível identificar movimentos que possibilitem a formação de indicadores relacionados ao desenvolvimento e à evolução das micro e pequenas empresas de artesanato. Contatou-se que ainda necessitam de uma organização mais profunda para atender às demandas locais, de uma formação de efetivos processos organizativos e cooperativos, a serem desenvolvidos entre os próprios empresários artesãos dessas empresas, a ponto de formarem um grupo com maior força política e social, a fim de fortalecerem as características endógenas do território, assim como enfatiza Vázquez

Barquero (2001, p. 39): “o desenvolvimento endógeno propõe-se a atender às necessidades e demandas da população local através da participação ativa da comunidade envolvida”. Dessa forma, conforme essa abordagem, o desenvolvimento em Cerro Largo e região envolveria um sujeito coletivo, uma força e um processo de fortalecimento conjunto, de comprometimento do ser humano com seu território.

## 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações se constituem a partir de invenções dos homens, com a finalidade de suprir as necessidades humanas, por isso são também de fácil adaptação e mudam de acordo com os desejos de seus clientes. Para obter sucesso em seus negócios, as empresas organizam-se de maneira a facilitar os procedimentos administrativos, pois os responsáveis por esse processo são os indivíduos que estão dispostos a empreender.

Atualmente, os empreendedores têm movimentado o cenário econômico, através de suas inovações e criação de novas empresas, o que pode gerar o desenvolvimento dos locais e regiões em que estão inseridos. Dessa maneira, eles estão ganhando destaque importante e são fontes inesgotáveis de estudos, nos quais busca-se compreender as ações que levam uma pessoa a se tornar um empreendedor, visando ampliar essas ações para potencializar e estimular os aspectos empreendedores.

As ações empreendedoras são diversas, e muitos dos empreendedores criam micro e pequenas empresas a partir da percepção da necessidade ou oportunidade no ambiente em que estão inseridas; no entanto, alguns dos empreendedores ao criarem suas empresas ou seu novo negócio, não os formalizam como deveria ser feito. Essa informalidade, por sua vez, torna-se um aspecto negativo para a geração da economia local.

Nesse sentido, buscou-se com a presente pesquisa analisar a influência da formalização das micro e pequenas empresas de artesanato, no município de Cerro Largo-RS, no aumento de clientes e de crescimento da produção, na percepção dos gestores dos empreendimentos. Assim, elaborou-se um estudo de caso com as 5 (cinco) empresas de artesanato que estão localizadas no centro do município, verificando a percepção dos empreendedores sobre a formalização e a sua influência em seus empreendimentos.

Ao realizar a pesquisa, pode-se identificar que dos empreendedores investigados apenas 3 (três) deles surgiram de maneira informal, posto que os outros, desde o início do desenvolvimento de suas atividades no mercado já eram legalizados. Destaca-se que para os gestores, o principal motivo que os levou a empreender e atuar nesse ramo é pela paixão e pela visualização de uma potencial oportunidade de investimento.

Os empreendedores destacaram, ainda, que existem vantagens e também desvantagens na formalização das empresas. Isso se deve ao fato de que eles verificam, de maneira geral, que os impostos são elevados, além de outros valores que interferem no preço final do produto ou serviço que comercializam; e, ainda, que existe uma concorrência

ampla que se tornou desleal, pois muitos dos concorrentes não estão formalizados. No entanto, ressaltam que estarem formalizados lhes proporciona segurança fiscal, melhor relacionamento com os clientes, endereço físico e outros aspectos que lhes são favoráveis.

No que se refere aos clientes e ao aumento da produção, observou-se que os gestores perceberam que houve aumento significativo nas vendas e, conseqüentemente, na sua produção, mesmo que isso tenha ocorrido de maneira gradativa e não logo após a formalização. Essa percepção dos gestores deve-se ao fato de que, a partir da formalização, puderam expor seus produtos e tornar seu trabalho conhecido; além disso, passaram a estabelecer parcerias e realizar grandes vendas para empresas e até para prefeituras, através de seu CNPJ.

A variedade e a diversidade de produtos com que as empresas trabalham proporcionam-lhes um aumento de produção bem significativo em períodos específicos do ano, variando de acordo com suas especialidades. Nesse sentido, verificou-se que mesmo que as empresas sejam todas do ramo de artesanato, possuem como diferencial competitivo a sua produção distinta, o que as leva a ter um foco diferenciado.

Constatou-se que as empresas, a partir da sua formalização, contrataram, entre as MEIs, um funcionário, e entre as MEs e as PEs, desde seu início, por já serem legalizadas, trabalham com o mesmo número de funcionários. O fato de que o MEI pode contratar apenas um funcionário foi observado pelos gestores como uma desvantagem.

A partir da análise feita, percebeu-se que as empresas, muitas vezes, não buscam a formalização de seus empreendimentos por falta de informação. Essa falta de informação e de conhecimento é o motivo pelo qual também os gestores não possuem registros formais de produção e clientes, por exemplo. Dessa forma, não obtêm um controle exato do que suas empresas podem produzir e gerar.

Por fim, a partir do que se verificou nas empresas investigadas, referente à formalização, identificou-se que os empreendedores possuem uma percepção da influência de sua formalização. Conseguem, assim, identificar por meio de uma estimativa um aumento de clientes após a formalização, assim como descrever um percentual de produção, e da mesma forma podem identificar a contribuição que as empresas de artesanato apresentam para a geração de empregos no município, pois a partir da sua formalização cada uma das empresas pode contratar um funcionário.

Por último, cabe ressaltar que é importante sugerir às empresas que elaborem um modelo básico de controle de produção e de número de clientes, possibilitando assim uma previsão futura de demanda e de investimentos a serem realizados. Esse controle é interessante para que os empreendedores possam controlar seus procedimentos financeiros e tomar decisões importantes a respeito de quantidade a ser produzida para ser ofertada, preço do produto e organização geral da empresa. É importante que os gestores passem a explorar e usar de maneira mais ampla os documentos de controle interno sugeridos pelo site do SEBRAE para as micro e pequenas empresas, para obter uma profissionalização do

seu empreendimento e assim crescer com solidez e êxito no seu ramo de atividade.

Aferiu-se, ainda, que pode haver alguns sinais que indicam uma tendência de desenvolvimento local, já que os gestores das empresas de artesanato relataram que há um aumento no volume de produção e na renda e que, subjetivamente, observaram que vem acontecendo uma melhoria nas suas condições de vida.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 1, p. 52-63, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901998000100006&script=sciarttext&tlng=pt>. Acesso em: 14 ago. 2017.

ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. Apresenta informações do IDHM. 2013. Disponível em: [http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil\\_m/cerro-largo\\_rs](http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/cerro-largo_rs). Acesso em: 14 mar. 2018.

BRASIL. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto – Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm). Acesso em: 9 maio 2016.

BRASIL. **Lei Complementar nº 147, de 07 de agosto de 2014**. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, e as Leis nos 5.889, de 8 de junho de 1973, 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, 9.099, de 26 de setembro de 1995, 11.598, de 3 de dezembro de 2007, 8.934, de 18 de novembro de 1994, 10.406, de 10 de janeiro de 2002, e 8.666, de 21 de junho de 1993; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp147.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp147.htm). Acesso em: 9 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Programa do Artesanato Brasileiro**: Base conceitual do artesanato brasileiro. 2012. Disponível em: [http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1347644592.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1347644592.pdf). Acesso em: 5 mai. 2016.

DIAS, Fabiane Schwanz. **Leis e normas**. Portal Sebrae, 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/a-lei-geral-dasmpe,07597640b34b6510VgnVCM1000004c00210aR CRD>. Acesso em: 9 mar. 2018.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DOS SANTOS ESTUMAN, Risalva; DOS SANTOS, Luciene do Socorro Santana. Vantagens e desvantagens da formalização do microempreendedor individual no município de Belém-PA. **Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará**, v. 2, n. 3, 2015. Disponível em: <http://revistasfap.com/index.php/rac/article/view/33/39>. Acesso em: 14 ago. 2017.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2009.

JATOBÁ, Thiago José de Queiroz. **Economia criativa e inovação: uma análise de práticas artesanais em comunidades rural do municípios de Esperança – PB.** 2021. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Humanidades, 2021. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/bitstream/riufcg/18752/1/THIAGO%20JOS%C3%89%20DE%20QUEIROZ%20JATOB%C3%81%20E2%80%93%20DISSERTA%C3%87%C3%83O%20%28PPGA%29%202021.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2021.

LACERDA, Clodoaldo Fabrício José; TEIXEIRA, Swellen Aparecida. **Empreendedor individual e as vantagens da formalização no Brasil.** 2012/2013. Disponível em: [http://www.iptan.edu.br/publicacoes/saberes\\_interdisciplinares/pdf/revista11/EMPREENDEDOR\\_INDIVIDUAL.pdf](http://www.iptan.edu.br/publicacoes/saberes_interdisciplinares/pdf/revista11/EMPREENDEDOR_INDIVIDUAL.pdf). Acesso em: 13 mai. 2016.

MACHADO, Mário Duarte dos Santos; CRISPIM, Sergio Feliciano. Retail Mix Differences between Off-line and On-line Stores of the Same Chain. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 2, p. 203-226, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v21n2/1415-6555-rac-21-02-00203.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2017.

MENDES, Jerônimo. **Manual do empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso.** São Paulo: Atlas, 2009.

PORTAL EMPRESARIAL. **Microempreendedor Individual.** 2017. Disponível em: <http://portal-empresarial.com.br/mei.html>. Acesso em: 14 ago. 2017.

SANTOS, Anselmo Luís dos; KREIN, José Dari; CALIXTRE, Andre Bojikian (org.). **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Ipea, 2012. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro\\_micro\\_pequenasempresas.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenasempresas.pdf). Acesso em 7 maio 2016.

SANTOS, Lucas Maia dos; SILVA, Gustavo Melo; NEVES, Jorge Alexandre Barbosa. Risco de sobrevivência de micro e pequenas empresas comerciais. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, Vol. 5, p. 107-124, janeiro/abril 2011. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34788/37526>. Acesso em: 13 maio 2016.

SEBRAE. **Pesquisa com comerciantes de artesanato.** 2013. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5fa14f75994c971bb24c07f89b93df84/\\$File/5141.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5fa14f75994c971bb24c07f89b93df84/$File/5141.pdf). Acesso em: 7 maio 2016.

SEBRAE. **Artesanato Brasil.** 2016. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/dfad41051c6d27627519027375a462c0/\\$File/6078.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/dfad41051c6d27627519027375a462c0/$File/6078.pdf). Acesso em: 14 ago. 2017.

SILVEIRA, Jane Paula; TEIXEIRA, Milton Roberto de Castro. Empreendedor individual e os impactos pós-formalização. **Revista do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão**, p. 223-252, 2011. Acesso em: 14 ago. 2017.

VÁZQUEZ BARQUERO, Antônio. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização.** Porto Alegre: UFRGS Editora, 2001.

# CAPÍTULO 22

## LA MICROEMPRESA COMO ACTOR (OFERENTE Y DEMANDANTE) EN UN MODELO FINANCIERO A DESARROLLAR EN EL ESTADO DE COLIMA, MÉXICO

*Data de aceite: 25/10/2021*

### **Julio Humberto Ríos Romo**

Maestría en Administración de Negocios egresado de la Universidad CEPC “Centro de Estudios Profesionales de Colima”. Es profesor adscrito al Departamento de Ciencias Económico Administrativas del Tecnológico Nacional de México Campus Colima

### **Elvia Lorena Torres Alejandre**

Profesora adscrita al Departamento de Ciencias Económico Administrativas del Tecnológico Nacional de México Campus Colima. Encargada del departamento de investigación

### **María Sánchez Losoya**

Profesora adscrita al Departamento de Ciencias Económico Administrativas del Tecnológico Nacional de México, Campus Colima, Coordinadora del Programa de Tutorías en el Departamento de su adscripción

### **Nayeli Viridiana Osorio Hernández**

Egresada del Bachillerato Técnico No.24 de la Universidad de Colima en el área de contabilidad, de la carrera Ing. Gestión Empresarial en el Tecnológico Nacional de México. Campus Colima

### **Ibner Mora Silva**

Egresado del Colegio de Bachilleres del estado de Jalisco, estudiante de la carrera Licenciatura en Administración en el Tecnológico Nacional de México. Campus Colima

**RESUMEN:** En el presente trabajo se realizó una investigación de las microempresas partiendo de su contexto global a lo local, ya que se pretende ofrecer un modelo financiero con opción de financiamiento e inversión, con recursos que garanticen un rendimiento competitivo y disminución de riesgo con inversiones mínimas y sin plazos forzosos, a aquellas empresas formales e informales con escasas de liquidez y falta de capacidad crediticia, empresas regionales oferentes de recursos, ambas identificadas en la presente investigación. Es trascendente para la sociedad colimense, ya que con base en datos de del INEGI (2010) aproximadamente el 90% de las empresas son micro y pequeñas y más del 50% son informales, lo que limita su acceso a financiamientos que les permita solventar los gastos operativos para continuar trabajando.

**PALABRAS CLAVE:** Microempresas, inversión, fomento empresarial, financiamiento empresarial.

### THE MICRO-ENTERPRISE AS AN ACTOR (SUPPLIER AND APPLICANT) UNDER A FINANCIAL MODEL TO BE DEVELOPED IN THE STATE OF COLIMA, MEXICO

**ABSTRACT:** Starting from their global context to the local context an investigation on microenterprises was carried out since it is intended to offer a financial model based on financing and investment options, to those formal and informal enterprises with scarce liquidity and lack of credit capacity, with resources that guarantee a competitive yield and risk reduction minimum investments and without forced terms; regional enterprises that offer resources both identified in the present investigation. This is

transcendental for Colima Mexico society; based on data from INEGI (2010), approximately 90% of the companies are micro and small, and more than 50% are informal type, which narrows down the financing access something that allows the companies to settle operating expenses and continue working.

**KEYWORDS:** Microenterprises, investment, business development, business financing.

## INTRODUCCIÓN

A escala mundial se reconoce que las empresas MIPyMES tienen una relevancia socioeconómica muy importante. Estas empresas representan el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado, tal como se observa en la figura No. 1.

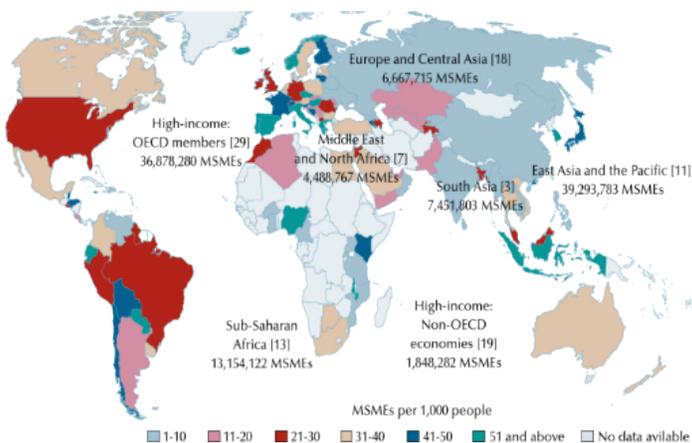
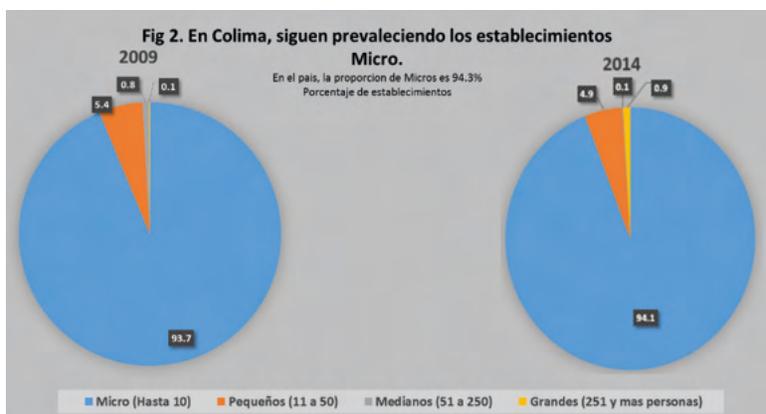
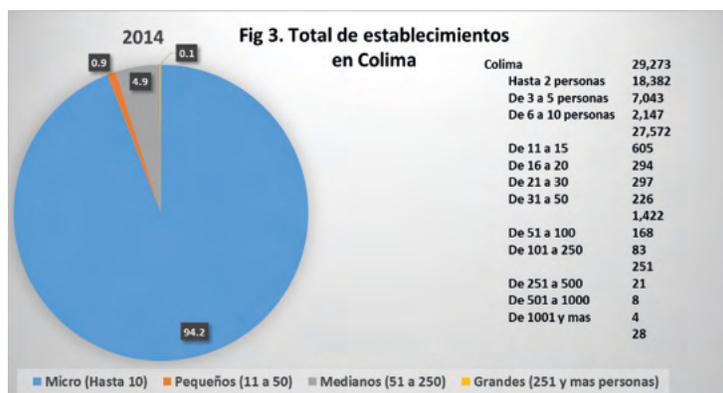


Figura 1. Recursos: MSME Indicadores de países. Nota: El nombre de la región [#] significa el número de economías de la región. La figura usa la más reciente información disponible después del año 2000 y muestra información de 116 economías.



En la figura No. 2 se observa que en México las unidades económicas totalizan 5 millones 144,056 unidades, de las cuales 99.8% emplea a menos de 250 trabajadores. (INEGI M. p., 2009) Esto significa que existen alrededor de 5 millones 41,175 micro, pequeñas y medianas empresas. De éstas, 4 millones 886,853 son microempresas que cuentan con menos de 10 trabajadores. O sea que, del total de empresas del país, 95% es microempresa.

En la figura No. 3, se aprecia que en el estado de Colima se cuenta con 29,273 Unidades económicas de las cuales emplea 208,682 personas, de estas, 28,994 personas el 94.2% están empleadas en las micro y pequeñas empresas.



Una gran cantidad de MIPyMES tienen pocas posibilidades de desarrollo en el entorno actual debido a que son empresas que presentan grandes problemas para acceder al financiamiento tradicional bancario lo que las impulsa a buscar fuentes de crédito alternativas, que le son insuficientes. (Pérez, septiembre y octubre 2012).

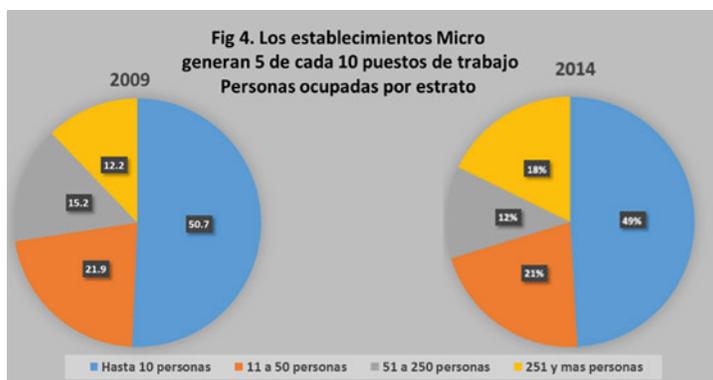
Con la transición de un modelo económico basado en políticas de industrialización de sustitución de importaciones hacia un modelo de crecimiento orientado a las exportaciones, el sector privado incremento su peso en la economía nacional, en especial en el sector manufacturero exportador, así mismo, a pesar de que desde la adopción del modelo podría afirmarse que en términos generales la inflación y el déficit fiscal se han controlado y la inversión extranjera ha venido en aumento, también se puede afirmar que el sector bancario comercial ha reducido de manera importante el crédito productivo y, en el caso de las empresas de menor tamaño la situación aún es más dramática. (Pérez, septiembre y octubre 2012).

Las instituciones financieras suelen concentrar su financiación en las grandes empresas en virtud de que éstas si ofrecen garantías, mientras que las MIPyMES no cuentan con información fiable respecto a su solvencia. Es por ello que desde el ámbito gubernamental se han impulsado diversos tipos de apoyo entre los que destacan:

financiamiento, información, consultoría y asistencia técnica así como la capacitación genérica y especializada.

El apoyo se centra principalmente en fortalecer a las empresas mediante financiamiento, aquéllas que no cuentan con acceso a la banca comercial. No obstante, la duda se mantiene en términos de si este tipo de apoyos podrían ser suficientes. Tan solo hay que tomar en cuenta que para atender a las necesidades del mercado laboral, de acuerdo con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (Federal, 2007-2012) se requiere crear anualmente 800 mil nuevos empleos formales, y dado que 40% de estos empleos son suministrados por las microempresas a razón de 2.38 empleados por empresa, se requiere que anualmente poco más 140,000 microempresas sean creadas.

En la figura No. 4, podemos ver que los establecimientos Micro generan 5 de cada 10 puestos de trabajo.



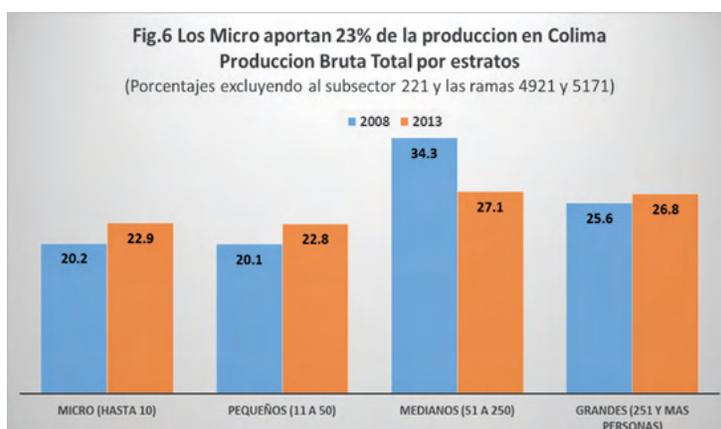
Adicionalmente frecuentemente se indica que las MIPyMES tienden a generar empleos con menores condiciones en comparación a las empresas grandes, es decir, pagan menores salarios y ofrecen menor seguridad en el empleo (I. Romero Luna, 2009), por lo que también se pone en tela de juicio su capacidad de impulsar el desarrollo económico y no únicamente el crecimiento.

En la figura No.5, se analiza la prevalencia del total de personal ocupado por establecimientos micro.



Las MIPyMES en México y en lo particular en el estado de Colima, no cuentan con un acceso a fuentes de financiamiento acordes a su necesidad de inversión, para iniciar o en su defecto continuar con la operación de sus actividades, ya que la mayoría de las empresas presentan repetidamente problemas de liquidez para afrontar precisamente las actividades básicas (Dussel Peters, s.f.) operativas de capital de trabajo, para detonar la economía en estos sectores empresariales más vulnerables, se necesita una forma más accesible de financiamiento en la que participen empresarios oferentes y empresarios demandantes, instituciones de intermediación (aspersores y financiera); que generen las condiciones entre oferentes y demandantes mediante contratos jurídicos que establezcan claramente los derechos y obligaciones de cada una de las partes que intervienen en la alternativa de financiamiento.

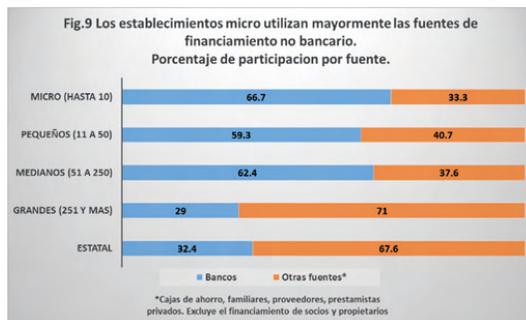
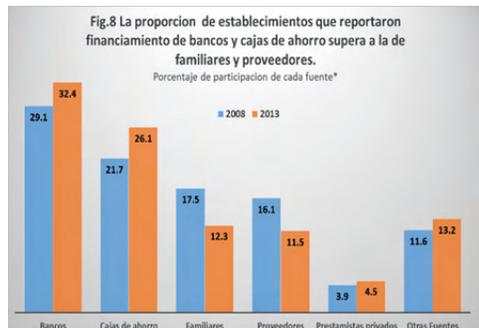
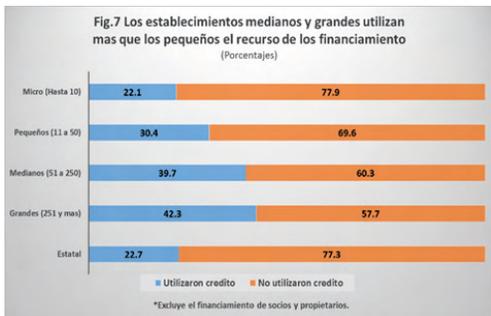
En la figura No.6, se muestran los porcentajes de la aportación de la producción en Colima de acuerdo a la Producción Bruta Total por estratos.



Desde el punto de vista social el tener alternativas de financiamiento de este tipo evitará que las empresas cierren y al mismo tiempo mejoren las condiciones de vida de las personas y sus familias, previniendo así acciones delictivas y exportación de mano de obra.

Con respecto a los obstáculos que enfrentan los micro y pequeños empresarios, al no contar con liquidez a corto plazo, se analizará el entorno económico, composición y distribución sectorial de las empresas, así como el marco legal y de apoyo a las MIPyMES en México.

En México 4 de cada 10 micro y pequeñas empresas utilizan la tarjeta de crédito personal del propietario para financiar sus operaciones, dicha práctica, no sólo dificulta el crecimiento de la empresa, sino que pone en riesgo la salud de la economía familiar ya que las tasas de interés de las tarjetas personales son más altas que las corporativas, (Marco Carrera, 2016). Esto explica la trascendencia en México de poner en marcha programas que apoyen a este tipo de modelos. En las figuras 7,8 y 9 se hace un análisis de como las empresas hacen uso de los financiamientos.



## DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

El método aplicado en esta investigación fue el estudio de casos; porque este trabajo se centra en las microempresas, la cual por sí misma representa un estudio de caso en particular susceptible de ser investigado y analizado. La metodología que se aplicó en la presente investigación es exploratoria y explicativa.

**Exploratoria.** - Porque en esta fase de la investigación se pretende dar una visión general, de tipo aproximativo, respecto a las microempresas, para fundamentar más adelante el modelo de inversión y describir por qué este modelo garantiza un rendimiento competitivo, como fuente de financiamiento de capital de trabajo para fomentar el desarrollo de microempresarios del estado de Colima, México.

**Explicativo.** - Porque la teoría es la que constituye el conjunto organizado de afirmaciones que ayudan a interpretar el análisis global de indicadores realizado a 132 economías, existen 125 millones de micro, pequeñas y medianas empresas. En este grupo de economías se incluyen 89 millones de mercados emergentes. Éstas generan más de la mitad del empleo y una fracción algo menor del producto nacional. En muchos países representan el sector más dinámico de la economía brindando un relevante componente de competencia, así como también las ideas, productos y trabajos nuevos.

Tanto los países avanzados como las economías en desarrollo manejan distintos criterios para clasificar a las empresas por estratos; sin embargo, un elemento común es el número de trabajadores o número de personas ocupadas, como indicador principal INEGI (INEGI, 1999). De ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento de las economías nacionales.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La alta participación de las empresas MIPyMES en la economía mundial, hace necesaria la reconsideración de su papel estratégico en el desarrollo económico. En este sentido, las acciones del gobierno deben estar encaminadas a establecer las condiciones y generar las oportunidades para que las MIPyMES puedan mejorar su infraestructura productiva y equipamiento, así como facilitar el acceso al financiamiento con el fin de fortalecerlas. La tarea es contribuir al fortalecimiento de las MIPyMES con esquemas de desarrollo eficientes, competitivos y equitativos.

Existen diversos programas de apoyo y fomento empresarial que han permitido el crecimiento de las MIPyMES, pero los problemas que estas enfrentan para poder permanecer y competir con las grandes empresas, la desestabilidad económica actual, una inadecuada organización interna, la baja productividad y eficiencia en este tipo de empresas, son algunos condicionantes para su desaparición. Además de que las MIPyMES no son autofinanciables, debido a que una de las principales dificultades que enfrentan, es la obtención de recursos para su funcionamiento.

El difícil acceso a recursos, las elevadas tasas de interés y las fuertes restricciones por parte de los bancos, han tenido como consecuencia que sean muy pocas las MIPyMES que cuenten con créditos provenientes de la banca comercial. Por otra parte, las MIPyMES se ven afectadas por la deficiencia en los programas de desarrollo, junto con la casi nula

vinculación con el sector académico y la falta de capacitación adecuada y oportuna.

Es importante mencionar que gran parte de las MIPyMES tienen desconocimiento sobre las fuentes más adecuadas de financiamiento para desarrollar su producción, así como de los estímulos o incentivos que podrían aprovechar en su beneficio.

## CONCLUSIONES

El estudio y análisis de las MIPyMES servirá para el desarrollo del modelo financiero, el financiamiento que será una opción para las empresas micro y pequeñas formales e informales con escasas de liquidez y falta de capacidad crediticia; por otro lado para los oferentes es una opción de inversión que garantiza un rendimiento competitivo y disminución de riesgo con inversiones mínimas y sin plazos forzosos.

Durante el desarrollo de la investigación se podrán integrar aportaciones de profesionistas expertos por área y al ser una investigación aplicada permitirá ir perfeccionando aspectos de la misma durante todo el proceso de investigación.

## TRABAJOS FUTUROS

Investigación acerca de las inversiones y formas de invertir, características e importancia del capital de trabajo, análisis de las tasas de rendimiento, solvencia y garantía empresarial.

## REFERENCIAS

Federal, P. E. (2007-2012). [http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/PND\\_2007-2012.pdf](http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/PND_2007-2012.pdf). (Plan nacional de desarrollo, eje 2, objetivo 2.4 "Promoción del empleo y la paz laboral") Recuperado el 15 de julio de 2016, de [http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/PND\\_2007-2012.pdf](http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/PND_2007-2012.pdf)

I. Romero Luna. (2009). "Las Pyme en la economía global" . *Hacia una estrategia de fomento empresarial-Problemas del desarrollo.*, 37, 146.

INEGI. (1999). [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/1999/general/resumen](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/1999/general/resumen). Recuperado el 22 de julio de 2006, de [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/1999/general/resumen](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/1999/general/resumen)

INEGI, M. p. (2009). <http://www.inegi.org.mx>. Recuperado el 15 de julio de 2016, de <http://www.inegi.org.mx>

Marco Carrera. (2016). *10 Consejos para las finanzas de tu Pyme*. (Diana Fernández) Recuperado el 2016, de <http://expansion.mx/emprendedores/2016/07/28/mexicanos-buscan-reconocimiento-en-microsoft>

Pérez, J. P. (septiembre y octubre 2012). "La bolsa mexicana de valores como opción de financiamiento". *Comercio Exterior*, 62(5), pp 18-22

# CAPÍTULO 23

## IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA PARA OS TRANSPORTADORES DE PEQUENA ESCALA: ESTUDO DE CASO MOTOCICLISTAS DO 9º BAIRRO MUNHAVA CENTRAL-BEIRA-MOÇAMBIQUE (2018-2019)

Data de aceite: 25/10/2021

Data de submissão: 17/09/2021

### **Maria Albertina Lopes da Silva Barbito**

Universidade Católica de Moçambique,  
Faculdade de Economia e Gestão Beira-  
Moçambique  
<https://orcid.org/0000-0001-9137-5980>

### **Inácio Augusto Belo**

Universidade Católica de Moçambique,  
Faculdade de Economia e Gestão  
Beira- Moçambique  
<https://orcid.org/0000-0001-6093-6415>

**RESUMO:** A educação financeira é um processo que consiste na partilha de informação financeira entre indivíduos ou cidadãos, de forma a melhorar a sua compreensão de conceitos financeiros, produtos e serviços, contribuindo, para melhorar o bem-estar financeiro e social no presente e no futuro. O principal objectivo do estudo foi analisar até que ponto a importância da gestão financeira ajuda ao desenvolvimento socioeconómico, especialmente para os transportadores de pequena escala – motociclistas – do 9º Bairro da Munhava Central. O estudo teve a seguinte questão central: como é que a gestão financeira é feita por transportadores de pequena escala – motociclistas – do 9º Bairro da Munhava Central? A pesquisa foi realizada através da abordagem qualitativa, paradigma interpretativo e desenho de estudo de caso. Os dados foram obtidos através de perguntas abertas, utilizando

entrevistas, observações dos participantes e análise de documentos. O estudo foi realizado para ajudar os transportadores a gerir as suas finanças de forma eficiente. Os resultados do estudo revelaram que as técnicas de gestão financeira utilizadas pelos transportadores são ineficientes e se colocar as novas técnicas apresentadas em prática podem ajudar a trazer excelentes resultados e a proporcionarem-lhes liberdade.

**PALAVRAS - CHAVE:** Gestão Financeira, Transportadores, Finanças.

### IMPORTANCE OF FINANCIAL MANAGEMENT FOR SMALL-SCALE CARRIERS: CASE STUDY MOTORCYCLISTS FROM THE 9TH NEIGHBORHOOD MUNHAVA-BEIRA-MOZAMBIQUE (2018-2019)

**ABSTRACT:** Financial education is a process that consists of the sharing of financial information between individuals or citizens, in order to improve their understanding of financial concepts, products and services, greatly contributing that minimize risks in the choices to improve financial and social well-being in the present and in the future. The main objective of the study was to analyze the extent to which the importance of financial management helps socio-economic development, especially for small-scale transporters – motorcyclists – from the 9th District of Munhava Central. The study had the following central question: how is financial management done by small-scale transporters – motorcyclists – from the 9th District of Munhava Central? The research was conducted through the qualitative

approach, interpretative paradigm, and case study design. Data were obtained through open questions, using interviews, observations of participants and document analysis. The study was conducted to help carriers manage their finances efficiently. The results of the study revealed that the financial management techniques used by carriers are inefficient and if putting the new techniques presented into practice can help bring excellent results and provide them with freedom.

**KEYWORDS:** Financial Management, Transporters, Finance.

## 1 | CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

De acordo com o Grupo do Banco Mundial (GBM), SAUTE e MAHOQUE (2018), Moçambique aumentará a inclusão e a estabilidade financeira depois do apoio ou da doação aprovada, por diretores executivos da entidade em alusão, que foi avaliada em 40 milhões de dólares para apoiar o projecto de inclusão e estabilidade financeira de Moçambique. Este financiamento é da Associação Internacional de Desenvolvimento (IDA), que visa apoiar os esforços de Moçambique para aumentar a inclusão financeira entre os grupos mais desfavorecidos e as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), reforçando assim o sistema global de segurança financeira. De acordo com o Banco Mundial para Moçambique, o desenvolvimento do sector financeiro é importante porque permite o crescimento económico e a redução da pobreza.

De acordo com o OBSERVATÓRIO DE INCLUSÃO FINANCEIRA (OIF), (2014), em Angola, a gestão financeira ou o sector financeiro são uma parte fundamental das engrenagens do desenvolvimento económico e da prosperidade das comunidades. Ademais, este órgão salienta que o sector financeiro deve assumir o seu objetivo de responder às necessidades financeiras das pessoas, diversificando assim uma avalanche de produtos e serviços. Devem ser adotadas técnicas, estratégias e metodologias para resolverem este problema tendo em conta as características económicas, culturais, geográficas e demográficas de cada país.

OLIVEIRA, MACHADO, MARTINS e SPOSITO (2015) afirmaram que no Brasil a gestão ou a educação financeira não é uma novidade para as pessoas, razão pela qual, desde o início dos tempos, o homem sempre se preocupou em criar uma pequena poupança ou reserva financeira, seja para emergência ou para realizar sonhos (concretizando os objetivos traçados). Muitas vezes, as decisões tomadas pelas pessoas, no âmbito financeiro, são tomadas de forma imprudente e irresponsável, seguindo o que a maioria faz, o que na maioria dos casos produz impactos nefastos na vida de muitos cidadãos.

Segundo o SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE), também no Brasil, a gestão financeira é um processo que “consiste em registar e gerir a informação financeira de forma a manter resultados satisfatórios, obter melhores resultados e corrigir problemas financeiros” (SEBRAE, 2017, p.5). Para fazer uma gestão financeira eficiente e organizada, é essencial que as ocorrências de gastos,

despesas e investimentos sejam registadas, seja para uma pessoa singular ou coletiva, porque não é possível gerir o que não pode ser medido.

No entanto, o paradoxo é que muitas pessoas, tanto com baixa educação como as que têm elevado nível de escolaridade ou ensino, estão com a sua vida financeira ou com as suas contas desorganizadas. Além disso, para CERBASI, (2015), no Brasil, afirmou que os seus objetivos ou planos não serão alcançáveis se tiverem uma vida financeira e contas desorganizadas; e, sem serem guiados por um orçamento familiar.

A gestão financeira é um tema que tem sido abordado de forma muito copiosa nos últimos tempos, na sociedade em que as pessoas estão inseridas, razão pela qual é pertinente discutir a sua importância no dia-a-dia das pessoas. No Brasil, a educação financeira sempre foi importante, “porque ajuda as pessoas a planear e gerir os seus rendimentos, poupar, investir e garantir uma vida financeira mais tranquila” (BASSIL, 2018, p.1).

De acordo com o Programa de Educação Financeira do Banco de Moçambique (PEFBM), (2016), a educação financeira é um processo que consiste na partilha de informação financeira entre indivíduos e cidadãos, de forma a melhorarem a sua compreensão sobre conceitos financeiros, produtos e serviços. O programa lançado, em 2016, visava incluir todos os segmentos populacionais em Moçambique, onde foram implementadas várias ações de formação, em diversas instituições, a nível governamental e do sector privado. Estas foram destinadas a promover a expansão dos pontos de acesso a produtos financeiros do país, com especial atenção às zonas rurais, para utilizarem produtos e serviços financeiros, bem como melhorarem os níveis de educação e literacia financeira da população em geral.

O BANCO DE MOÇAMBIQUE (2016) considerou que o termo educação financeira deve ser encarado como um processo ou ferramenta de partilha de informação. Especialmente, a informação financeira entre indivíduos, com o objectivo de compreender os conceitos, produtos e serviços financeiros prestados pelos bancos nacionais. Desta forma, é essencial e evidente que cada indivíduo na comunidade e em cada agregado familiar seja um difusor desta informação.

Por outro lado, afirmou que num cenário de grandes avanços tecnológicos na informação e com a globalização das economias tem havido uma grande transformação no ambiente económico nos últimos tempos. Desta forma, “a literacia ou a educação financeira tornam-se indispensáveis para permitir aos cidadãos participarem de forma eficiente na sociedade em que vivem” (PEFBM, 2016, p. 8).

Se a maioria da população for financeiramente alfabetizada e incluída nos serviços financeiros, muitos problemas futuros serão evitados. Assim, foi possível encontrar semelhanças nos dois estudos sobre o tema em alusão. Assinalar que este é um grande desafio que o Governo moçambicano tem junto do Banco Central para expandir produtos e serviços financeiros, especialmente a educação financeira. Por estas e outras razões

acima apresentadas, as maiores instituições financeiras do mundo, especialmente em Moçambique, se têm preocupado em abranger a toda camada da sociedade com produtos e serviços financeiros, a fim de alavancar a economia nacional. Esta preocupação foi também demonstrada pela BOLSA DE VALORES DE MOÇAMBIQUE (BVM), (2017), que lançou o Programa de Educação Financeira (PEF), instrumento que teve como objetivo promover e orientar ações estratégicas na dimensão da Informação, Educação e Comunicação (IEC), tendo em vista o crescimento do mercado de capitais e da bolsa de valores.

O que tem o PEF da BVM (2017) com este estudo? Tudo. Não é possível que um indivíduo comece a investir em ações na BVM sem ter uma base de educação financeira prévia. Não é possível começar a investir em BVM sem compreender o mercado financeiro, os conceitos básicos de financiamento, tais como poupança, ativos e passivos. Muitos decisores de grandes instituições financeiras e não financeiras do país devem compreender que a Educação Financeira é uma ciência da vida e deve ser levada muito a sério, uma vez que acelera o crescimento e o desenvolvimento do país.

MACONDZO e NHANALA (2019) informaram que a má gestão do dinheiro por parte de alguns adultos é o resultado da falta de educação financeira. De forma a garantir que os adultos do futuro sejam melhores gestores, o Banco de Moçambique, a Bolsa de Valores e o Instituto de Supervisão de Seguros de Moçambique explicaram aos alunos das cinco escolas da cidade de Maputo a importância da poupança, as diferentes formas de poupança e aplicação de dinheiro. Esta ação foi inserida na semana internacional do dinheiro.

Segundo o jornal CartaMz (2019, 29 de Maio), no seu Artigo publicado por MACONDZO e NHANALA afirmaram que neste percurso de inclusão financeira, cerca de 50 jovens estudantes do ensino secundário geral, técnico-profissional e universitário da cidade e província de Maputo, Moçambique, participaram numa palestra com o tema “Educação Financeira: Jovens aprendem a poupar”. A mesma, decorreu na Incubadora de Negócios Standard Bank, em Maputo, Moçambique, organizada pela Munay, uma associação de jovens dedicada a fomentar o empreendedorismo e a liderança, em parceria com o Standard Bank. A palestra contou com a presença de 25 escolas públicas.

Os autores referidos anteriormente afirmaram que é importante que o aluno tenha vocação e também conhecimentos sólidos sobre a poupança dos seus recursos. “O estudante deve saber poupar, para suprir as necessidades de aquisição de material escolar” (MACONDZO e NHANALA, 2019, p.1). Por sua vez, uma estudante participante disse ter tirado importantes lições para a sua carreira de estudante, especialmente no que diz respeito à educação financeira: “aprendi a lidar com as finanças” (MACONDZO e NHANALA, 2019, p.1). Isto ajudará a gerir a mesada. A iniciativa do Standard Bank é ótima: “gostaria de ver melhorado o alcance de outros estudantes de outras escolas públicas” afirmou outro participante (MACONDZO e NHANALA, 2019, p.1).

Nas grandes empresas, a obtenção e utilização de recursos financeiros são entendidas como meios cruciais para atingir objetivos empresariais ao menor custo

possível. É uma atividade específica, exigindo a sua própria estrutura e domínio de uma competência de gestão específica baseada na teoria das finanças. O mesmo acontece com os governos, delimitando assim o domínio financeiro. No que diz respeito aos indivíduos e às famílias, não existe o mesmo desenvolvimento, especialmente das populações pobres. Os muito ricos podem ter serviços e recursos profissionais tão sofisticados como utilizados pelas empresas. Os demais devem contentar-se com dicas e tópicos de aconselhamento, tomar decisões financeiras sem estar suficientemente consciente da lógica, que governa o mundo das finanças.

Com isto, através das técnicas e estratégias que o estudo traz, proporcionará uma melhoria na compreensão sobre o conceito de educação e técnicas financeiras para este grupo-alvo, selecionado nesta investigação. Num tempo de crescentes dúvidas e preocupações sobre o futuro, em que as reviravoltas económicas e as crises aparecem do nada, a educação financeira e o planeamento económico são essenciais para uma vida pacífica e segura. Isto já não é apenas uma questão para os investidores, mas para todos os que querem poupar e investir dinheiro em segurança e garantir um futuro económico estável para a sua família. Por isso, foi relevante e imperioso realizar este estudo, uma vez que trará benefícios ou impactos consideráveis a toda a sociedade, especialmente a este grupo-alvo.

O tema abordado neste estudo é de extrema importância, que deve ser tomado com tanta seriedade, para catapultar o desenvolvimento social e económico. A relevância da investigação baseia-se ou visa, à semelhança de outros programas realizados por várias instituições financeiras de renome, partilhar conhecimento com o público uma vez selecionado para o estudo e que, segundo os investigadores, acreditam que o conhecimento é o maior trunfo que um indivíduo pode possuir para acelerar a realização dos seus objectivos.

## **2 | DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

Os motociclistas são pequenos transportadores que atuam de forma autónoma para fins de apoio à família, ou seja, são empresários de sobrevivência. Geralmente, encontram-se amotinados ou em fila num determinado lugar, até que a vez de cada um chega, para assim transportar. Assim, num cenário de globalização económica, flutuação cambial, inflação e ciência da computação, a que Moçambique está inserido, tem vindo a ser conduzida uma transformação significativa no ambiente económico, nos últimos anos. A educação financeira torna-se indispensável neste cenário, para permitir que os cidadãos participem de forma eficiente e activa na sociedade em que estão inseridos, tangentes às decisões financeiras. Com a educação financeira pretende-se que os indivíduos, em particular os transportadores (popularmente conhecidos como motociclistas) e a sociedade em geral adquiram a compreensão de conceitos, técnicas que modificam os seus hábitos

enraizados de como gerem as suas finanças no dia-a-dia.

### **Pergunta da Pesquisa**

Como foi feita a gestão financeira pelos transportadores de pequena escala – motociclistas – do 9º Bairro da Munhava Central, na Beira (2018-2019)?

### **Objectivo de Estudo**

Analisar a importância da gestão financeira para os transportadores de pequena escala – motociclistas – do 9º Bairro Munhava Central, na Beira (2018-2019).

## **3 | METODOLOGIA**

O método qualitativo, preocupa-se em conhecer a realidade “segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa, sem medir ou utilizar elementos estatísticos para análise dos dados” (ZANELLA, 2013, p.99).

A metodologia qualitativa para este estudo foi útil como uma ferramenta para determinar ou analisar a importância da gestão financeira para os transportadores, não para saber quantas pessoas avaliam, positivamente ou não sobre o programa de inclusão financeira de uma determinada instituição financeira. Por isso, o processo de pesquisa é mais flexível, permitindo a inserção de novas categorias de análise durante o processo de recolha de dados. A recolha e análise dos dados ocorreu ao mesmo tempo, sem separação temporal entre estas duas atividades.

Amostra consiste em “uma parte convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 163). Basicamente, a amostra é uma técnica usada para descrever e selecionar uma população em estudo. No caso deste estudo, o universo ou a população estudada foi de 30 motociclistas. O método utilizado para selecionar os participantes foi a amostragem não probabilística por conveniência, porque foram considerados os motociclistas que têm vindo a realizar esta atividade há mais tempo; e que, por isso, têm o melhor conhecimento.

Para o estudo em questão, a amostra foi constituída por homens, especialmente jovens de várias etnias, como Sena, Ndau e Chuabo. Foi um grupo de 15 transportadores, motociclistas, selecionados para este estudo. Por vezes, este número oscilava em função da procura. Destes 15, um é responsável pelo grupo que faz a gestão de filas. Ademais, os pesquisadores dividiram este número em 3 subgrupos de 5 participantes cada, para facilitar a observação e as entrevistas, baseadas na amostra dos 15 participantes. As entrevistas foram conduzidas individual e coletivamente. Os participantes foram motociclistas voluntários que participaram no estudo da geração de dados. Escolheu-se de forma voluntária por razões éticas, na expectativa de gerar os dados através das declarações de motociclistas livres sem qualquer coação.

O pensamento crítico é uma habilidade que permitiu aos investigadores questionar,

censurar, filtrar a informação ou os dados recolhidos. A comunicação é uma habilidade que permitiu aos investigadores falarem de forma simples e franca com os entrevistados.

## 4 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para validação dos dados apresenta-se a Tabela 1, que faz a relação entre o sexo predominante nesta atividade e a respetiva idade.

Idade	Feminino	Masculino	Total
11 – 20 anos	0	2	2
21-30 anos	0	10	10
31-40 anos	0	3	3
Total	0	15	15

Tabela 1: Distribuição dos participantes por idade e sexo

Fonte: Autores, 2020

Pois, através da Tabela 1, devido ao tipo de atividade que os participantes efetuam verificou-se que é predominante o sexo masculino, nesta atividade. E, que a maioria dos participantes tem entre os 21- 30 anos de idade. A Tabela 2 que a seguir se apresenta é correspondente à distribuição dos participantes por nível educacional.

Nível Educacional	Feminino	Masculino	Total
Nível Primário	0	5	5
Nível Secundário	0	10	10
Nível Superior	0	0	0
Total	0	15	15

Tabela 2: Distribuição dos participantes por nível educacional

Fonte: Autores, 2020.

De acordo com a Tabela 2, percebe-se explicitamente que dos quinze (15) motociclistas selecionados para o estudo, cinco (5) têm o Nível Primário e os restantes que são dez (10) têm Nível Secundário. Ainda assim, como ilustrado na Tabela 2, ficou provado que no Nível Superior não há elemento. Quanto ao género, nota-se que esta actividade não era predominante para a camada feminina.

Uma vez que o estudo foi qualitativo, a Tabela 3 apresenta as respostas dos participantes, durante as entrevistas. Esta foi feita com 3 grupos de acordo com as perguntas do estudo, cujas respostas são apresentadas na tabela, recolhidas junto dos participantes.

Perguntas do Estudo	Respostas dos Participantes do 1º grupo
<p>Quais foram as técnicas de gestão financeira utilizadas por transportadores de pequena escala no 9º Bairro de Munhava Central, Beira (2018-2019)?</p> <p>Quais foram os modelos de gestão financeira utilizados por transportadores de pequena escala no 9º Bairro de Munhava Central, Beira (2018-2019)?</p> <p>Quais são as novas técnicas de gestão financeira a adoptar por transportadores de pequena escala no 9º Bairro de Munhava Central?</p>	<p>“Não empregamos nenhuma técnica ou modelo de gestão financeira, nem sequer ouvimos falar do termo gestão financeira.”</p> <p>“Não temos conhecimento de nenhuma técnica ou modelo para gerir os ganhos obtidos através do trabalho.”</p> <p>“Nesta actividade não temos técnicas, nem mesmo modelo para gerir as nossas finanças, o estudo veio na altura certa e com as novas técnicas aprendidas serão de grande ajuda. Muitas vezes contraímos dívidas só para comprar coisas supérfluas, o estudo veio a calhar.”</p>
Perguntas do Estudo	Respostas dos Participantes do 2.º grupo
<p>Quais foram as técnicas de gestão financeira utilizadas por transportadores de pequena escala no 9º Bairro de Munhava Central, Beira (2018-2019)?</p> <p>Quais foram os modelos de gestão financeira utilizados por transportadores de pequena escala no 9º Bairro de Munhava Central, Beira (2018-2019)?</p> <p>Quais são as novas técnicas de gestão financeira a adoptar por transportadores de pequena escala no 9º Bairro de Munhava Central, Beira?</p>	<p>“Não empregamos nenhuma técnica ou modelo de gestão financeira, nem sequer ouvimos falar do termo gestão financeira.”</p> <p>“Não temos conhecimento de nenhuma técnica ou modelo para gerir os ganhos obtidos através do trabalho.”</p> <p>“Na verdade, o estudo revelou-nos outra mentalidade ou forma de pensar sobre finanças, achámos que a gestão financeira era algo para as pessoas que actuam no mercado formal ou para os ricos, realmente o estudo será de grande ajuda para o nosso dia-a-dia e para o futuro. Espera-se que ponhamos em prática tudo o que aprendemos aqui.”</p>
Perguntas do Estudo	Respostas dos Participantes do 3º grupo
<p>Quais foram as técnicas de gestão financeira utilizadas por transportadores de pequena escala no 9º Bairro de Munhava Central, Beira (2018-2019)?</p> <p>Quais foram os modelos de gestão financeira utilizados por transportadores de pequena escala no 9º Bairro de Munhava Central (2018-2019)?</p> <p>Quais são as novas técnicas de gestão financeira a adoptar por transportadores de pequena escala no 9º Bairro de Munhava Central?</p>	<p>“Nunca tínhamos ouvido falar de gestão ou inclusão financeira, por isso não empregamos nenhuma técnica de gestão financeira.”</p> <p>“Não temos modelos de gestão financeira para gerir o que ganhamos com esta actividade, nem temos contas bancárias.”</p> <p>“Pedimos a sua ajuda para melhorar e crescer nesta atividade”</p>

Tabela 3: Apresentação das respostas das perguntas da pesquisa

Fonte: Autores, 2020.

Durante as entrevistas foi possível perceber que os três grupos de transportadores/participantes nunca tinham ouvido falar de gestão ou inclusão financeira. Quando questionados sobre se usaram algumas técnicas ou ferramentas para gerir as suas finanças, foram unânimes em dizer “não”. O terceiro grupo foi mais longe ao afirmar que “nem sequer tem uma conta bancária”. Muitos deles chegaram a esta conclusão, justificando que “a receita diária que conseguem, só serve para fazer face às despesas do dia seguinte, nem sequer sobra para fazer poupanças”. Também foi possível perceber que têm a convicção de que “aqueles que têm uma conta bancária são apenas pessoas educadas que têm rendimentos superiores ou iguais a um salário mínimo”.

Outra revelação do estudo foi a constatação de que os transportadores ou motociclistas têm protagonizado “uma poupança diária para ajudar cada membro do grupo em caso de doença ou infelicidade”. Esta poupança é obrigatória, porque quem não aderir à iniciativa não beneficiará das poupanças. O estudo revelou ainda que os motociclistas não adoptaram técnicas de gestão financeira e que a maioria dos motociclistas vive uma autêntica corrida de ratos, ou seja, “quando recebem o salário no final do mês, o salário recebido só serve para pagar as dívidas.” Vivem endividados com gastos supérfluos e desnecessários, ou seja, muitos motociclistas assumem dívidas com coisas que não acrescentam valor às suas vidas. Um dos entrevistados afirmou que “muitas vezes contraio dívidas para satisfazer vícios, como comprar bebidas alcoólicas”.

Perguntados se o estudo de gestão financeira era pertinente, os três grupos foram unânimes em afirmar que o estudo é pertinente e veio a calhar. Como afirma um dos membros entrevistado “depois de perceber o que é gestão financeira e para que serve, de agora em diante serei capaz de aprender a pensar a longo prazo, traçar os meus objectivos e mudar os hábitos.”

Durante o estudo ainda foi possível perceber que o motivo que leva os transportadores ou motociclistas a não poupar não é quanto ganham, mas está relacionado com os seus maus hábitos face ao dinheiro. Como esta fala ilustra “este estudo realmente deveria ter acontecido antes para perceber os erros que cometi sem me aperceber, vou levar esta aprendizagem para a minha família.” “Ganhei muito dinheiro, mas por falta de educação financeira, perdi tudo e nunca tinha pensado nessa perspetiva.”

## 5 | DISCUSSÃO DOS DADOS

De acordo com o estudo realizado pelo Banco de Moçambique (2016), através do seu Programa de Educação Financeira, ficou claro que a educação financeira fornece aos cidadãos três aspectos importantes no que diz respeito à educação financeira, nomeadamente: proteger os cidadãos de produtos e serviços financeiros, ou seja, promover atitudes financeiras responsáveis nos cidadãos; esclarece aos cidadãos dos serviços financeiros e dos produtos sobre os diferentes conceitos financeiros; e, promove

uma mudança no comportamento dos cidadãos na relação com os prestadores de serviços e produtos financeiros. Também foi possível perceber que a educação financeira engloba mais de três aspectos, como os seguintes: a educação financeira proporciona uma vida de liberdade ou autonomia aos cidadãos; promove comportamentos e pensamento a longo prazo nos cidadãos; ajuda os cidadãos a evitarem gastos desnecessários; auxilia os cidadãos a fazerem um orçamento interno e a realizarem os seus sonhos através do planeamento; encaminha os cidadãos a prepararem-se para o futuro e orienta-os a pensarem, proactivamente; proporciona cidadãos a contraírem dívidas planeadas; e, no final, a educação financeira se for posta em prática melhora a vida dos cidadãos e aumenta o Produto Interno Bruto (PIB) de um país.

## **6 I CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **6.1 Conclusão**

Este estudo apresentou factos relativos aos transportadores de pequena escala no 9º Bairro de Munhava, na cidade da Beira. O artigo procurou analisar a importância da gestão financeira para este grupo-alvo. Assim, foram respondidas as questões e objectivos abordados nesta investigação, percebendo assim que os transportadores durante o período indicado não tinham técnicas muito menos modelos para gerir as suas finanças ou ganhos. Os objectivos de identificar as técnicas utilizadas pelos motociclistas de pequena escala e descrever os modelos de gestão financeira, durante o estudo foi possível perceber que os transportadores não têm técnicas de gestão financeira e quanto aos modelos, provou-se que não têm modelos de gestão financeira. No entanto, como um dos objectivos do estudo era sugerir técnicas de gestão financeira, este objectivo foi plenamente cumprido, deixando uma luz no fundo do túnel aos transportadores e mais esperançoso quanto à forma como irão lidar com as finanças a partir de agora.

Salienta-se que o estudo da gestão financeira é pertinente para qualquer camada, independentemente do nível escolar ou do estatuto. E, esta realidade foi demonstrada, pelas respostas dadas pelos entrevistados durante o estudo que foram de extrema importância para o sucesso deste estudo. De acordo os entrevistados, a partir de agora vão assumir e ter outra atitude em relação às finanças. Foi possível concluir que a educação financeira não se trata apenas de dinheiro ou finanças, mas também dos hábitos ou comportamentos dos indivíduos quando são confrontados com dinheiro.

O estudo concluiu ainda que as técnicas de gestão financeira apresentadas aos motociclistas do 9º Bairro Munhava ajudaram a fazer escolhas e gastos conscientes. O desafio proposto aos motociclistas não é fácil, atendendo e considerando que hoje a vida da aparência e o consumismo é mais encorajado. Mas, se aceitarem o desafio e puserem as técnicas passadas em prática, terão uma vida diferente e melhor. Se isto acontecer

muita coisa nas suas vidas vai melhorar e mudar, só lhes cabe a eles.

## 6.2 Recomendações

O estudo recomenda a todos os transportadores, que o conhecimento ou aprendizagem passada durante o estudo seja posta em prática, caso contrário nada mudará. Pois, adquirir conhecimento e não pôr em prática, é como tentar saciar apenas lendo o menu. Este grupo de transportadores tem de aceitar o desafio de pôr em prática técnicas passadas durante o estudo, atenção não só num dia, mas as técnicas devem ser praticadas todos os dias das suas vidas. Pois, uma das técnicas ou modelos sugeridos a este grupo foi o modelo de gestão financeira baseado no progresso. Isso consiste em construir património e gastar menos do que ganha.

## REFERÊNCIAS

BANCO DE MOÇAMBIQUE. **Programa de Educação Financeira**. Moçambique, 2016. Disponível em: <http://www.bancomoc.mz/>. Acesso em: 23 de Março de 2020.

BASSIL, Rafael Laynes. **A Importância de Educação Financeira**. Brasil, 2018. Disponível em: <http://www.oabprev-pr.org.br/noticias-detail.php?id=750&tit=artigo-a-importancia-da-educacao-financeira>. Acesso em: 6 de Abril de 2020.

BOLSA DE VALORES DE MOÇAMBIQUE. **Programa de Educação Financeira**. Moçambique, 2017. Disponível em: <http://bvm.co.mz/index.php/pt/>. Acesso em: 01 de Abril de 2020.

CERBASI, Gustavo. **Como Organizar Sua Vida Financeira: Inteligência Financeira Pessoal na Prática**. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier, 2015.

MACONDZO, Matilde; NHANALA, Neyma. Educação Financeira: Jovens aprendem a poupar. **CartaMz**. Maputo, Moçambique, 29 Maio. 2019. Disponível em: <https://cartamz.com/index.php/sociedade/item/2016-educacao-financeira-jovens-aprendem-a-poupar>. Acesso em: 17 de Abril de 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo, Brasil: Atlas S.A, Vol. 5, 2003.

OBSERVATÓRIO DA INCLUSÃO FINANCEIRA. **Inclusão Financeira**. Angola, 2014. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ao/Documents/financial-services/observatorio-da-inclusao-financeira-artigo1>. Acesso em 02 de Abril de 2020.

OLIVEIRA, Anesandra Elisa de; MACHADO, Flávia Fernanda da Silva; MARTINS, Júlio Cesar; SPOSITO, Richard Robson. **A Importância da Educação Financeira no Contexto Escolar e Familiar: Uma Amostra do Projecto Implantado na UNESPAR**. Brasil, 2015. Disponível em: [https://www.academia.edu/38159173/A\\_importancia\\_da\\_Educacao\\_Financeira\\_no\\_contexto\\_escolar\\_e\\_familiar](https://www.academia.edu/38159173/A_importancia_da_Educacao_Financeira_no_contexto_escolar_e_familiar).

SAUTE, Rafael; MAHOQUE, Gustavo. **Banco Mundial: Com apoio do Banco Mundial, Moçambique vai aumentar inclusão e estabilidade financeira**. Moçambique, 2018. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2018/12/13/mozambique-to-increase-financial-inclusion-and-stability-with-world-bank-support>. Acesso em: 02 de Abril de 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Gestão Financeira**. São Paulo, Brasil, 2017. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/gestaofinanceira,fb24b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. Florianópolis, Brasil: Universidade Federal de Santa Catarina. Vol. 3, 2013.

## OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES NEGRAS EMPREENDEDORAS NA CIDADE DE RIO GRANDE-RS

*Data de aceite: 25/10/2021*

### **Simone Silva Porto Machado**

Bacharela em Administração Universidade Federal do Rio Grande-FURG Av. Itália, KM 08, Carreiros, Rio Grande/RS  
<http://lattes.cnpq.br/0138979556079582>

### **Kettle Duarte Paes**

Doutora em Administração Universidade Federal do Rio Grande-FURG Av. Itália, KM 08, Carreiros, Rio Grande/RS  
<http://lattes.cnpq.br/2100192879421765>

**RESUMO:** Partindo de um contexto histórico, se pode observar que a luta das mulheres por igualdade de direitos com os homens ficou conhecido como feminismo. Esse movimento em seus primórdios não englobavam as mulheres negras que viram seus interesses serem levados em consideração somente quando o movimento feminista negro ganhou proeminência em meados do século XX. (PINTO, 2010). Outra pauta de luta das mulheres diz respeito a maior participação e mais direitos no mercado de trabalho, onde as mulheres buscam, entre outras coisas, equiparar seus salários aos dos homens. Em sua luta pela sobrevivência e em tempos de crise financeira, o empreendedorismo pode ser uma saída para o sustento de muitas famílias. A pesquisa visa contribuir para a compreensão dos desafios enfrentados pela mulher negra na economia de Rio Grande, bem como busca dar visibilidade a essa parcela da população historicamente

excluída das políticas públicas. Nessa pesquisa, verificou-se que as mulheres aqui entrevistadas enfrentam diversas dificuldades para abrir e manter seus negócios. Dificuldades tais como: falta de recursos financeiros para investir, ter que abrir mão de acompanhar o crescimento dos filhos em função do excesso de trabalho, sofrer preconceito dos clientes em função dos estereótipos a que estão sujeitas na sociedade, etc.

**PALAVRAS - CHAVE:** Mulheres Negras, Empreendedorismo; Desafios Sociais e econômicos.

### THE CHALLENGES FACED BY ENTREPRENEUR BLACK WOMEN IN THE CITY OF RIO GRANDE-RS

**ABSTRACT:** From a historical context, it can be observed that the struggle of women for equal rights with men became known as feminism. This movement in its early days did not encompass black women who saw their interests taken into account only when the black feminist movement gained prominence in the mid-twentieth century. (PINTO, 2010). Another agenda for women's struggle concerns greater participation and more rights in the labor market, where women seek, among other things, to match their salaries to men's. In their struggle for survival and in times of financial crisis, entrepreneurship can be a way to support many families. The research aims to contribute to the understanding of the challenges faced by black women in the economy of Rio Grande, as well as seeking to give visibility to this portion of the population historically excluded from public policies. In this research, it was found that

the women interviewed here face several difficulties to open and maintain their businesses. Difficulties such as: lack of financial resources to invest, having to give up monitoring the growth of children due to overwork, suffering prejudice from customers due to the stereotypes they are subjected to in society, etc.

**KEYWORDS:** Black Women, Entrepreneurship; Social and economic challenges.

## 1 | INTRODUÇÃO

As mulheres há tempos lutam para conquistar seus espaços em lugares que antes eram exclusivamente ocupados por homens. As reivindicações das mulheres por igualdades de direitos têm como um importante marco a luta pelo sufrágio universal, ou seja, a luta pelo direito de votar e poder escolher seus representantes (PINTO, 2010). Essas lutas históricas das mulheres oportunizou o surgimento do chamado feminismo. Esse movimento começou a ser disseminado por volta de 1920 não acolhia as mulheres negras (ARMAN, 2015), as mesmas puderam ver seus interesses serem levados em consideração somente quando o movimento negro ganhou proeminência em meados do século XX. (DOMINGUES, 2007).

Outra pauta de luta das mulheres diz respeito à igualdade de direitos no mercado de trabalho, onde buscam equiparar seus salários aos dos homens. Em sua caminhada pela sobrevivência e em tempos de crise econômica e política como o Brasil vive atualmente o empreendedorismo pode ser uma saída para o sustento de muitas famílias. Segundo Hirish e Peters (2004), o empreendedorismo é uma maneira de conceber alguma coisa nova se conscientizando dos riscos inerentes aos esforços para gerar riqueza, promovendo e agregando valor a algum serviço ou produto.

De acordo com Davis (2016), as mulheres negras, historicamente, por não serem absorvidas pelo mercado de trabalho necessitavam buscar formas de subsistência oferecendo serviços de lavagem de roupas, de vendas de comidas, de cabelereiras, de costureiras, etc. Essa condição de exclusão dos postos formais de trabalho pressionaram as mulheres negras a empreenderem pequenos negócios para o sustento da família. Isso porque, conforme a autora, tradicionalmente muitas famílias negras são sustentadas por mulheres já que era muito comum o abandono da família pelo homem. A mulher negra, de acordo com a literatura especializada, abarca em si mesma, várias formas de identidades de minorias sociais por meio da denominada interseccionalidade. Esse conceito fica evidente ao pensarmos que a mulher negra carrega consigo outras categorias como gênero, raça e classe, configurando na matriz: mulher/negra/pobre conforme o entendimento de Cardoso (2012).

Diante do exposto, a presente pesquisa tem como propósito analisar os desafios sociais e econômicos enfrentados pelas mulheres negras empreendedoras na cidade de Rio Grande.

Esse trabalho pretende contribuir para os estudos sobre gênero e raça no campo

disciplinar dos estudos organizacionais. Isso posto, em uma pesquisa realizada em alguns dos principais periódicos da área de administração: Revista de Administração Contemporânea (RAC), Organização e Sociedade (O&S), Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração da USP, Cadernos Ebape, Brazilian Journal of Development; com as palavras-chave: mulher negra e estudos organizacionais; mulheres negras empreendedoras obtivemos como o retorno de 23 artigos, dos quais apenas dois abordam diretamente a temática de raça e gênero.

Não obstante, no contexto dos estudos brasileiros, destacam-se algumas importantes pesquisas no que diz respeito às identidades de raça e classe (NUNES et al, 2021 e TEIXEIRA et al., 2016); gênero e sexualidade (CERQUEIRA; SOUZA, 2015; SOUZA, 2009); gênero, raça e classe (TEIXEIRA; SARAIVA; CARRIERI, 2015). Depreende-se disso, com a ajuda de Conceição (2009), que os estudos sobre mulheres negras ainda são muito escassos nos estudos organizacionais. Assim, partindo dessas considerações justifica-se a importância desse trabalho que pretende trazer reflexões sobre o tema para o ambiente acadêmico da área de administração. Além disso, busca um diálogo com as mulheres negras empreendedoras, no intuito de lhes dar voz e visibilidade, bem como auxiliá-las na compreensão de sua realidade.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Feminismo Negro

As mulheres negras empreendem seus próprios negócios desde o fim do período da escravização em meados do século XIX. Em muitas situações essas mulheres não conseguiram espaço no mercado de trabalho devido à discriminação e a invisibilidade a qual eram submetidas, sobrando para elas, em consequência, os serviços de empregadas domésticas. Desse modo, quando não arranjavam empregos formais utilizavam formas criativas de subsistência para o sustento da família, vendendo comida de porta em porta ou em bancas improvisadas na rua, eram costureiras e ofereciam serviços de lavagem de roupas para fora. (ARMAN, 2015).

O ativismo das mulheres negras se deu pelo afastamento dos movimentos negro e feminista por entender que para esses movimentos não as representavam em suas demandas. Nas palavras De Andrade Fernandes (2016 p. 697):

De um lado, as mulheres negras foram pressionadas a aceitar uma posição secundária no movimento negro, já que a luta por igualdade racial não tinha como bandeira o rompimento dos direitos estabelecidos no sistema patriarcal. (...). De outro lado, as mulheres negras tiveram suas experiências ignoradas no movimento de mulheres em nome de uma homogeneização da vivência feminina.

Pode-se compreender com este fragmento, o quanto as mulheres negras batalharam para serem ouvidas dentro dos movimentos negros, mesmo desempenhando um papel crucial na manutenção destes movimentos atuando nas organizações de eventos para angariar fundos, por exemplo. (DOMINGUES, 2007). No que tange ao movimento feminista, percebe-se também, pela literatura especializada, sobre as reivindicações das mulheres naquele contexto dizia respeito a ter a propriedade do próprio corpo, a ter autonomia financeira e a ter liberdade sexual. (DE ANDRADE FERNANDES, 2016).

Contudo, observa-se, segundo Ribeiro (2008), que as mulheres negras precisavam romper também com os estereótipos associados a cor de sua pele. Um exemplo trazido pelo autor referencia a expressão “mãe-preta” uma expressão remetente aos tempos que as mulheres negras eram obrigadas a amamentar os filhos das mulheres brancas. Ao se politizarem essas mulheres compreenderam que não poderiam possibilitar a continuidade desse preconceito de maneira a lutar para desconstrução dos padrões e das relações de poder que insistem em retroalimentar o racismo e o machismo, agindo como limitadores das ações políticas voltadas para esse grupo. (DE ANDRADE FERNANDES, 2016).

De acordo com De Andrade Fernandes (2016, p. 701), o feminismo negro utilizou-se “da força semântica do termo ‘feminismo’”, ampliando suas reivindicações para temas como, combate a pobreza, criação de políticas públicas específicas e o acesso à educação. Na visão Sueli Carneiro, a base do movimento feminista tradicional não faz sentido para a realidade das mulheres negras, principalmente as mulheres negras brasileiras que já trabalhavam fora de casa desde os tempos da escravidão. Sendo que no período pós-colonial obtiveram papéis de mantenedoras de suas famílias já que seus companheiros foram substituídos pela mão-de-obra estrangeira, e essas mulheres acabaram se inserindo nos mercados tanto formais quanto informal de trabalho.

Quando se fala em feminismo negro há de se pensar sobre o impacto de temas raciais e sua vinculação com o gênero. O feminismo negro deve dar devida atenção a uma paridade política complexa e as diversas variáveis que se interseccionam. (DE ANDRADE FERNANDES, 2016). Na visão de Lélia Gonzales (2016), a mulher negra precisa assumir seu papel de protagonista na luta contra o machismo e o racismo e também resistir a pressão contra o embranquecimento e a submissão que historicamente se espera do mundo feminino.

Perante o palco de invisibilização e silenciamento, o feminismo negro deve se unir na razão de viabilizar espaços de fala para as mulheres negras (DE ANDRADE FERNANDES, 2016) e esses espaços começam pelos encontros e congressos voltados especificamente para esse público. No ano de 1988 é realizado no Brasil o I Encontro Nacional de Mulheres Negras (IEMN) que reivindicava a inclusão dessas mulheres que não eram amparadas pelas políticas sociais, tanto nacionalmente quanto internacionalmente. As mulheres negras contribuem para o surgimento da Rede de Mulheres Afro-latino-americana, Afro- caribenhas e da Diáspora, realizando encontros nos anos 1998, 1992 e

no ano 2001(RIBEIRO, 2008 p. 991). A Conferência Nacional dos Direitos das Mulheres teve suas edições nos anos de 2004 e 2007, reuniu cerca de 200 mil participantes, aonde aconteceram às eleições e elegeram em torno de 1700 representantes para participar do evento nacionalmente (RIBEIRO, 2008, p.994).

Matilde Ribeiro (2008) no artigo sobre mulheres negras, a autora traz em sua obra a discussão sobre a forma como o gênero e raça são incluídos nas políticas públicas brasileiras. As primeiras políticas com variáveis gênero e raça foram incluídas nos orçamentos participativos no estado do Rio de Janeiro entre os anos 1997 e 1999. (RIBEIRO, 2008). A conferência de Durban em 2001 possibilitou a criação e inclusão dos seguintes programas: Programa Nacional de Ações Afirmativas e o Conselho Nacional de Combate a Discriminação em 2002. (RIBEIRO, 2008). No ano de 2003 no mandato do Luís Inácio Lula da Silva é instaurada a Secretaria de Políticas e Igualdade Racial, abrindo espaços Política Nacional de Promoção da Igualdade Racial e o Conselho Nacional de Promoção de Igualdade Racial. (RIBEIRO, 2008).

O estudo da autora também expõe sobre a parcela de jovens negras trabalhando como empregadas domésticas entre as idades de 16 a 29 anos. Outro dado socioeconômico chama atenção da condição da mulher negra, conforme relato de Arman (2015, p. 69):

Até 1995, a grande maioria das mulheres negras eram chefes de família que tinham como característica uma vida solitária, na qual não existia a presença masculina do marido ou companheiro. Quase 70% dessas famílias naquele momento eram mães, 18% mulheres sozinhas, 10% mulheres sem filhos que coabitavam com outra pessoa. A maior parte dessas famílias - 56,2% - conserva uma renda total de menos de um salário mínimo, ocasionando as piores condições de renda entre as famílias chefiadas por mulheres.

Em 2009, no Brasil, a categoria de serviços domésticos era composta cerca de 90% por mulheres (COSTA, 2013, 471), “destas 61,6% eram negras e 38,4% eram brancas”. Esta forma de trabalho tem sido lembrada pelo desamparo legal e pelas deficientes condições de trabalho, com cerca de “3/4 das empregadas domésticas não dispõem de carteira assinada, um direito conquistado em 1972” (COSTA, 2013 p.472).

Quando o mercado de trabalho não acolhe a mulher negra para os serviços domésticos, muitas dessas mulheres precisam sustentar suas famílias e veem a saída no empreendedorismo (MACHADO, 2017 p.6). Ainda nos dias de hoje no quesito salário as mulheres negras recebem valores inferiores aos homens negros apontando tal disparidade é notável a discriminação tanto de gênero quanto de raça independente da classe econômica. Essas mulheres abrem seus empreendimentos com o intuito de satisfazer as necessidades dos clientes no nicho de mercado no qual pretendem explorar. Em alguns casos as empreendedoras exploram linhas de produtos voltados suas etnias com o enfoque a afirmação da identidade enquanto mulher negra (ARMAN, 2015).

## 2.2 Empreendedorismo na Perspectiva do Trabalho Informal e do Microempreendedor Individual

O trabalho informal é composto por pessoas que estão fora do mercado de trabalho formalizado e afastados da assistência do Estado (CASTRO; NUNES, 2014), ou seja, trabalhadores que não trabalham de carteira assinada, mas trabalham de maneira autônoma. Salienta Druck e Oliveira (2008, P. 4): “A informalidade é sinônimo de flexibilidade e precarização do trabalho” e essa informalidade do trabalho é consequente das mudanças relacionadas e dependentes do meio econômico e do meio político da sociedade brasileira. Quando esses trabalhadores ingressam no mercado informal se adaptam aos princípios distintos do mercado de trabalho formal, “que obriga os sujeitos a aceitarem tal condição como a mais plausível de ser vivida em um contexto de desemprego e precarização do trabalho”. (DRUCKER; OLIVEIRA, 2008 P.10).

No início a utilização do trabalho informal direcionado ao trabalho ocasionou resistência tanto dos governantes quanto dos pesquisadores sobre o tema. Este tipo de trabalho passou a ser um problema para o poder público brasileiro, pois a informalidade terminou se associando a marginalidade. O conceito de trabalho informal é explicado partindo de duas teorias a primeira teoria era a teoria da modernização ao qual acreditava sobre a acumulação de capitais dos países em desenvolvimento fornecia uma base empregatícia relevantemente instável, sendo que essa instabilidade era percebida como transitória. Corroborando com a teoria da modernização é apresentada a teoria sobre o trabalho informal sendo sinônimo de marginalização, pois “ênfatizando as consequências do processo de modernização das economias dos países em desenvolvimento acarretavam uma estratificação social”. (DRUCK; OLIVEIRA, 2008 P.2).

Salienta-se a respeito da ideia passada pelo poder público sobre os trabalhadores informais estariam predestinados a casos de trabalhos marginalizados no futuro, pois os optantes do trabalho informal, não desempenhariam um papel relevante na sociedade, logo não poderiam favorecer o poder público. (DRUCK; OLIVEIRA, 2008). Nos anos 1980 aconteceram mudanças na maneira de pensar informalidade no âmbito do trabalho.

Os autores explicam sobre a crise do fordismo ser o estopim para a reflexão sobre trabalho informal, discutidos de maneira inicial em âmbito internacional para depois ser pensado aqui no Brasil. Deixando de ser um problema restrito aos quesitos socioeconômicos dos países em desenvolvimento. (DRUCK; OLIVEIRA, 2008). Dessa maneira há uma expansão do trabalho informal com sua ampliação em diversos nichos de mercado, sendo crescente o número de adeptos a essa forma de ocupação oferecida no mercado de trabalho. Portanto, o “trabalho informal é a expressão máxima do trabalho flexível, cuja única chance de estabilidade para o trabalhador é a sua própria “empregabilidade” (DRUCK; OLIVEIRA, 2008 P. 6) a forma do indivíduo poder gerar meios de subsistência em uma realidade incerta e em um mercado de trabalho incerto.

O empreendedorismo entra como solução de um problema financeiro e de sobrevivência atuando forma imediata aos desempregados, trabalhadores que estão na informalidade, mas também os trabalhadores que estão nos subempregos logo trabalhadores sujeitos ao processo de precarização do trabalho (CASTRO; NUNES, 2014).

O empreendedorismo na visão de Castro e Nunes (2014, P. 131), vai ao encontro dos anseios do capitalismo quando busca sustentar o discurso oficial de que o “empreendedorismo consiste em ótima oportunidade que o trabalhador tem para tornar-se empresário, como forma de solucionar três questões ao mesmo tempo: seu desemprego, sua exclusão e sua cidadania perdida”.

Conforme os autores explicam, essa ideia é disseminada passando a responsabilidade para os indivíduos e justificando as falhas do estado reafirmando a imagem de que sozinhos os mesmos conseguem se libertar de problemas aos quais são sujeitos. Estas pessoas terminam por laborar de forma precária, com poucos direitos assistidos e quase sem perspectiva de futuro, por exemplo, direito a aposentadoria, pois nem todos os cidadãos que laboram da maneira informal possuem dinheiro para pagar a previdência social (DRUCK; OLIVEIRA, 2008).

Siede (1994) salienta que a informalidade é uma resposta a acontecimentos tais como os baixos salários dos empregos formais, quando não existem as condições exigidas por tais empregos nos níveis em que a remuneração é atraente para o trabalhador. Além do mais, de acordo com o autor, também é uma maneira de o trabalhador não ser subordinado a um chefe, buscando remunerações maiores comparadas as que são oferecidas no trabalho formal.

Já no campo do empreendedorismo formal, temos a microempresa que é uma pessoa jurídica regulamentada pela Lei complementar nº 123/ 2006. Por essa lei também é normatizado o Simples Nacional tratando-se de um sistema compartilhado de tributação com intuito de fiscalizar, arrecadar e cobrar impostos voltados para as Microempresas tornando mais simples a arrecadação de tributos da pessoa jurídica listados em um único documento, tais como: Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Imposto de Renda sobre Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Contribuição Patronal Previdenciária (CPP) e Contribuição para o Programa de Integração Social e o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/PASEP) (DUARTE, 2011).

A Lei Complementar nº 139/2011 normatizou os requisitos para o devido enquadramento dentro desta lei do microempreendedor individual a partir da mesma é necessário a empresa faturar R\$: 5.000,00 reais mensais ou R\$: 60.000,00 reais anuais, o microempreendedor não pode ser sócio e nem dono de outra empresa somente é permitido o mesmo ter apenas um empregado recebendo o piso da categoria ou um salário mínimo. Com a criação da lei complementar 147/2014 ao qual ocorre a mudança da primeira lei em seu art. 4º traz a resolução com a publicação passa a ser o de forma gratuita os seguintes

trâmites: a abertura e fechamento das microempresas, a expedição de alvarás, a alteração cadastral, etc. (PLANALTO, 2014).

Para o Microempreendedor não são exigidos registros em livros fiscais isentando-o da contabilidade formalizada. É obrigatória a entrega do relatório mensal e ter acesso ao endereço eletrônico por meio da internet para os devidos procedimentos: credenciamento como microempreendedor, acesso às guias de recolhimento de impostos, à declaração do faturamento anual. Atualmente o registro no MEI é realizado através do Portal do Empreendedor, ao acessar este portal o próprio microempreendedor pode abrir/ fechar sua empresa e emitir suas declarações de impostos sem sair de casa. (DUARTE, 2011).

### 3 | METODOLOGIA

De acordo com Lakatos e Marconi (2015), os procedimentos metodológicos representam o conjunto de atividades racionais e sistemáticas que permitem alcançar com maior segurança o objetivo de pesquisa. Assim, este estudo, do ponto de vista teórico e metodológico é uma pesquisa qualitativa, de corte temporal transversal, pois se abordou o universo de pesquisa em um determinado contexto sócio histórico em um dado período de tempo. No caso aqui proposto, o campo empírico foi a cidade de Rio Grande (Rio Grande do Sul) no ano de 2017.

Denzin e Lincoln (2006, p. 17), observam que a pesquisa qualitativa é um campo de investigação, que envolve a coleta de uma variedade de materiais empíricos e dessa maneira tende a não privilegiar uma única prática metodológica em relação a outra. Para as autoras “a pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo”. Assim, a pesquisa qualitativa, não se baseia em critérios numéricos para garantir sua representatividade, sendo o critério mais importante, nesse tipo de pesquisa, a compreensão dos diferentes pontos de vista que se encontram demarcados em um contexto.

Os dados de pesquisa foram coletados no período de agosto a novembro de 2017. Esse processo ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com três mulheres negras empreendedoras em diferentes dias, respeitando a disponibilidade das entrevistadas. As entrevistas foram gravadas na íntegra com o consentimento das pesquisadas e duraram em média 20 minutos; na sequência elas foram transcritas de forma literal. As entrevistas tiveram como objetivo compreender a história de vida dessas mulheres, bem como poder identificar os desafios sociais e econômicos enfrentados por elas ao empreenderem seus negócios.

A análise dos dados, em consonância com a perspectiva qualitativa, foi interpretativa e ocorreu ao longo e depois da coleta de dados. De acordo com Godoy (2006), esse tipo de análise é coerente com o estudo de caso qualitativo, devendo ser desenvolvido de modo concomitante com a coleta de dados. As reflexões que apresentamos a seguir são

o resultado desse processo, de maneira que a teoria e a prática dialogam, procurando oferecer uma visão mais abrangente do fenômeno em estudo.

Assim, as categorias que nortearão a pesquisa para a análise dos dados são aquelas advindas do referencial teórico. Nesse sentido, compreender os desafios sociais e econômicos enfrentados pelas mulheres negras ao empreenderem seus negócios, torna-se o objetivo central desse trabalho, uma vez que a literatura sobre o tema apontou que historicamente há diversos marcadores sociais de subordinação, tais como o racismo, opressão de classe e de gênero que se relacionam e atuam na promoção das desigualdades sociais, sobre tudo, em relação às questões de gênero e raça (DAVIS, 2017).

## **4 | OS DESAFIOS SOCIAIS E ECONÔMICOS ENFREENTADOS PELAS MULHERES NEGRAS EMPREENDEDORAS NA CIDADE DE RIO GRANDE**

A proposta deste trabalho é identificar os desafios sociais e econômicos enfrentados pelas mulheres negras empreendedoras na cidade de Rio Grande. Para tanto, buscou-se nesse trabalho ouvir algumas mulheres negras que se encontram na situação de empreendedoras. Na sequência apresentamos as entrevistadas com o objetivo de verificar em sua história de vida e de empreendimento quais os desafios sociais e econômicos enfrentados por elas ao empreenderem seus negócios.

### **4.1 Camila**

Camila tem 46 anos, é casada e atua no ramo da costura há 23 anos. Teve experiências de trabalhos anteriores como empregada doméstica e em uma empresa de pescados sendo que anos depois encontrou no ramo da costura sua profissão. O interesse pela área de costura, relata Camila, ocorreu quando a mesma foi morar na cidade de Florianópolis-SC, onde encontrou um mercado de trabalho restrito em termos de oportunidades de emprego.

Com o decorrer do tempo, Camila se matriculou em um curso profissionalizante na área de corte e costura no qual encontrou uma alternativa para vencer o desemprego. O curso teve a duração de um ano, porém antes do término do curso a mesma conseguiu um emprego em um atelier de costura. Nas palavras de Camila: *“em seguida comecei a trabalhar no atelier de costura lá... já né com experiência né de três meses aí o dono do atelier gostou do meu trabalho (...)”*. Camila relata ainda que ficou um ano trabalhando formalmente neste atelier e após esse período pediu demissão em função do nascimento de seu primeiro filho.

Após isso, ela retornou para cidade de Rio Grande e poucos anos depois decidiu voltar a costurar. Para tanto, voltou a realizar cursos especializados buscando se aperfeiçoar cada vez mais. Alguns cursos que ela frequentou foram ofertados gratuitamente pela Prefeitura. No entanto, Camila também buscou aulas particulares com uma professora especialista em alta costura, com a qual Camila pode se aprofundar na confecção de vestidos para festas, conforme Camila (2017):

Ainda tem o curso dela eu fiquei lá durante muito tempo lá que eu fui me aperfeiçoando mais eu fui fazer o curso de costura. É uma área muito grande né, tu faz curso de malha para costurar malha, tu faz curso para costurar roupa de vestido de festa.

Camila acredita que ser costureira representa um grande avanço em sua carreira profissional, pois em suas profissões anteriores a mesma conta sobre exposições a diversos tipos de preconceitos e ainda complementa:

Como é que eu vou te dizer, uma melhora profissional, nas fábricas de peixes era serviços gerais, depois empregada doméstica. Infelizmente a gente ainda sofre muito preconceito né por ser empregada doméstica. E, costureira eu faço o que eu gosto. Aprendi a gostar da profissão e a gente sofre um pouco menos de preconceito do que ser empregada doméstica.

A fala acima nos possibilita perceber o que Crenshaw (2002) explica sobre as desigualdades promovidas entre as diversas estruturas de classe em nossa sociedade, fazendo com que se retroalimentem diferentes discriminações em um único indivíduo, por exemplo, a mulher negra sofre racismo, preconceito de gênero e a desigualdade social ao mesmo tempo. O relato de Camila lança luz as diversas formas de discriminações que ela sofreu, principalmente quando atuou como empregada doméstica. Os preconceitos continuaram quando ela se tornou costureira, diminuindo somente, segundo sua percepção, no momento em que ela passou a administrar seu próprio atelier.

Nos contextos sociais onde o mercado de trabalho é restrito para as mulheres negras, as mesmas veem como única alternativa o trabalho doméstico e quando não conseguem criar outros meios de se sustentarem. (ARMAN, 2015). No caso de Camila ela não quis ser mais doméstica e buscou aprender uma profissão.

Camila relata também, que entre as inúmeras dificuldades que enfrentou, uma delas era manter seus filhos na escolinha, pois com a abertura do seu atelier foi necessário coloca-los na escolinha e isso representou para ela um sofrimento no momento em que se tornou muito difícil acompanhar o crescimento deles, ela ressalta: “a família me ajudou a cuidar deles. Foi complicado, mas não tem o que se fazer tem que trabalhar e ajudar no sustento da família”.

No ano de 2008, ela inaugurou seu atelier onde contou com o apoio de alguns integrantes da família: o marido ajudou na compra dos equipamentos e o sogro na cedência da casa, com isso o seu tão sonhado atelier estava se tornando realidade e assim reconheceu que os esforços de todos foram essenciais, frisando: “sem ajuda tu não consegue abrir seu próprio negócio, né. Meu atelier de costura praticamente meu marido e meu sogro que me apoiaram no início. Nunca pedi nenhum tipo de crédito”.

Mesmo com as dificuldades financeiras iniciais Camila não abriu mão de registrar-se como microempreendedora com o intuito de formalizar seu empreendimento. Com o atelier em funcionamento hoje ela consegue colaborar com a renda da família, ou seja, o empreendedorismo entra como um recurso para determinadas questões financeiras.

(CASTRO; NUNES, 2014).

Ao lidar diretamente com desafios sociais e a discriminação racial em sua profissão, Camila relata que algumas clientes quando chegavam em seu ateliê pediam para ela chamar a costureira:

Eu sou jovem e negra (...) e as pessoas ainda tem a mentalidade de que costureira é uma velhinha branca, então muita gente chegou na porta do meu atelier e me pediu para me chamar a costureira né e aí eu dizia: sou eu mesma a costureira. A gente via que aquilo era discriminação.

A luta pela desconstrução dos estereótipos e padrões impostos pela a sociedade dentro das relações de classe é bastante complicado e penoso. As mulheres negras lutam contra a perpetuação desses estereótipos que são os principais condicionantes para a reprodução e perpetuação do racismo. (DE ANDRADE FERNANDES, 2016).

Em alguns momentos, relata Camila, há por parte de seus clientes, a falta de reconhecimento de seu trabalho e, muitas vezes, o questionamento de seus preços acaba desvalorizando seus serviços. Com todos esses percalços, Camila diz haver possibilidades de explorar mais seu empreendimento na cidade de Rio Grande. Em sua opinião a solução seria a venda de roupas prontas e almeja em seus planos futuros o investimento na compra de tecido em maior volume para a realização desse sonho. Camila expõe que para o futuro pretende ir buscar tecidos em outras cidades para fabricar roupas em maior quantidade e tê-las a pronta entrega, relata ainda: *“o que me falta é fontes de financiamento para aumentar o meu negócio, mas tem possibilidade...”*. Atualmente, a demanda de trabalho para Camila em seu atelier são as reformas de roupas usadas e a confecção de vestimentas voltadas para as religiões de matriz africana.

Nos dias atuais há um crescimento do número de consumidoras reafirmando sua identidade étnico-afro e isso abre inúmeras possibilidades para essas empreendedoras explorarem suas oportunidades dentro dos nichos de mercados aos quais estão inseridas (ARMAN, 2015).

## 4.2 EDNA

Edna é microempresária, proprietária de uma escola de educação infantil, é solteira, tem 48 anos de idade e atua nesse ramo há seis anos. Antes de começar o empreendimento ela foi diretora de uma escola do Sesi. Esse empreendimento era um sonho de infância, ela fez graduação em pedagogia na área de educação infantil e tinha o desejo de ser educadora, ela salienta: *“a profissão está dentro da minha área de formação, desde criança eu sempre quis ser professora de educação infantil na época chamava-se jardim, professora Jardineira e eu dizia isso que queria ser professora de jardim”*.

Atualmente a escola é o centro das atenções de Edna e motivo de grande orgulho e de imensa satisfação, contudo Edna se diz surpresa com o rumo que sua vida tomou:

Agora se me perguntassem há seis anos atrás se eu gostaria de trabalhar numa escola de educação infantil eu acharia que estava totalmente fora da minha realidade. Hoje eu aguardo concluir meu período de trabalho meu tempo profissional dentro da área como pedagoga na escola que eu criei.

Do planejamento até a abertura do negócio Edna não teve dificuldades, pois na empresa anterior trabalhou durante 12 anos e neste tempo ela adquiriu experiências nas questões de empreendedorismo, sendo que neste emprego ela ofertava cursos voltados para área, assim todos os procedimentos em sua empresa ela estava somente colocando em prática os conhecimentos adquiridos. Ao sair da empresa ela recebeu a indenização referente aos 12 anos de trabalho, após esse período ela planejou e investiu em sua própria escola. Edna explica:

Eu tinha uma bagagem sobre a questão empreendedora. Eu trabalhava antes com isso, então coloquei em prática aquilo que eu passava para os outros. Eu não aceitaria errar nisso (risos) uma pessoa que dava cursos como administrar uma empresa, como empreender o próprio, então eu não podia falhar nisso (risos).

Com o total apoio de sua família, os quais cederam uma casa para ela abrir o empreendimento, Edna não precisou pagar aluguel. Havia um planejamento prévio da viabilidade do negócio e assim ela montou sua escola dentro dos recursos que tinha, conforme explica:

Eu fiz uma escola simples dentro do valor que eu tinha. Claro que eu gostaria de ter mais coisas, de ter investido mais, mas eu sempre pensava: bom vou fazendo devagarinho conforme o que for entrando e com o retorno que for dando eu vou melhorando.

Já no início do seu empreendimento, Edna procurou o SEBRAE e se cadastrou, ela sabia do suporte que essa instituição oferecia para os microempreendedores. Então assistiu palestras e cursos, porém notou poucas ações voltadas para a área da educação. Suas principais incertezas eram em relação ao marketing da empresa e como se adequar à legislação vigente do seu negócio. Nas palavras de Edna:

Até cobrei o pessoal do SEBRAE porque eu vi que eles não focam muito na área da educação e eles trabalham muito mais com a questão de investimentos financeiros e, como eu comentei anteriormente, esse não era o meu principal problema. Na verdade, o meu problema era saber como fazer as coisas dentro do que a lei exigia.

Atualmente quem almeja ser microempreendedor pode fazer os trâmites como a legalização de sua empresa dentro da sua própria casa, só é preciso ter acesso à internet e acessar o Portal do Empreendedor, de acordo com os estudos de Duarte (2011).

Edna tem como preocupação principal respeitar a legislação que a secretaria de educação municipal exige. Ela também é membro do Conselho Municipal de Educação com o objetivo de representar as escolas particulares, discutindo pautas sobre escolas do mesmo ramo que são abertas de maneira informal e que não cumprem as legislações

vigentes, e, que, portanto, funcionam de maneira ilegal, prejudicando o setor e a sociedade.

Um momento inesquecível, relata Edna, foi à festa de abertura de sua escola, na qual ela viu sua família e amigos felizes por sua conquista: *“Eu vi assim ó quantos meus amigos meus familiares estavam contentes com esse meu empreendimento e que eu sabia que se eu me apertasse eu poderia contar com a ajuda deles”*. E, quando a escola começou a funcionar uma das irmãs de Edna que é professora de inglês se ofereceu para dar aulas e a madrastra dela que é pedagoga aposentada também se colocou a disposição. Além disso, as irmãs de Edna também trabalham na escola cuidando das crianças do berçário.

Sobre os desafios enfrentados por empreender, Edna, em tom de desabafo fala do quanto é árduo o trabalho para ser reconhecida como profissional e proprietária da escola em função dos preconceitos existentes na sociedade de maneira geral:

Quando batem na porta da escola e, eu atendo, e pedem para falar com a diretora (...) principalmente na hora de entregar currículo pedem para falar com o responsável pela escola. Até coloco nas minhas camisetas escrito diretora, mas nem assim percebem que eu sou a diretora. O racismo é forte, mesmos nos dias de hoje com toda hipocrisia daqueles que dizem que isso é coisa da cabeça do próprio negro, que é ilusão e que temos mania de perseguição.

Diante desse relato de Edna, é possível perceber com a ajuda de Arman (2015), as pressões a que Edna está sujeita nos processos de silenciamento e estereotipia, pois as pessoas que procuram sua escola não enxergam como proprietária e diretora, num primeiro momento, ela é inferiorizada e estereotipada como mulher negra no extrato social (RIBEIRO, 2008). Edna acredita que explorar seu empreendimento na cidade seja difícil, pois há uma gama de escolas na informalidade, custos altos e pressão da concorrência que é acirrada. Na prefeitura criaram uma associação dentro do Conselho de educação para se defenderem desta forma de abrir escola e a mesma explica:

Nós criamos uma associação para nos defendermos porque as leis têm muitas exigências, os impostos são muito altos, a qualificação é obrigatória para que se possa trabalhar dentro de uma escola de educação infantil, porém assim como em todas as áreas existem muitas escolas que não são regularizadas. Então desta maneira elas podem dar algumas facilidades que para nós que somos registrados nós não podemos.

Edna também relata outro problema recorrente em sua área de atuação, qual seja, os pais nem sempre se interessam em saber se a escola de seu filho está nos dentro dos parâmetros legais. Infelizmente, a variável, muitas vezes, que mais importa é o preço da mensalidade e quanto tempo a criança pode ficar na escola. Tal fato, não deixa de ter relação com o preconceito que as professoras enfrentam ao serem vistas, com frequência, como cuidadoras de crianças ou babás, não sendo levado em conta toda a carreira acadêmica e cursos de qualificação que foram indispensáveis para que elas possam ter a formação para atuarem no maternal e no jardim. Essa desvalorização se remete a Butler (2014) quando se fala em submissão das mulheres, vemos que no caso da microempresária não é

diferente, pois quando os pais as veem como cuidadoras e não educadoras estão, no fundo, reproduzindo as relações de gênero oriundas das instituições sociais. (SCOTT, 1995).

### 4.3 Helena

Helena tem 46 anos, é casada e atua no ramo da beleza como cabelereira há 30 anos. Passou por outras profissões antes de abrir o próprio salão de beleza de maneira informal, ou seja, sem registro legal. Antes, porém a entrevistada foi faxineira, trabalhou em uma loja de calçados, foi balconista e também auxiliar em salão de beleza nos fins de semana. Ela iniciou a carreira com dupla jornada de trabalho em dois empregos, aprendeu sua profissão praticando ao cuidar do seu próprio cabelo e viu a possibilidade de ser cabelereira, ela frisa:

Eu aprendi a mexer no cabelo com meu próprio cabelo. Eu vi que levava muito jeito e eu gostava do meu trabalho. Também vi que eu tinha possibilidade de ter meu próprio negócio ligado a beleza e assim tudo começou e eu trabalhava em dois salões ao mesmo tempo.

As mulheres negras há muito tempo criam formas de sobrevivência e se sujeitam a longas jornadas de trabalho e muitas situações em mais de um emprego para sustentar a família. (Arman, 2015). Como é o caso de Helena que trabalhou em dois empregos ao mesmo tempo para amenizar as dificuldades econômicas.

Helena traz uma reflexão sobre a escolha da profissão, a ideia era ter uma profissão e ter dinheiro objetivando ajudar a mãe em casa de forma a contribuir na renda familiar. Os cursos de aperfeiçoamento eram muito caros na época então ela procurou trabalhar em vários salões de beleza para aprender o ofício. A empreendedora conta sobre a decisão de abrir seu próprio salão e ao lembrar do momento em que ela começou se a se aperfeiçoar na profissão:

Ah eu vou tentar e não tinha dinheiro nem para comprar os produtos para começar, aí o que eu fiz, eu olhei para o shampoo de casa, olhei para tesoura que eu ganhei de uma irmã de religião na época e ela começou a me dar alguns cursinhos básicos porque eu queria sempre aprimorar, eu não tinha dinheiro para curso e ela disse que ia me ensinar.

Helena, relata também sobre a dificuldade enfrentada por mulheres como ela, para ter oportunidades no mercado de trabalho:

Eu vejo que a menina de hoje mesmo com toda essa tecnologia que temos nas mãos, eu vejo que ainda existe essa mesma carência, essa dificuldade de não ter oportunidade. Eu vejo que ainda frustra e principalmente nós mulheres negras ainda continuamos mesmo com essa liberdade de expressão, mas ainda continuamos sendo limitadas principalmente dentro do mercado de trabalho.

Para ela a profissão que escolheu e sua atuação como cabelereira étnica-afro lhe traz muita satisfação, pois ao abrir um salão (informal) especializado em cabelo afro

ofereceu um diferencial para a cidade de Rio Grande uma vez que até então esse tipo de serviço não era oferecido da cidade. Helena, explica assim, seu pioneirismo:

Eu consegui dentro do meu trabalho e da minha profissão fazer algo que na minha época não tinha (...) não tínhamos salões afros (...) étnicos afro, na verdade (...), então eu consegui ficar satisfeita porque eu consegui fazer um salão aonde principalmente nós, mulheres negras, meninas e mulheres negras e o próprio negro em si, conseguiu se ver.

Helena denomina de resistência suas passagens com êxito pelos obstáculos que enfrentou para manter o negócio e sustentar a família, pois com o passar dos anos houve um aumento no preço dos aluguéis de imóveis e salas comerciais no centro de Rio Grande inviabilizando sua permanência nestes espaços. Atualmente transferiu o salão para a sua residência, ou seja, não paga mais aluguel e colabora com a renda vinda de seu trabalho. Helena explica:

Como faltou reconhecimento (...) como falta para toda empreendedora negra, principalmente. A gente vive uma resistência todos dias, uma dificuldade que tu tem que matar um leão por dia. Então é difícil se manter, mas eu me mantive, com essa profissão, por 30 anos. Por isso, eu chamo de resistência porque eu consegui me manter com todas essas dificuldades e com essas crises todas.

Helena relata também como foi difícil acompanhar o crescimento dos filhos e administrar seu próprio negócio. Helena se considera com sorte de ter podido contar com a ajuda da mãe na educação dos filhos, pois suas jornadas de trabalho ultrapassavam com facilidade as oito horas diárias, por isso foi importante contar com o apoio da família e assim não ter “(...) *perdido meus filhos para a vida*”, nas palavras de Helena.

Os que trabalham de maneira informal terminam por se deparar com a precarização do trabalho, muitos não têm recursos para pagar a previdência e poder ter a devida aposentadoria. (DRUCK e OLIVEIRA, 2008; CASTRO e NUNES, 2014). Essa realidade de precariedade do trabalho faz parte da vida de Helena, pois ela enfrenta uma jornada de trabalho que chega, com frequência, a mais 12 horas corridas, o que dificulta o cuidado com a própria saúde e, dificulta também, conforme relata a entrevistada, o acompanhamento do crescimento de seus filhos.

Esses e outros desafios são relatados por Helena. No que se refere aos desafios econômicos, a entrevistada é enfática ao observar que:

A realidade das mulheres que não tem poder aquisitivo nenhum e tiveram que começar de alguma forma seus negócios é muito difícil. Então, foi pedindo fiado mesmo (...) não pedi dinheiro porque nem tinha na época a quem pedir e o estabelecimento a qual eu aluguei foi uma pessoa conhecida que me cedeu um espaço não mais que 3 metros quadrados (...).

Helena também falou da discriminação que sofreu em alguns momentos em sua profissão e relata acontecimentos que a deixaram muito triste:

Complicado porque as pessoas às vezes quando chegavam na porta do meu estabelecimento perguntavam: Ah! Você só trabalha com esse tipo de cabelo? E eu disse: não nós não trabalhamos só com este tipo de cabelo nós trabalhamos com qualquer tipo de cabelo, mas nossa especialização é étnicos-afro, mas nós trabalhamos com qualquer um, tanto é que eu corto o cabelo de qualquer pessoa independente de ela ser branca, preta, amarela. Na verdade pra nós não tem diferença cabelo é cabelo.

A cabelereira está inserida dentro de um contexto de múltiplas identidades propostas por Crenshaw (2009), a exposição acontece em diversos eixos de opressão por ser mulher, por ser negra e por ser pobre. Quando acontece dela ser dona do próprio negócio, continua a luta em relação à discriminação racial de gênero e de classe reafirmando sua capacidade a todo o momento de poder ser cabelereira perante ao público que entra em seu estabelecimento.

Essas situações inquietavam Helena, diversas vezes, além de ser preconceituoso, o público não reconhecia o valor do trabalho dela:

A gente não pode ter um preço que na verdade nem era absurdo. Nesse ponto, nem sempre tive meu trabalho valorizado como deveria né. Porque tu te manter na sociedade e principalmente nesse meio do comércio todo esse tempo sem nenhum investimento por fora, não é fácil ainda mais as pessoas reclamando do preço.

Para Helena uma questão importante era ser reconhecida enquanto profissional especialista em cabelos étnicos-afro. Ela acredita que há oportunidade de explorar o mercado, mas tem que ter persistência e resistência:

Tô falando, mas visando a forma como nós negros vimos o valor da vida, o valor da luta diária. Eu acho que tem sim como manter o negócio, mas tendo em mente que nada é muito fácil. A gente sabe disso, mas para nós negras empreendedoras temos que ter consciência que não é fácil nós lutamos todos os dias para se manter dentro daquele padrão que na verdade não é nosso.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa realizada, entende-se que foi alcançado o objetivo da pesquisa que é analisar os desafios sociais e econômicos das mulheres negras empreendedoras na cidade de Rio Grande. Assim, ao analisar os dados da pesquisa, se percebeu sobre as entrevistadas Camila, Edna e Helena precisaram superar uma série de dificuldades para conseguirem abrir e manter seus negócios. Por exemplo, Camila e Helena tiveram que deixar seus filhos com parentes para poderem trabalhar e manter seus empreendimentos, Edna e Camila são microempreendedoras registradas e tiveram seus espaços cedidos pela família e Helena e Camila trabalham dentro dos seus ramos com aspectos da etnia afros. As três entrevistas possuem pontos em comum: o apoio familiar, reafirmação da identidade enquanto mulher negra e a discriminação racial sofrida no qual se constatou como desafio social, nos casos de Edna e Camila na forma de invisibilidade e estereotipia

e no caso de Helena críticas ao cabelo afro, as três se reconhecem enquanto mulheres empreendedoras. (DE ANDRADE FERNANDES, 2016).

Essas mulheres lutam diariamente pela permanência em seus espaços, a forma com que tentam se sobressair em situações de racismo se soma a busca de um reconhecimento e satisfação profissional. A mulher ainda é vista na condição de submissão (BUTLER, 2013) (DAVIS, 2016) no caso das mulheres negras ainda há agravantes, pois o significado de emancipação para elas aconteceu de maneira diferente já que as mesmas lidam com diversos eixos de opressão (Crenshaw, 2002) salientando que as mulheres objetos deste estudo são expostas ao racismo, ao machismo e as desigualdade sociais tendo que viver nessas condições e em diversas situações são inviabilizadas e silenciadas pela sociedade, vivendo em um ambiente hostil. (DAVIS, 2016).

Já os desafios econômicos identificados pela autora Arman (2015) onde traz a realidade sobre as mulheres serem em diversas situações provedoras de suas famílias; e por outros indicadores, por exemplo, acesso a linhas de crédito, apoio da família na renda, etc. Os desafios econômicos encontrados nos relatos são: Camila e Edna tiveram o apoio da família em relação a cedência de imóveis para elas começarem os negócios, Helena começou seu empreendimento pagando um aluguel simbólico de um espaço para uma prima. As três tiveram prévio planejamento para abrir o negócio. No caso de Edna com a indenização trabalhista ela começou a pensar na escolinha. No caso de Camila o marido fez a aquisição das máquinas de costura para a abertura do atelier. No caso de Helena economicamente no início foi árduo a mesma relata de não ter dinheiro para comprar os produtos para o salão, inicialmente não tendo outra opção a não ser pedir fiado, pois não tinha acesso a linhas de crédito. Todas as entrevistadas relataram se tivessem mais dinheiro fariam ainda mais melhorias em seus negócios.

## REFERÊNCIAS

**ARMAN**, Ana Paula. **Empreendedorismo entre mulheres negras na cidade de São Paulo. Revista de Administração do Unisal**, v. 5, n. 8, 2015.

**BARDIN**, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

**BUTLER**, Judith. **Fundamentos contingentes: o feminismo e a questão do “pós-modernismo”**. **cadernos pagu**, n. 11, p. 11-42, 2013.

**BUTLER**, Judith. **Regulações de Gênero. Cadernos Pagu**, n. 42, p. 249-274, 2014.

**CASTRO**, Carla Appollinario; **NUNES**, Tiago de García. **Crítica à razão empreendedora; a função ideológica do empreendedorismo no capitalismo contemporâneo. Tese de doutorado do PPGSD, UFF**, 2013.

**CERQUEIRA**, P. R.; **SOUZA**, E. M. **Laclau, sexualidades e os corpos: Análise das subjetivações ursinas. Psicologia e Sociedade**, v. 27, n. 2, p. 267–279, 2015.

CONCEIÇÃO, E. B. **A negação da raça nos estudos organizacionais**. EnANPAD, São Paulo, set. 2009.

**COSTA**, Joaze Bernardino. **Life control, interseccionality and politics of empowerment: female domestic workers' political organizations in Brazil**. *Estudos Históricos (Rio de Janeiro)*, v. 26, n. 52, p. 471-489, 2013.

**CRENSHAW**, Kimberlé. **Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero**. *Revista estudos feministas*, v. 10, n. 1, 2002.

**DA COSTA**, Alessandra Mello; **BARROS**, Denise Franca; **CARVALHO**, José Luis Felício. **A Dimensão Histórica dos Discursos acerca do Empreendedor e do Empreendedorismo/The Historical Dimension of the Discourses Concerning the Entrepreneur and Entrepreneurship**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 2, p. 179, 2011.

DAVIS, Angela. 1944. **MULHERES, RAÇA E CLASSE**/Angela Davis; tradução: Heci Regina Candiani. São Paulo: Boitempo, 2016. 246 p.

De Andrade Fernandes, Danubia. **“O Gênero Negro: Apontamentos Sobre Gênero, Feminismo e Negritude.”** <i>Estudos Feministas</i>, vol. 24, no. 3, 2016, pp. 691–713., [www.jstor.org/stable/estufemi.24.3.691](http://www.jstor.org/stable/estufemi.24.3.691). Accessed 2 de Agosto de 2017.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (org) **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

**DOMINGUES**, Petrônio. **Movimento negro brasileiro: alguns apontamentos históricos**. *Tempo*, v. 12, n. 23, 2007.

DRUCK, Graça; OLIVEIRA, Luis Paulo. **A condição “provisória permanente” dos trabalhadores informais: o caso dos trabalhadores de rua da cidade de Salvador**. *Revista VeraCidade. Salvador. Ano*, 2008.

**DUARTE**, Filipe Vincensi. **Gestão de si e empreendedorismo: o microempreendedor individual e as novas formas de inserção no mercado de trabalho**. **LUMEUFGRS**. 2011.

HIRISH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman. 594 pg.

**IBGE**- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=431560&idtema=131&search=rio-grande-do-sullrio-grandelsistema-nacional-de-informacao-de-genero-uma-analise-dos-resultados-do-censo-demografico-2000>>. Acesso em: 27 de Junho de 2017.

**Instituto Adolph Bauer-IAB**. Disponível em:< <http://www.institutoiab.org.br/projeto-brasil-afroempreendedor/>>. Acesso em: 21 de Junho de 2017.

**Jucisrs**- Junta Comercial , Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://jucisrs.rs.gov.br/estatisticas>>. Acesso em 27 de junho de 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisas, Amostras e técnicas de pesquisa, Elaboração, análise e interpretação de dados. 7ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015. 277 p.

MACHADO, S.S.P. **Os desafios sociais das mulheres negras empreendedoras na cidade de Rio Grande/Los desafíos sociales de las mujeres negras empreendedoras en la ciudad de Rio Grande**. III Encontro Humanístico Multidisciplinar e II Congresso Latino-Americano de Estudos Humanísticos Multidisciplinares. 2017. Jaguarão-RS. Anais.

NUNES, Antonio De Assis Cruz et al. **O mito da democracia racial no contexto do sistema de cotas para estudantes negros: tudo continua como dantes no quartel de abranes**. Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 4, p. 33842-33858, 2014.

OLIVEIRA, Josiane Silva; PEREIRA, Jaiane Aparecida; DE SOUZA, Márcia Cristina David. Empreendedorismo, cultura e diversidade: a participação dos empreendedores negros nas atividades empreendedoras no Brasil no período de 1990 a 2008. Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão (B1), v. 11, n. 2, p. 7-30, 2014.

OLIVEIRA, Luiz Paulo Jesus de. **A condição “provisória-permanente” dos trabalhadores informais: o caso dos trabalhadores de rua na cidade de Salvador**. Salvador: Dissertação de Mestrado em Sociologia, FFCH/UFBA, 2005.

PINTO, Céli Regina Jardim. **Feminismo, história e poder**. Rev. Sociol. Polit., Curitiba, v. 18, n. 36, p. 15-23, June 2010.

PLANALTO. **Lei Complementar 123**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 21 de Outubro de 2017.

PLANALTO. **Lei Complementar 128**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp128.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp128.htm)>. Acesso em: 21 de Outubro de 2017.

PLANALTO. **Lei Complementar 155**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp155.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp155.htm)>. Acesso em 21 de Outubro de 2017.

RIBEIRO, Matilde. **MULHERES NEGRAS: UMA TRAJETÓRIA DE CRIATIVIDADE, DETERMINAÇÃO E ORGANIZAÇÃO**. Estudos Feministas, v. 16, n. 3, p. 987, 2008.

SIEDE, Mario Ale. **O trabalho informal: o estudo dos camelôs de Porto Alegre**. 1994. (Dissertação). LUMEUFRGS.

TEIXEIRA, J. C. et al. **Práticas de segregação e resistência nas organizações: uma análise discursiva sobre os “rolezinhos” na cidade de Belo Horizonte (MG)**. RAM, Revista de Administração Mackenzie, v. 17, n. 1, p. 55–81, 2016.

TEIXEIRA, J. C.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. DE P. **Os Lugares das Empregadas Domésticas**. Organizações & Sociedade, v. 22, n. 72, p. 161–178, 2015.

# CAPÍTULO 25

## A ASCENSÃO DA MULHER NA GESTÃO E A TRANSFORMAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO NO CONTEXTO VAREJISTA DO MUNICÍPIO DE CACOAL/RO

Data de aceite: 25/10/2021

**Andréia Duarte Aleixo**  
(UNIR)

**Sabrina Bueno Fernandes**  
(UNIR)

**Ozana Rodrigues Boritza**  
(UNIR)

**Maria Bernadete Junkes**  
(UNIR)

**Suzenir Aguiar da Silva**  
(UNIR)

**Nilza Duarte Aleixo de Oliveira**  
(UNIR)

**RESUMO:** As mulheres estão ocupando cada vez mais o seu papel social dentro das organizações como líderes, tornando-se indispensáveis para a tomada de decisão na empresa. O presente estudo teve por objetivo geral analisar as diferenças, desafios e habilidades do trabalho da mulher no âmbito organizacional sob o enfoque da diversidade e das relações de gênero no contexto varejista de Cacoal/RO. Para tanto, foi utilizado o estudo exploratório-descritivo com pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo com abordagem qualitativa, sendo os dados coletados por meio de entrevista in loco apoiada em roteiro semiestruturado. A coleta de dados se deu nos dias 5, 6 e 7 de outubro de 2016 com as gestoras

do setor varejista do município em diversos ramos, tais como: supermercadista, material de construção, concessionária e vestuário. Os resultados apontaram que a mulher passou por um avanço social ao longo dos anos e conquistou seu espaço no mercado de trabalho em virtude da competência que o perfil feminino apresenta ao exercer cargos de comando, verificando-se, por meio da pesquisa, o crescimento e a valorização do papel das mulheres como gestoras do setor varejista, não se evidenciando práticas de discriminação que afetam seu desenvolvimento profissional. Conclui-se, portanto, que o trabalho atendeu aos objetivos propostos nesta pesquisa e que a liderança da mulher se tornou fundamental para as empresas.

**PALAVRAS - CHAVE:** Liderança. Gênero. Mulher. Varejo. Decisão.

### 1 | INTRODUÇÃO

A participação das mulheres no mercado de trabalho vem apresentando um crescimento considerável no Brasil. Este crescimento está inteiramente relacionado às mudanças que as organizações estão sofrendo, à expansão do mundo do trabalho, às transformações culturais que mesmo brandas redirecionam as mulheres a outros espaços além do âmbito privado, à própria escolarização, que hoje já apresentam indicadores educacionais superiores aos dos homens, e à redução da taxa de fecundidade, entre outros (FONTOURA; GONZALEZ, 2009).

Segundo Marinho e Gonçalves (2016),

defende-se a existência de uma estrutura de poder desigual entre homens e mulheres, com maior detenção de controle e recursos por parte de homens, mas há abertura de possibilidade de exercício do poder por grupos diversificados e da resistência por parte das mulheres para alcançar seus objetivos mediante suporte, conscientização, dentre outros aspectos. É evidente que o ambiente laboral em que as mulheres estão inseridas é marcado por assimetrias entre gêneros que resultam em bloqueios estruturais à diminuição das desigualdades, fazendo-se necessário avaliar o contexto e as implicações que podem afetar o desenvolvimento profissional da classe feminina.

Com base no exposto, procurou-se responder a seguinte questão problema: Quais são as diferenças, desafios e habilidades do trabalho da mulher na gestão no âmbito organizacional sob o enfoque da diversidade e das relações de gênero para o seu crescimento profissional?

O presente estudo teve por objetivo geral analisar as diferenças, desafios e habilidades do trabalho da mulher no âmbito organizacional sob o enfoque da diversidade e das relações de gênero segundo a visão das gestoras do setor varejista de Cacoal/RO.

Para a realização da pesquisa foi utilizado o estudo exploratório-descritivo, pesquisa bibliográfica e de campo com abordagem qualitativa, tendo como método o dedutivo. Como técnica de pesquisa, foi adotado a entrevista com roteiro semiestruturado aplicada às gestoras das empresas do setor varejista. A coleta de dados ocorreu nos dias 5, 6 e 7 de outubro 2016.

Os resultados apontaram que a liderança feminina se destaca no mercado de trabalho em virtude da competência e habilidades com que a mulher exerce suas funções. Verificou-se, que o crescimento e valorização da mulher líder se tornaram evidentes, tornando-as fundamentais para o processo de decisão da empresa por meio de agregação de valores, não se evidenciando práticas de discriminação que afetam seu desenvolvimento e menos expressivas as desigualdades de gênero.

## **2 | A MULHER NO AMBIENTE DO TRABALHO**

A presença da mulher no mercado de trabalho existe desde os primórdios, onde o lar era a principal unidade econômica de produção de artesanatos, vestuários entre outras atividades que eram exercidas pela mulher, ficando o homem com as atividades fora do lar, sendo a caça e pesca (GOMES, 2005).

Pinho (2005) lembra que na evolução histórica das identidades de gênero, as mulheres são responsáveis pelos papéis de mãe, esposa e do lar, enquanto aos homens, a responsabilidade do sustento do lar como trabalhador e provedor financeiros da família. As mulheres estariam associadas às forças da natureza, à reprodução, à emoção e ao corpo, e os homens à produção, à cultura, à mente e à razão (FOLLADOR, 2009).

Deste modo, a participação das mulheres no mercado de trabalho cresceu de forma

significativa ao longo das últimas décadas. Fontoura e Gonzalez (2009) pontuaram os diversos fatores que contribuem para este crescimento, tais como: a) expansão do mundo do trabalho; b) transformações culturais; c) nível de escolaridade das mulheres, que apresenta indicadores superiores aos dos homens; e d) redução da taxa de fecundidade.

Assim, a autonomia econômica da mulher, dentre outros fatores, contribuiu para o aumento do número de brasileiras no mercado de trabalho, representando 45,4 % da população ocupada e 46,1% da economicamente ativa (IBGE, 2011). Apesar do positivo crescimento econômico da mulher, a classe representa a maior parte da população que ocupa funções temporárias, empregos informais e profissões socialmente desvalorizadas.

De acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2014), a participação das mulheres no mercado de trabalho formal tem aumento contínuo em seu processo, elevando o percentual de 42,79% em 2013 para 43,25% em 2014. Quanto à remuneração, apesar de apresentar um aumento de 1,89% nos rendimentos médios, (contra 1,83% dos homens) as mulheres permanecem recebendo menos, com uma média de R\$ 2.184,65 contra R\$ 2.651,52, recebidos pelos homens em 2014.

Segundo Castells (1999) a explicação para os baixos salários e a falta de valorização é devido à ocupação das mulheres em cargos que exigem qualificações semelhantes em troca de salários menores, com menos segurança e menores chances de se chegar a posições mais elevadas. A classe não é relegada pelo fato de executar serviços que exijam menos especialização, pois até são empregadas em todos os níveis da estrutura organizacional e esse crescimento do número de emprego de mulheres é cada vez maior.

O capital intelectual das mulheres nas organizações é um diferencial evidente. A mulher terá cada vez mais importância estratégica na empresa do conhecimento, pois sabe lidar com a diversidade e processos multifuncionais. Através da sensibilidade feminina é possível constituir equipes de trabalho marcadas pela diferença e heterogeneidade proporcionando soluções variadas e criativas para problemas aparentemente insolúveis (PROBST, 2010).

No que concerne à ocupação feminina em cargos de chefia no Brasil, de acordo com pesquisa *International Business Report (IBR) – Women in Business* (2016), a presença de mulheres em cargos de diretores executivos (CEO) obteve aumento de 5% em 2015, para 11% em 2016. “Nos cargos de direção e planejamento das empresas, os mais bem pagos na estrutura salarial, a participação feminina em geral é muito restrita e a das mulheres negras é bem menor do que a das não negras” (ETHOS, 2004, p. 23).

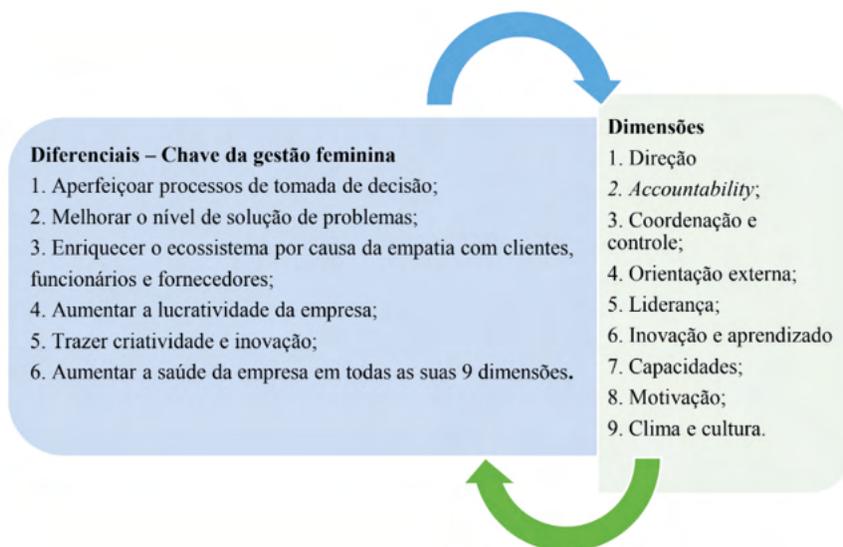
Portanto, Queiroz *et. al* (2010) ressalta que o papel social e organizacional da mulher teve significativa mudança ao longo da evolução histórica, levando-se em conta a luta e consciência da classe por novas perspectivas de vida. Os fatores como especialização, proporcionaram à mulher oportunidades de exercer cargos almejados e ascensão. No entanto, ainda há diversidade de gênero a ser analisada no âmbito organizacional a fim de proporcionar melhores condições e igualdade.

### 3 | CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO FEMININA

Segundo Barsh e Lagarde (2015), a gestão feminina pode ser caracterizada por meio da “liderança centrada” que é uma abordagem diferente de liderança que visa valorizar atributos femininos. A diversidade feminina em sua forma de liderar vem ocasionando cada vez mais resultados notáveis e se fortalecendo nas organizações. Os autores ainda, destacam, como os principais aspectos da liderança centrada feminina:

- Lideram com base em algo que tenha significado, tirando proveito de forças suas e de outros, e construindo propósito compartilhado;
- Entendem desafios, sobretudo como oportunidades de aprendizado, substituindo padrões de comportamento reativos;
- Alavancam confiança alheia para criar relações com as pessoas e com a comunidade e forte senso de pertencimento;
- Mobilizam os outros por meio da esperança, combatendo o próprio medo de assumir riscos e de agir de maneira ousada sobre as oportunidades;
- Injetam energia positiva e renovação no ambiente mantendo alto desempenho.

A liderança feminina apresenta vários diferenciais-chave que enriquecem e aperfeiçoam o funcionamento da empresa no processo de gestão tendo como consequência o aumento da saúde financeira em todas as dimensões. Segundo a Barsh e Lagarde (2015), esses diferenciais de gerenciamento, bem como as dimensões que são particulares às mulheres as tornam desse modo a “peça-chave” na organização, conforme evidencia a figura 1.



**Figura 1: Características da Gestão Feminina.**

Fonte: Adaptado por Barsh e Lagarde (2015) - HSM Management

Para Favaro *et. al.* (2015), as mulheres representaram 3,6% dos novos Ceo's (Diretores executivos) nas 2,5 mil maiores empresas de capital aberto do mundo. De 2004 a 2013, houve 68% mais mulheres assumindo do que deixando o posto de CEO. No entanto, nesse período, as mulheres presidentes foram mais contratadas de outras organizações (35%) do que os homens (22%), já que empresas individuais não foram capazes de desenvolver e promover executivas em número suficiente.

Conforme Lagarde (2015), do Fundo Monetário Internacional, "todas as economias obtêm ganhos em poupança e produtividade quando as mulheres têm acesso ao mercado de trabalho". Assim, a figura 2, destaca exemplos de mulheres que ingressaram no mundo dos negócios e obtiveram sucesso e reconhecimento pelo trabalho oferecido.

Empresa	Mulheres	Histórico de Liderança na Empresa
<b>Dudalina</b>	Sônia Hess	Presidente da camisaria Dudalina. Com forte dedicação, foi a herdeira escolhida para dirigir a Dudalina em 2003 e expandiu notavelmente o negócio, que hoje tem mais de 2 mil colaboradores, cinco fábricas e 50 lojas.
<b>General Electric (GE)</b>	Adriana Machado	Vice-presidente de assuntos governamentais e políticas públicas para a América Latina da General Electric (GE). A primeira mulher a chegar ao alto comando de uma subsidiária latino-americana da gigante GE.
<b>Momentive Química (multinacional de origem norte-americana)</b>	Marcia Gouveia Schultz	Economista formada pela Universidade Federal do Paraná e pós-graduada em marketing, Marcia chegou a um posto executivo responsável pela área de comércio exterior após 12 anos na empresa. Tinha boa renda, 14 <sup>o</sup> salário, um bom plano de saúde e outros benefícios.
<b>Plataforma Bliive</b>	Lorrana Scarpioni	Lorrana. Criou, em 2013, a plataforma Bliive, baseada na <i>internet</i> , que hoje tem 75 mil usuários em mais de cem países. Recentemente, seu empreendimento social foi reconhecido pelo <i>Massachusetts Institute of Technology (MIT)</i> , que incluiu Lorrana em um <i>ranking</i> dos dez brasileiros mais inovadores com menos de 35 anos, publicado na edição em português da revista <i>Technology Review</i>
<b>C2M RH</b>	Carolina Fernandez	"Busquei adaptar toda a minha vivência de RH ao cenário de residências e pequenas e médias empresas, e nasceu a C2M". Hoje a C2M tem mais de dois mil clientes cadastrados entre pessoas físicas, pequenas e médias empresas, operando em todo o estado do Rio de Janeiro.
<b>Bacardi</b>	Raquel Alvarenga	Representa a primeira mulher em posição de liderança na Bacardi Brasil e que levantou a bandeira da diversidade de gêneros. Bacardi é um exemplo de empresa que valoriza o ingresso feminino, ao modo que visou ampliar o número de cargos de liderança e mudar a composição, dando ênfase à atuação das mulheres.

**Figura 2: Perfil de Líderes Femininas**

Fonte: Barsh; Lagarde (2015) — Revista *HSM Management*

Para Kets de Vries (1997), os talentos femininos são tão perceptíveis que a grande maioria das empresas no momento está sob medida para as habilidades das mulheres. O desafio agora é encontrar e mostrar em sua própria personalidade um ponto de equilíbrio entre a firmeza e feminilidade, competitividade e solicitude, fatos e sentimentos.

Portanto, a liderança feminina é almejada pelas empresas em geral, uma vez que elas possuem diferenciais – chave que beneficiam as organizações. O exercício da liderança por parte das mulheres está muito mais receptivo, apesar de ainda apresentar um baixo número, pois o mercado e o mundo dos negócios atual estão em busca de soluções alternativas para se tornarem diferenciais e competitivas e a partir da gestão feminina que se tem obtido tais resultados (TONANI, 2011).

## 4 | METODOLOGIA

Nessa seção tratou-se dos procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. Quanto aos objetivos propostos, tratou-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. Segundo Cervo *et. al.* (2007), a pesquisa exploratória realiza descrições precisas de uma situação e procura descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes.

Já a descritiva tem como objetivo descobrir com a maior precisão possível a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características (CERVO, 2007). Assim, a pesquisa exploratório-descritiva proporcionou ao pesquisador analisar as diferenças, desafios e habilidades do trabalho da mulher na gestão no âmbito organizacional sob o enfoque da diversidade e das relações de gênero no contexto varejista do município de Cacoal/RO.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa classificou-se como bibliográfica e de campo. Por meio da bibliográfica, o pesquisador busca informações e dados já existentes sobre o assunto em livros, artigos e publicações. Para Fonseca (2002), a pesquisa de campo caracteriza-se por ter investigações que vão além da bibliográfica e/ou documental, com coleta de dados, utilizando-se diversos meios de pesquisa como ferramenta.

No que se refere à abordagem qualitativa segundo Cooper e Schindler (2016, p.146), esta é definida como sendo um “conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, apreender o significado”, ou seja, visa alcançar uma percepção mais profunda da situação. A abordagem qualitativa é responsável pelo estudo do uso e coleta de dados sobre grupos, sendo utilizado na pesquisa a entrevista e o conhecimento da experiência pessoal para posterior tabulação de informações.

A pesquisa foi realizada com 5 (cinco) gestoras das maiores empresas do setor varejista do município de Cacoal/RO. O levantamento das empresas foi realizado junto à Câmara de Dirigentes e Lojistas de Cacoal (CDL) e Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Turismo de Cacoal/RO, objetivou-se identificar quantas empresas estariam

aptas a participarem da pesquisa. Após o levantamento, 20 (vinte) empresas varejistas foram identificadas, todavia, apenas 5 (cinco) foram selecionadas por representarem as maiores empresas varejistas, obtendo a quantidade mínima de funcionários, 60, e por obterem mulheres em sua gerência. Destacando-se as empresas: 2 (dois) supermercados, 1 (um) material de construção, 1 (uma) vestuário e 1 (uma) de concessionárias.

Quanto às técnicas de pesquisa foram adotadas, para a coleta de dados, entrevistas com roteiro semiestruturado em conformidade com o referencial teórico. A coleta de dados aconteceu nos dias 5, 6 e 7 de outubro de 2016, *in loco* com as gestoras a fim de avaliar sua atuação no âmbito organizacional, analisando as diferenças e desafios vivenciados, bem como as habilidades do perfil de gestão feminina sob o contexto das diversidades e relações de gênero.

## 5 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção descrevem-se os resultados da pesquisa, bem como a análise dos mesmos à luz do referencial teórico abordado.

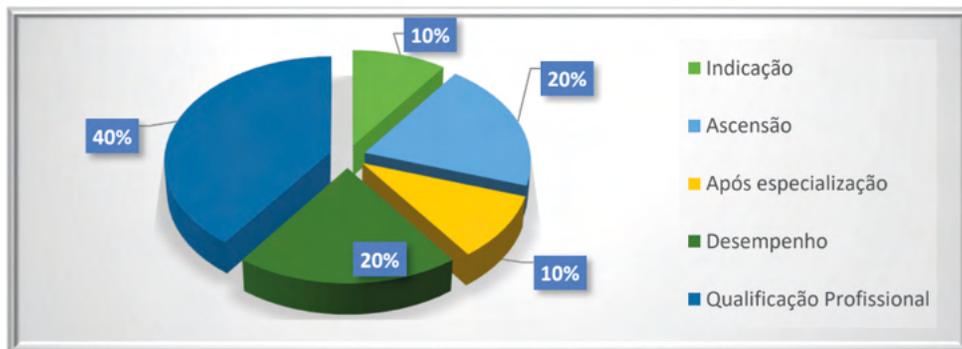
O primeiro ponto abordado refere-se à remuneração salarial. Questionados se existe na empresa equiparidade salarial quando se trata de pessoas do sexo masculino que exercem a mesma função de gestor na empresa. A pesquisa demonstrou que existe equidade entre os pares, a partir da resposta de 3 (três) gestoras que alegaram a equidade na empresa, podendo-se perceber que as empresas específicas do setor varejista apresentam um cenário diferenciado quanto aos demais setores, por visar avanços quanto às políticas de igualdade e valorização entre os gêneros.

No que diz respeito à organização, foi indagado às líderes se o ambiente de trabalho em que atuam são “dominados” pela presença masculina. A partir das considerações feitas pelas três gestoras dos ramos de supermercado, material de construção e concessionária, os homens são em número superior às mulheres. Entende-se o número elevado de homens nesses ramos pelo fato de ainda serem “tachados” como setores masculinos, e por exigirem uma capacidade física maior. Quanto aos cargos de chefia, 3 são ocupados por mulheres, segunda a pesquisa.

Quanto aos maiores desafios encontrados pelas mulheres para o desenvolvimento profissional no cargo de liderança, de acordo com as gestoras, são: competitividade, desigualdade e o preconceito. As líderes relataram que a atuação feminina na gestão procura atender às diversas perspectivas para o desempenho considerável, sendo elas a busca efetiva de igualdade entre gêneros, a conquista incansável por um maior espaço em cargos estratégicos, a eliminação de fato de todo e qualquer preconceito, respeito profissional e confiança na competência da mulher para enfim alcançar a tão almejada ascensão em cargos gerenciais.

No tocante ao ingresso das gestoras dentro da organização, buscou-se compreender

como elas chegaram a função atual e os motivos que as impulsionaram para entrar para o mercado de trabalho como gestoras. Conforme se pode observar na figura 3, a partir das formas de ingresso realizado pelas líderes, podendo ser de mais de uma forma, ter uma qualificação profissional foi o diferencial para que as gestoras obtivessem a oportunidade de gerir os negócios da empresa e a busca por crescimento profissional foi o fator relevante para a entrada no mundo da gestão, uma vez que mulheres mais qualificadas e com maior renda geram um mercado consumidor maior e mais dinâmico, com repercussões positivas em toda economia (ETHOS, 2004).



**Figura 3: Posição das gestoras dentro da empresa**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

A satisfação de exercer o cargo em que atua, assim como ter o privilégio de desempenhar a função de liderança foram pontos abordados e considerados fundamentais pelas gestoras para se obter um bom rendimento na empresa, como também são expressões próprias de realização profissional que sentem no momento. Outro ponto em questão é o fato de que ser bem-sucedida na função em que atua aliado à busca constante por aperfeiçoamento e qualificação são consideradas por elas a “peça-chave” para atender as demandas da empresa e obter, portanto, êxito nas decisões.

Quanto à liderança feminina, as gestoras foram indagadas sobre a postura utilizada para solucionar problemas na equipe. As líderes ressaltaram a importância de ter o diálogo, o *feedback* para resolver conflitos, ouvindo as partes a fim de se chegar a uma solução que beneficie a coletividade. Acrescenta-se também a postura de mediador e facilitador, sabendo ouvir as opiniões de forma imparcial e tomar a atitude correta. Nota-se que as mulheres executivas buscam maior apoio de sua equipe para tomar decisões, são mais receptivas, cuidadosas, o que implica em escolhas mais assertivas.

Após análise de frequência, no que se refere aos atributos essenciais para o exercício da liderança as gestoras atribuíram para cada habilidade apresentada um grau de relevância, conforme pode ser observado na figura 4.



**Figura 4: Ranking dos atributos da liderança feminina**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

Ainda, segundo as gestoras, a comunicação e a sinceridade são as habilidades indispensáveis para um líder que almeja conquistar boas relações interpessoais e capacidade de resolver conflitos nas adversidades existentes dentro da organização, ocupando o primeiro lugar no *Ranking*. Contudo, as gestoras ressaltaram que a mulher possui um estilo único de liderança, em que o perfil feminino é baseado em habilidades emocionais e técnicas que fazem com que a mulher administre não só os negócios, como também as pessoas.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo analisar as diferenças, desafios e habilidades das gestoras do ramo varejista das empresas de Cacoal/RO, bem como constatar se há presença de discriminação de gênero e barreiras ao crescimento profissional no cargo em que atuam. Neste cenário, fez-se necessário aferir o crescimento do papel social da mulher como modelo de liderança e sua inserção no mercado de trabalho diante dos desafios enfrentados.

Por meio do estudo foi possível verificar o avanço social pelo qual a mulher passou ao longo dos anos em virtude da competência do perfil feminino ao exercer cargos de responsabilidade e a luta constante para enfrentar os desafios e barreiras, como

preconceitos e discriminação, que apesar de minimizados ainda existem.

Pode-se notar que as empresas estão oferecendo qualificação profissional a seus funcionários de forma igualitária, principalmente no que se refere aos cargos de gestão, e a mulher vem se destacando por seus atributos e pela busca contínua por aperfeiçoamento, seja por meio de ingresso em curso superior ou por capacitação profissional oferecida pela própria empresa, fazendo com que a mulher se torne o perfil de liderança desejado pelas organizações.

Apesar de as empresas obterem um percentual alto de homens em exercício nas diversas funções, são as mulheres, em sua maioria, que ocupam os cargos de chefia. Diante desta perspectiva, as mulheres executivas possuem a habilidade de comunicação perante os liderados, alto grau de relacionamento interpessoal com a equipe a fim de motivá-los à participação e apoio, sendo estes os elementos facilitadores que contribuem para o processo decisório na empresa.

No tocante à remuneração salarial, constatou-se que as gestoras das empresas varejistas de Cacoal/RO, em sua maioria, são satisfeitas com o que recebem e não há evidências de discriminação de gênero no ambiente em que exercem a função. Isso representa a evolução das empresas pesquisadas para promover cada vez mais um ambiente harmonioso e justo, sem distinção de gênero. Entretanto, há indícios de práticas de diferenciação, quando homens são mais favorecidos que mulheres na atuação de mesmo cargo, gerando desigualdade que ainda persiste no meio corporativo como desafio a ser ultrapassado na atualidade.

Conclui-se, portanto, que o trabalho atendeu aos objetivos propostos nesta pesquisa e que a liderança da mulher se tornou fundamental para as empresas, e por meio dos resultados desta pesquisa pode-se verificar que houve de fato o crescimento e a valorização do papel das mulheres como gestoras, não se evidenciando práticas de discriminação que afetam seu desenvolvimento profissional.

## REFERÊNCIAS

BARSH, J.; Entrevistada: Christine Lagarde. **A ascensão das mulheres e a transformação do Capitalismo**. HSM Management, 2015

CASTELLS, M. **O Poder da Identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERVO, L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. D. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. AMGH Editora Ltda. 12ª edição, 2016

ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil**, São Paulo, 2010.

FAVARO, ; KARLSSON, P.-O.; NEILSON, Melissa, a líder de 2040. **HSM Management**, 2015.

FOLLADOR, K. J. **A mulher na visão do patriarcado brasileiro**: Uma herança ocidental. Revista Fato & Versões, v. 1, p. 3-6, 2009. ISSN 2. Acesso em: 27 Maio 2016.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**, Fortaleza: UEC, 2002.

FONTOURA, N. D. O.; GONZALEZ, R. **Aumento da participação de mulheres no mercado de trabalho**: mudança ou reprodução da desigualdade? IPEA Mercado de trabalho, Novembro 2009. Acesso em: 15 maio 2016.

GOMES, A. F. **O outro no trabalho**: mulher e gestão. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1, julho/setembro 2005. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/313.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mulher no mercado de trabalho: perguntas e respostas**. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego 2011.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na Empresa — como comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.

PINHO, A. P. D. D. **Nem tão frágil assim**: Um estudo sobre mulheres em cargos de chefia. Dissertação (Mestrado em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social), Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005. Acesso em: 20 Maio 2016.

PROBST, E. R. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Revista Leonardo Pós Órgão de Divulgação Científica e Cultura do Instituto Catarinense de Pós Graduação, v. 1, n. 2, jan-jun 2003. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em: 30 Maio 2016.2010. Acesso em: 28 Maio 2016.

ROMBACH, M. **Trabalho, Mulheres**, Tecnologia e Políticas públicas: um diálogo possível? Seminário Internacional Fazendo Gênero 10 (Anais Eletrônicos), Florianópolis, 2013. Acesso em: 15 Maio 2016.

QUEIROZ, M. G. et al. **Diversidade nas Organizações**: Construindo um Olhar sobre a Evolução da Mulher no Contexto Organizacional. ENANPAD 2010 - XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 2010. Acesso em: 28 Maio 2016.

TEIXEIRA, L. M.; POPADIUK, . **Confiança e Desenvolvimento de Capital Intelectual**: o que os Empregados Esperam de Seus Líderes? Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, abril/jun. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000200005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000200005)>. Acesso em: 5 Junho 2016.

TONANI, A. V. **Gestão feminina - um diferencial de liderança mito ou nova realidade**, 2011. ISSN 1984-9354. Disponível em:<[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11\\_0452\\_2131.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0452_2131.pdf)>. Acesso em: Maio 2016.

# CAPÍTULO 26

## O MARKETING DIGITAL E A CAMPANHA INSTITUCIONAL #REPENSE: ANÁLISE FINANCEIRA E ESTRATÉGICA DE UMA ARENA ESPORTIVA PARA INCLUSÃO DO PÚBLICO FEMININO NO CENÁRIO DO FUTEBOL

Data de aceite: 25/10/2021

**Gustavo Samuel Cunha**

**Wanessa Letícia de Oliveira Miranda**

**Helena Belintani Shigaki**

**José Edson Lara**

**Resumo: Objetivo:** descrever e analisar os resultados das ações de Marketing desenvolvidas dentro da campanha #REPENSE no Estádio Mineirão, que visam a melhoria do alcance ao público feminino e ampliação da presença e participação deste grupo no cenário do futebol.

**Método:** Trata-se de uma pesquisa quantitativa, com abordagem descritiva. A amostra foi composta por frequentadores e participantes da campanha elaborada pelo Estádio Mineirão localizado em Belo Horizonte - MG. Os dados quantitativos foram analisados por meio de análise estatística no software SPSS Versão 25.

**Originalidade/Relevância:** Ressalta-se a importância da gestão de KPI's dentro das campanhas de marketing como adendo de uma gestão centralizada com vistas ao resultado positivo, bem como o uso destes instrumentos de mensuração para melhorias no enfoque das campanhas institucionais. **Resultados:** O estudo identificou que a organização em questão, atual gestora do Estádio Governador Magalhães Pinto – Mineirão, atua de forma efetiva e pensada em ações de marketing por meio das redes

sociais, visando a obtenção de novos nichos de públicos. A campanha #REPENSE trouxe à tona novamente a discussão da mulher no cenário do futebol nacional. A gestora promove suas campanhas em três plataformas digitais: Instagram, Twitter e Facebook, sendo a segunda a de maior alcance. Através de estudo quantitativo, observou-se que a Minas Arena encontra-se no caminho correto com suas campanhas nas mídias sociais e que o uso de KPI's perfazem a gestão de forma segura e de resultados positivos.

**Contribuições teóricas:** o estudo proporcionará novos mecanismos, bem como auxílio empírico para avaliação de campanhas de marketing institucionais por meio de métricas quantitativas.

**Contribuições para a gestão:** ressalta-se a importância de as organizações acompanharem de maneira efetiva a evolução nas mídias sociais e o alcance que elas obtiverem enquanto ativas, através da manifestação de seus clientes e seguidores. O estudo apresentará mecanismos que poderão ser utilizados de forma genérica nas mais diversas campanhas institucionais promovendo maior efetividade de conteúdo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing Digital, Campanhas Institucionais, KPI's, Futebol.

### 1 | INTRODUÇÃO

De acordo com Bandeira e Seffner (2018), a ocupação dos estádios de futebol atravessam diferentes narrativas sobre o esporte e sobre a masculinidade quando avaliados os sujeitos na visão de participantes torcedores. Percebe-se que a evolução dos torcedores de

futebol bem como sua masculinidade se faz de forma simultânea e ordenada, a ponto de questionamentos serem levantados se os conteúdos postos estariam se referindo às práticas do torcer ou a uma produção ou variação da identidade masculina. A feminilidade das torcedoras frequentadoras dos jogos em arenas de futebol pelo Brasil se torna negada e diminuída quando avaliada junto ao público masculino (ANDRADA BANDEIRA; SEFFNER, 2018).

De acordo com Fiengo (2003), nascido nas escolas públicas inglesas, conservando a origem aristocrática, pode-se dizer que o futebol transformou-se em uma prática transgeracional, multiclassista e transgenérica. De maneira geral os esportes, especificamente o futebol, trabalham fortemente a produção de valores e a veiculação de representações associados a masculinidade.

Mühlen e Goellner (2012), referenciam que o esporte, bem como qualquer outra prática cultural, seguem (re)produzindo pontos fortes de masculinidades e feminilidades, e acrescentam ainda que estes marcadores identitários não seriam neutros ou universais, mas que estariam se construindo cotidianamente baseando-se nas representações culturais associadas.

Para Messner (1992) e Devide (2005) o esporte coletivo apresenta-se como um espaço utilizado muitas vezes para a construção da masculinidade, visto vez que apresenta características baseadas na agressividade, força e competitividade, aspectos culturalmente vistos e trabalhados como componentes da corporeidade masculina.

Os dados do último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) evidenciaram que as mulheres continuam em maior número, analisando a população brasileira. Contabilizando 97.348.809 indivíduos do sexo feminino (51,03%) para 93.406.990 do sexo masculino (48,97%), o IBGE (2010) concluiu ainda que as mulheres estariam à frente quanto ao índice de escolaridade, e que a curva de crescimento no mercado de trabalho para estas, estaria em ascendência, enquanto a curva da diferença de renda em relação aos homens estaria em declínio.

Para Capelo (2019), o público feminino precisa ser atraído para o futebol por diversos motivos, sendo: (i) aspecto social e igualitário de gêneros, sendo o futebol uma ferramenta poderosa; (ii) aspecto econômico, uma vez que indicadores apontam este público como detentor de maior poder aquisitivo ainda na idade jovem; e, (iii) aspecto do espetáculo, onde o público feminino aumentando mudaria o perfil do estádio, com novas faixas etárias, como idosos e crianças, e possivelmente até reduzir brigas. Capelo (2019) ainda menciona ainda que a mulher de forma geral faz bem ao futebol.

Estima-se que 17% dos sócios-torcedores dos Clubes brasileiros são mulheres (CAPELO, 2019). Os dois grandes clubes de Minas Gerais, Cruzeiro Esporte Clube e Clube Atlético Mineiro, possuem em suas cotas de sócio torcedor aproximadamente 15% e 9% sendo mulheres respectivamente. Em consulta à diretoria dos clubes, estima-se que a receita na participação em jogos nos Estádios de Minas Gerais, bem como a compra de

souvenir destas equipes pelo público feminino chegaria em um montante aproximado de 20% do faturamento bruto (CAPELO, 2019).

O Estádio Mineirão, localizado em Belo Horizonte – MG, tem buscado apresentar propostas de fidelização do público feminino em atividades desenvolvidas durante o ano junto ao calendário de futebol. A diversidade de gêneros deve ser respeitada e a inclusão do público feminino em atividades da gestão, trabalhos desempenhados e torcidas em dias de jogos deve ser estimulada (ESTÁDIO MINEIRÃO, 2020). Diante disso, em 2018, o departamento de comunicação do Estádio desenvolveu a campanha Institucional #REPENSE, com o objetivo da aproximação do público feminino, e a participação mais efetiva em atividades do Estádio.

Diante do contexto apresentado, busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa: de que forma as ações de marketing adotadas na campanha #REPENSE estariam alinhadas para a conquista, ampliação do público feminino presente nos eventos de futebol do Estádio Mineirão e retorno financeiro para a gestora do estádio? De modo geral, o estudo busca descrever e explicar como as possíveis ações de Marketing desenvolvidas dentro da campanha #REPENSE no Estádio Mineirão, que visam a melhoria do alcance ao público feminino, ampliam a presença e participação deste grupo no cenário do futebol. De forma específica, busca-se: (i) identificar os principais objetivos do Estádio Mineirão na construção desta campanha; (ii) avaliar o Custo de Aquisição do Cliente (CAC) na campanha; (iii) identificar o Alcance/Influência de Mídia Social nas mídias trabalhadas pela gestora do Estádio e, (iv) calcular o Valor de Vida útil do Cliente - Customer Lifetime Value (LTV) participante da Campanha #REPENSE.

A pesquisa mostra-se como relevante visando os contextos acadêmico, institucional e social. Academicamente, pesquisas sobre o Marketing Digital e Marketing Institucional se mostram pertinentes, uma vez que no campo das organizações faz-se necessária a ampliação dos estudos da área e os impactos comerciais e promocionais no desenvolvimento destes modelos de campanhas, bem como a identificação do público-alvo quanto a efetividade deste modelo de trabalho. Além disso, através de levantamento bibliográfico identificou-se que ainda são poucas as publicações voltadas ao Marketing Digital na última década. Do ponto de vista institucional, os achados deste estudo poderão subsidiar de forma positiva a organização, podendo auxiliá-la na adoção de políticas de marketing que contribuam economicamente para a melhoria de suas campanhas e, conseqüentemente alcancem de forma mais positiva o público alvo trabalhado e o resultado financeiro esperado. Já para o plano social, o estudo contribuirá para evidenciar a necessidade da dedicação às campanhas de marketing voltadas à públicos específicos, desenvolvimento e inclusão deste nicho aos temas e trabalhos no Estádio Mineirão.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

O campo do Marketing Digital vem crescendo e vários são os autores que buscam estudar de maneira empírica o comportamento das organizações, bem como o público consumidor através destas campanhas. Visando a contribuição nos estudos do tema, realizou-se uma busca nas bases de dados *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL), *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO) e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Para a pesquisa foram utilizados os seguintes termos: “Marketing Digital”, “Campanhas de Marketing Institucionais” e “Marketing Social”, utilizando de operadores Booleanos na precisão das entradas em cada busca. As buscas realizadas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) encontraram 3.776 trabalhos para o tema “Marketing Digital”, 35 trabalhos para o tema “Campanhas de Marketing Institucionais” e 126 trabalhos para o tema “Marketing Social”. Na plataforma *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL) as buscas retornaram 12 trabalhos para o tema “Marketing Digital”, nenhum trabalho para o tema “Campanhas de Marketing Institucionais” e 52 trabalhos para o tema “Marketing Social”. Já para a plataforma *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO) encontrou-se 2 trabalhos para o tema “Marketing Digital”, 2 trabalhos para o tema “Campanhas de Marketing Institucionais” e 14 trabalhos para o tema “Marketing Social”. Não foram utilizados filtros de períodos nas buscas, visando encontrar dentro de todo acervo os trabalhos nas métricas acima elencadas.

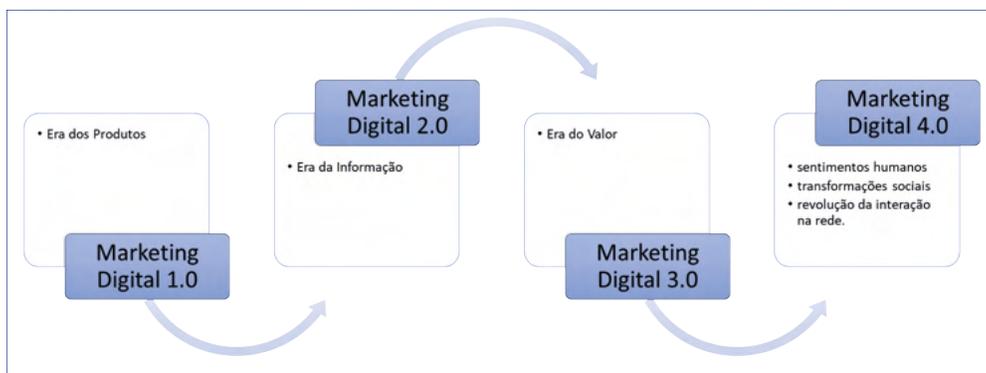
### 2.1 A evolução do Marketing Digital

O Marketing Digital pode ser considerado um desdobramento do Marketing e a sua aplicação baseia-se em ações desenvolvidas no ambiente digital ou virtual. Para Kotler (2013), o Marketing Digital passou por três eras: (i) Marketing 1.0, considerada a primeira fase do Marketing Digital e comumente denominada de “Era dos Produtos”. Acredita-se que durante este período, a importância para as empresas estava apenas na produção e oferecimento de produtos aos consumidores. Considera-se então um modelo de prestação de serviços e de divulgação ao qual os clientes estariam se acostumando, e adaptando. Este modelo não trabalharia a personalização, e não se preocuparia com pesquisas diretas com os clientes para que se determine os produtos que estariam nas prateleiras e portfólio destas organizações. (ii) Marketing 2.0, considerada a segunda fase do marketing digital e titulada como “Era da Informação”. Identifica-se nesta fase que as empresas iniciam o processo de reconhecimento do perfil de seus clientes, os seus hábitos e os seus desejos. Com esta percepção, as organizações passam a elaborar seus portfólios de produtos e serviços de maneira mais assertiva, atendendo grande parte das necessidades dos seus clientes. Outro ponto importante neste momento foi a evolução dos consumidores ao acesso às informações. Comparações de preços, produtos e marcas começaram a ser fomentadas. Durante este período surge o conceito de que “o cliente deveria ser

tratado como um rei”. Pode-se dizer que este seria o momento do “marketing focado no consumidor” (KOTLER, 2013). (iii) Marketing 3.0: conhecida como a “Era do Valor”. Para Kotler (2013), trata-se do momento em que as organizações passam a não só pensar no cliente / consumidor, mas passam também a se importar com o mundo em sua totalidade, e o conceito de Sustentabilidade passa a ser inserido no cotidiano das organizações.

Silva e Lepre (2019) citam que o “Marketing 4.0” seria o estágio mais recente da aplicação do Marketing, e que a vida dos consumidores estariam voltadas ao consumo através dos recursos digitais, em especial da internet. Para alguns autores o Marketing 4.0 pode ser considerado como o marketing da interação na rede, da apreciação dos sentimentos humanos e das transformações sociais, pode ser considerado o momento da humanização das marcas atuando na influência às relações humanas para alcançar seus consumidores (SILVA E LEPRE 2019).

A Figura 1 apresenta o percurso evolutivo do Marketing Digital 1.0 ao Marketing Digital 4.0 enquanto ciência do estudo das relações: (i) produtor e consumidor, (ii) produto e produtor, e, (iii) produtos e consumidores.



**Figura 1 – Evolução do Marketing na perspectiva do Marketing 1.0 até o 4.0.**

Fonte: Autor, 2020.

Moretti e Toledo (2015), corroborando com os estudos de Srivastava et al., (1999) citam que à medida que o *Marketing* passa a colaborar assiduamente com a estratégia empresarial, mais facilitada fica a percepção da necessidade do cuidado no gerenciamento de processos-chave, que gerarão valores entre clientes e organizações.

Para Philip Kotler (2013), “à medida que o ritmo de mudança acelera, as empresas não podem mais confiar em suas antigas práticas de negócios para manter a prosperidade”, e, neste conceito, várias outras ferramentas de *marketing*, bem como outros tipos de *marketing* passam a ser aplicados conforme a oportunidade de evolução no negócio da organização. Um tipo bastante utilizado para fomentar as vendas em todos os tipos de negócios é o *Marketing* Digital. Este modelo de *marketing* surge como estratégia comercial

com o objetivo de criar canais de comunicação em meios digitais. A internet passa a ser um dos principais pontos de veiculação e propagação deste tipo de *Marketing* e um esforço maior para a criação de *newsletter* e outras ferramentas passam a ser exigidos naturalmente. Este tipo de *Marketing* garante um controle do público e o canal de comunicação passa a ser o meio eletrônico. A organização passa a enxergar caminhos novos para o seu crescimento (REZ, 2018). Autores defendem que não existe diferenças significativas entre o marketing tradicional e o marketing digital. Estes autores justificam que esta modalidade pode ser considerada como o marketing atual (Chaffey e Smith, 2012; Stokes, 2013; Ryan, 2014).

*Marketing* Digital pode ser entendido como o conjunto de ações estratégicas aplicadas por meios digitais (internet e tecnologias móveis), visando a conquista e a fidelização de clientes, promovendo a empresa no mercado (LAUDON, 2000). Kotler e Armstrong (2012), em seus estudos apresentam o Marketing Digital como uma área social e também gerencial, e por meio desta ferramenta, os autores citados justificam que este processo visa a obtenção das informações sobre aquilo que o indivíduo ou a organização realmente necessitam e desejam, criando interação e troca de valores entre as partes. Estas alterações no modelo tradicional do marketing, por meio de ferramentas digitais, permite o conhecimento das empresas e o alcance de metas com maior agilidade, precisão e eficiência de custo, promovendo a retenção e o desenvolvimento de novos clientes (STONE, 2014).

Stokes (2013) reforça a ideia de que o objetivo do marketing, seja qual for a modalidade, é justamente manter os clientes, estimulando as vendas futuras, forçar o desenvolvimento de recursos da comunicação digital que possibilitem a conexão com clientes e construam ao longo do tempo relacionamentos duradouros. A ferramenta inovadora, da técnica de marketing digital utiliza-se do poder influenciador da Internet, mantendo-se sempre inovadora, uma vez que garante sempre a troca de valores entre os usuários (STOKES, 2013).

Pode-se dizer que o marketing digital conceitua-se no processo estratégico da criação, da precificação, da distribuição e da promoção da categoria de bens e serviços deste mercado-alvo por meio de uma contribuição direta da Internet e dos recursos digitais (BOONE E KURTZ, 2011) tais como: uso de e-mails, vídeos promocionais, e constantes pesquisas por meio das redes sociais. A utilização de ferramentas digitais: Internet, softwares específicos e demais equipamentos eletrônicos, na conexão de pessoas, bem como construção de relacionamentos levam à venda de produtos específicos e serviços conforme as demandas do mercado (RYAN, 2014).

Alguns autores corroboram na concordância de que o uso de tecnologia para geração de um ambiente integrado, direto ao público alvo, baseado em um modelo de comunicação passível de mensuração, seja utilizado para aquisição e manutenção de clientes (WYMSB, 2011; ROYLE E LAING, 2013). A modalidade digital do marketing tem sido utilizado positivamente por diversas empresas retornando resultados satisfatórios

além de se justificar como vantagem competitiva para estas organizações (BRODIE *et al.*, 2007; CHAFFEY e SMITH, 2013; STOKES, 2013; RYAN, 2014).

Trainor *et al.* (2011) citam que a integração à tecnologia complementar, aos negócios e aos recursos humanos, em combinação, influenciam de forma positiva o desempenho firme das organizações, porém, para que estes resultados sejam evoluídos conforme planejamento, esta interação deverá ser considerada como estratégia geral das organizações (Stokes, 2013).

Para Omar *et al.*, (2011), Luqman e Abdullah (2011), Blanco-Lora e Segarra-Oña (2014) o marketing digital será uma ferramenta de efetiva evolução pela facilidade de incorporação das novas tecnologias, porém, poucas ainda são as organizações que utilizam a ferramenta de forma efetiva e com retornos esperados. Caberá às organizações trabalhar melhor as métricas visando o resultado efetivo e esperado (DEMUNER, NAVA & SANDOVAL, 2015).

Para Sridhar e Fang (2019), o uso de novos canais digitais auxiliaria de forma potencial as vendas para as empresas, além de criar vantagem competitiva sustentada. As empresas poderiam não possuir os recursos necessários para execução deste processo, tanto tangíveis quanto intangíveis (habilidades e know-how, processos e rotinas), para geração das rendas econômicas.

## 2.2 Indicadores de Marketing Digital

As métricas comumente utilizadas pelas empresas brasileiras são as financeiras para a mensuração do desempenho de marketing, uma vez que são consideradas as mais importantes para a administração das organizações (QUEIROZ, 2008). Avaliar o desempenho de uma campanha ou atividades de marketing trata-se de item importante mediante o alinhamento à estratégia, visando a ampliação da credibilidade deste setor perante a alta administração (QUEIROZ, 2008).

FARRIS *et al.* (2007), em seus estudos indicam as Métricas como sistemas de mensuração que quantificam uma dinâmica, uma tendência ou uma característica. Os autores ainda citam que estas ferramentas são utilizadas para explicar fenômenos, para diagnosticar determinadas causas, publicar e compartilhar descobertas, assim como projetar os resultados de eventos futuros da organização.

Os KPIs (em inglês, *Key Performance Indicators*), são indicadores definidos e trabalhados pelos gestores para acompanhamento e gestão do desempenho de todas as métricas associadas ao objetivo da organização, em especial à comunicação. Eles estão associados ao negócio e a todos os objetivos do cliente, por ser uma métrica ou conjunto de métricas que estão diretamente relacionadas ao sucesso da ação que se mensura, devendo estar associado à tomada de ações e decisões. Frequentemente utilizados por serem compostos por índices, comparações, faixas de valores diversos, uso de *benchmarks*, e por poderem estar sendo medidos estatística e numericamente (MOURA e

OLIVEIRA, 2015). Para este estudo utilizou-se os seguintes KPI's: (i) Custo de Aquisição do Cliente (CAC), (ii) Alcance/Influência de Mídia Social e (iii) Valor de Vida útil do Cliente - Customer Lifetime Value (LTV) para a Campanha #REPENSE desenvolvida pela equipe de Comunicação da Minas Arena, gestora do Estádio Governador Magalhães Pinto – Mineirão, às quais serão descritas abaixo.

### **Custo de Aquisição do Cliente (CAC)**

O Custo de Aquisição do Cliente é uma métrica digital e financeira utilizada para mensurar quanto será efetivamente válida a campanha comparada ao retorno efetivo em número ou valor monetário obtivo pela organização. De acordo com Mailbiz (2017), o Custo de Aquisição do Cliente deriva-se inglês, *Customer Acquisition Cost*, representando o custo na conquista de novos clientes. O cálculo do CAC deverá considerar os custos, diretos e indiretos, considerando a finalização da negociação, envolvendo todos esforços desta organização ao longo do caminho do percurso das vendas. Considera-se ainda que a métrica inicia-se na oferta e captação de visitantes, perpassando pela criação e manutenção de *leads* até a finalização da venda (MAILBIZ, 2017). Esta ferramenta poderá ser medida por meio da seguinte equação (Equação 1):

$$CAC = \frac{\text{Total de Investimentos da Campanha}}{\text{Número de Clientes Adquiridos}}$$

O CAC é um cálculo que cobra maior controle do processo de venda pelo gestor, quanto maior o número de informações obtidos e controlados durante o processo da campanha, mais fácil será a obtenção do cálculo do CAC, bem como projetar e definir os principais ajustes que poderão ser realizados para aperfeiçoá-lo e conduzi-lo (MAILBIZ, 2017).

### **Alcance/Influência de Mídia Social**

Para Muniz (2017), o alcance de uma mídia social é indicada pelo número de usuários daquela rede que tiveram contato com a postagem / publicação. De acordo com Torres (2009, p.74) “as redes sociais são sites onde as pessoas se cadastram, registram seus dados pessoais, nos chamados perfis, e podem se relacionar com outras pessoas, publicando fotos, enviando mensagens e criando listas de amigos.” Corroborando ainda, o autor menciona que: “As mídias sociais são sites na internet que permitem a criação e o compartilhamento de informações e conteúdos pelas pessoas e para as pessoas, nas quais o consumidor é ao mesmo tempo produtor e consumidor da informação (TORRES, 2009, p.113).

### **Valor de Vida útil do Cliente - Customer Lifetime Value (CLV)**

Uma métrica contábil muito utilizada em marketing digital e observada pelos gestores é o Valor de Vida útil do Cliente. A análise do Valor de Vida Útil do Cliente (CLV) demonstra o valor deste cliente durante o tempo de relacionamento com a organização

(BERGER E NASR, 1998; KUMAR E RAMANI, 2004; VENKATESH E KUMAR, 2004). Os modelos de CLV consideram o comportamento imprevisível e influenciado dos clientes para a realização de compras, além de voltar o olhar a cada cliente de forma individual, objetivando um cálculo da probabilidade de compra para o próximo período de tempo (JAIN e SINGH, 2002).

Jain e Singh, (2002) propõem a equação (Equação 2) para cálculo do Valor de Vida Útil do Cliente (CLV) semelhante ao da medida de valor presente no fluxo futuro de caixa, considerando um tempo de duração para o relacionamento entre cliente e a organização.

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC$$

Para o cálculo, considera-se (JAIN E SINGH, 2002):  $p_t$  = preço pago pelo consumidor no tempo  $t$ ;  $c_t$  = custo direto de servir o cliente no tempo  $t$ ;  $i$  = taxa de desconto ou custo do capital para a empresa;  $r_t$  = probabilidade do cliente repetir a compra ou estar “ativo” no tempo  $t$ ;  $AC$  = custo de aquisição;  $T$  = horizonte de tempo para a estimativa do CLV.

Corroboram na literatura estrangeira diversos autores sobre o tema, tais como: Berger et al., (2002); Bolton et al., (2006); Gupta et al., (2004); Gupta et al, (2006); Homburg et al., (2009); Hwang et al., (2004); Kumar et al, (2008); Kumar et al, (2009); Kumar et al., (2010); Kumar & Rajan, (2009) e (2009); Kumar & Shah, (2009); Reinartz & Kumar, (2005); Rust et al., (2004); Stahl et al., (2012); Thomas et al., (2004); Venkatesh & Kumar, (2004). Poucos estudos são encontrados na literatura nacional sobre o tema.

### 2.3 Marketing Institucional

Os primeiros trabalhos sobre a imagem organizacional surgiram entre os anos de 1950 e 1970 (BALMER, 2009). De acordo com Vaz (2003), as empresas começaram a observar a necessidade da criação de ações institucionais para fixação de uma boa imagem da organização, desta forma criando o marketing de imagem que seria o primeiro conceito, ou a primeira fase do marketing institucional e atuava praticamente como um apoio ao marketing empresarial. Estes estudos confirmaram a importância da percepção a respeito da organização, mas não trataram de diferenciar a organização como transmissora de imagens e *stakeholders* como receptores dessas imagens. Assim, o *marketing* institucional passou a trabalhar as múltiplas relações de troca com vários grupos e redes específicas de *stakeholders*, tanto internos quanto externos à organização. A dimensão temporal de tais relacionamentos também se mostrou importante, na medida em que o foco do *marketing* institucional passou a se estender desde os relacionamentos atuais entre organização e seus *stakeholders*, até os relacionamentos já concluídos ou passados, bem como as possíveis relações futuras (VAZ, 2003).

Atividades de comunicação podem ser utilizadas como forma de fortalecer ideias e imagens e manter, formar, desenvolver, consolidar, ou mudar o conceito público a respeito

de uma organização (POYARES, 1998). Assim, a orientação pelo marketing institucional é de investimento na imagem da organização, e mesmo as instituições públicas que não visam ao lucro podem fazer uso do marketing institucional lançando mão de um processo de conscientização de ideias e atitudes, com o objetivo de alcançar um determinado comportamento social (KOTLER, 1972; 2008).

## 2.4 O Marketing Esportivo e o Estádio Mineirão

As Estratégias de Marketing associadas ao esporte são àquelas que podem ser aplicadas a clubes, equipes, federações ou quaisquer instituições em que o *core business* se associe ou esteja intimamente ligado à prática de esportes. São todas as estratégias relacionadas às empresas ou marcas do esporte, uma vez que estas possuem a facilitação da comunicação com o público torcedor (BAMBACE, 2011).

Para Melo Neto (2002):

“Marketing Esportivo é a maneira pelo qual as companhias usam o envolvimento emocional dos fãs com seus heróis dos esportes para se posicionarem no mercado, com a finalidade de vender seus produtos e serviços, aumentar seu reconhecimento e imagem positiva junto à sociedade. As empresas que investem em esporte fazem uso de três fatores, que constituem o tripé do marketing esportivo: possuem marcas fortes ou potencialmente fortes, buscam novas formas de comunicação e usam o esporte como mídia alternativa para disseminação da marca e melhoria da imagem. O esporte é uma mídia alternativa, pois além de permitir uma divulgação diferenciada através do merchandising, exibe a marca ou produto de diferentes formas, nos uniformes, bonés de atletas, placas e até no público que assiste”.

O *marketing* esportivo fomenta o reconhecimento público, reforçando a imagem corporativa, estabelecendo a identificação com segmentos específicos do mercado, combatendo ou antecipando quanto às ações da concorrência, envolvendo a empresa e comunidade torcedora, conferindo a credibilidade ao seu produto, associando a qualidade à emoção do espetáculo proporcionado (ARAÚJO, 2002).

Segundo Contursi (1996, p. 23), “uma empresa esportiva tem somente uma função: criar clientes. Atrair os melhores clientes é a única maneira de fazer dinheiro, ter lucro e continuar no ramo”. De certa forma, as empresas ligadas diretamente ao esporte devem se atentar aos *stakeholders* que poderão se transformar em potenciais clientes, uma vez que estes indicam a obtenção de lucros e o alcance dos objetivos da corporação.

As arenas de futebol, em especial o Estádio Mineirão visam a aproximação do público frequentador para o oferecimento, além da experiência memorável em uma arena que abrigou jogos da Copa do Mundo (2014) e Olimpíadas (2016), os demais produtos e espaços dentro do *business*. A pluralidade do público, em questão de gênero, idade, e classe social está como foco da administração que atribui o *Marketing* Esportivo e *Marketing* Digital, aliados ao sentimentalismo e emoção do público torcedor, bem como o preciosismo do Estádio pelo público mineiro para tornar cada vez mais o ligamento sólido

entre as partes (ESTÁDIO MINEIRAO, 2020).

### 3 | METODOLOGIA

A pesquisa é caracterizada como descritiva, de abordagem quantitativa, cujo método utilizado é o estudo de caso único. Para Gil (2010) e Cervo e Bervian (2002), uma das características mais significativas deste tipo de pesquisa é a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados, que visam descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ao estabelecer relação entre as variáveis estudadas. O trabalho busca quantificar a efetividade dos mecanismos utilizados na campanha #REPENSE para fomento da participação do público feminino nos eventos esportivos profissionais do estádio Mineirão e a o retorno financeiro e de valor para a organização.

Veal (2011) cita que a pesquisa quantitativa trabalha a abordagem estatística da coleta, da análise e da apresentação dos dados. As suas formulações e hipóteses se apoiam em evidências numéricas, onde faz-se necessário o estudo de grupos relativamente grandes de pessoas, devendo utilizar de software de organização e análise destes dados, o que geralmente acontece via questionários ou formulários desenvolvidos pelo autor na métrica que se deseja seguir. O estudo permite a quantificação e análise estatística de dados de alcance e retorno desta campanha.

O estudo utilizou como unidade de análise a gestora do Estádio Governador Magalhães Pinto – Mineirão, localizado no estado de Minas Gerais. A população enfocada tratou-se de um conjunto de seguidores das redes sociais desta gestora, e como amostra, a pesquisa observou um grupo de clientes que interagiram com a campanha #REPENSE em um determinado período. O levantamento de dados aconteceu por meio documental em dois momentos: (i) observação do número dos usuários seguidores das mídias sociais Facebook, Instagram e Twitter que esboçaram quaisquer manifestações após a postagem das peças da campanha #REPENSE, seja por curtidas, comentários e republicações, e (ii) análise dos relatórios de vendas das cadeiras do estádio, observando principalmente usuários do sexo feminino para os anos de 2018 e 2019. A pesquisa utilizou para a coleta de dados neste estudo de caso, subsídios da pesquisa documental, de eixo secundário, extraídos dos relatórios de vendas fornecidos pela gestora do Estádio. Para análise dos dados, de forma quantitativa, trabalhou-se os modelos estatísticos, mensurando como indicadores: (i) o número de postagens, (ii) o alcance mediante os seguidores em cada uma das plataformas, (iii) o número de posicionamentos positivos e negativos durante a campanha, (iv) o possível aumento de seguidores e clientes após desenvolvimento da postagem, e, (v) o retorno financeiro calculado por meio desta captação. Após a coleta documental, os dados foram extraídos conforme objetivos anteriormente traçados, armazenados e organizados planilhas eletrônicas, no software Excel (Office 365) e, posteriormente processados e analisados por meio do SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, Versão 25.0. Foram utilizadas

como referência desta análise a estatística uni e bivariada. Para a estatística univariada o estudo tratou dados referentes à média, mediana, mínimo e máximo, percentis 25 e 75, além do desvio padrão. Para a estatística bivariada, os dados analisados levaram à hipótese de modelo positivo e negativo de campanhas de marketing, tendo como referência os resultados líquidos mensais da gestora classificados como “positivos” e “negativos”. O Software “SPSS” permite ao usuário a realização de cálculos estatísticos complexos e a visualização destes resultados, proporcionando ambiente onde as análises de dados estão acessíveis ao utilizador casual e convenientes aos utilizadores mais experientes (PEREIRA; PATRÍCIO, 2016). Para uso e análise dos dados faz-se essencial um domínio prévio / conhecimento básico em estatística descritiva e inferencial (IBM, 2016).

#### 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Observou-se que as principais mídias utilizadas pela gestora do Estádio Mineirão para comunicação com seus clientes eram Facebook, Instagram e Twitter (Gráfico 1), sendo que o maior alcance até a presente data estava na plataforma Instagram (50,46%), seguida pelo Twitter (25,90%) e em último lugar o Facebook (23,64%). Sabe-se que a prevalência do uso da internet veio possibilitar aos usuários uma gama infinita de informações, promovendo mudanças significativas na conduta desta comunicação, bem como dos negócios pleiteados pelas organizações (ODOOM; ANNING-DORSON; ACHEAMPONG, 2017). As mídias sociais acabaram por se fazerem plataformas julgadas apropriadas na construção de novos conceitos e no gerenciamento das atividades e-commerce das empresas (KAPLAN; HAENLEIN, 2010; KUMAR et al., 2013), que remodelaram tiveram suas conduções remodeladas (LEE; OLSON; TRIMI, 2012; PILLER; VOSSEN; IHL, 2012) visando melhorias financeiras e controladorias contábeis (MANETTI; BELLUCI, 2016).

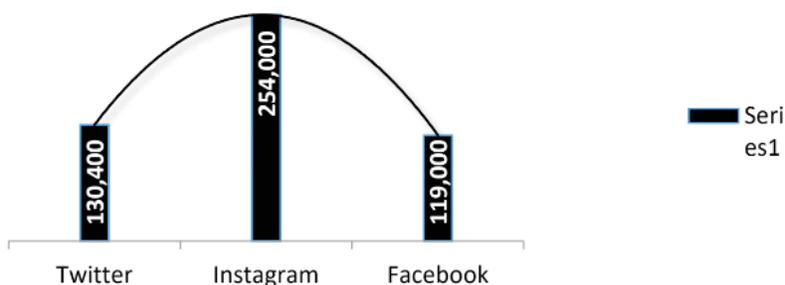


Gráfico 1 – Número de Seguidores das Plataformas Digitais do Estádio Mineirão 2019

Fonte: Autor, 2020.

Analisando o conteúdo das postagens referentes à Campanha #REPENSE, observou-se que os números corroboram com o engajamento destas plataformas na sequência apresentada anteriormente. Ainda, observa-se que das publicações, o retorno da plataforma Twitter (Tabela 1) (média de 75 curtidas a cada publicação) foi menos expressivo em relação ao Instagram (Tabela 2) (média de 2.467 curtidas a cada publicação) e mais expressivo em relação à plataforma Facebook (Tabela 3) (32 curtidas a cada publicação).

Postagens	71
Curtidas	5.346
Comentários	244
Republicações	890
Comentários e Postagens Positivas	69
Comentários e Postagens Negativas	2
Tipo de Publicação - Imagem	20
Tipo de Publicação - Vídeo	21
Tipo de Publicação - Texto	32
A postagem segue em Peça Única	71
A postagem que necessitaram complementos	0
% Curtidas / Seguidores	4,10%
% Comentários / Curtidas	4,56%
% Republicações / Curtidas	16,65%
% Publicações Positivas	97,18%
% Publicações Negativas	2,82%
Publicação via Imagem	27,40%
Publicação via Vídeo	28,77%
Publicação via Textos	43,84%
Publicação por peça única	100,00%
Publicação que necessitaram Complementos	0,00%

**Tabela 1 – Análise da Campanha #REPENSE na rede social TWITTER**

Fonte: Autor, 2020.

Postagens	11
Curtidas	27.139
Comentários	387
Republicações	0
Comentários e Postagens Positivas	11
Comentários e Postagens Negativas	0
Tipo de Publicação - Imagem	8
Tipo de Publicação - Vídeo	3
Tipo de Publicação - Texto	0

A postagem segue em Peça Única	10
A postagem que necessitaram complementos	1
% Curtidas / Seguidores	10,68%
% Comentários / Curtidas	1,43%
% Republicações / Curtidas	0,00%
% Publicações Positivas	100,00%
% Publicações Negativas	0,00%
Publicação via Imagem	72,73%
Publicação via Vídeo	27,27%
Publicação via Textos	0,00%
Publicação por peça única	90,91%
Publicação que necessitaram Complementos	9,09%

**Tabela 2 – Análise da Campanha #REPENSE na rede social INSTAGRAM**

Fonte: Autor, 2020.

Postagens	10
Curtidas	319
Comentários	34
Republicações	15
Comentários e Postagens Positivas	10
Comentários e Postagens Negativas	0
Tipo de Publicação - Imagem	7
Tipo de Publicação - Vídeo	4
Tipo de Publicação - Texto	0
A postagem segue em Peça Única	10
A postagem que necessitaram complementos	0
% Curtidas / Seguidores	0,27%
% Comentários / Curtidas	10,66%
% Republicações / Curtidas	4,70%
% Publicações Positivas	100,00%
% Publicações Negativas	0,00%
Publicação via Imagem	63,64%
Publicação via Vídeo	36,36%
Publicação via Textos	0,00%
Publicação por peça única	100,00%
Publicação que necessitaram Complementos	0,00%

**Tabela 3 – Análise da Campanha #REPENSE na rede social FACEBOOK**

Fonte: Autor, 2020.

De acordo com a Muniz (2017), o Instagram passou a ser a plataforma social mais utilizada mundialmente, o que permitiu a interação facilitada entre as pessoas, os

consumidores e as organizações que o utilizam para fomento de vendas, além de possuir grande potencial de investimento devido ao alto engajamento. A aplicação desenvolvida pelo norte-americano Kevin Systrom e pelo brasileiro Mike Krieger, em 2010, continua em ascensão atualmente, considerada uma das ferramentas mais imponentes da Apple Store, estando no topo do ranking dos aplicativos mais baixados (ROCK CONTENT, 2018, online).

Para o cálculo dos KPI's o autor utilizou o valor médio de mercado para a composição dos custos observados (Tabela 4), e os números da aquisição de cadeiras durante o período apurado.

<b>Mão de Obra</b>	<b>R\$ 405.504,00</b>
Analista de Comunicação	
Auxiliar de Comunicação	
Coordenador de Comunicação	
Designer (produção de peças)	
<b>Impulsioneamento de Mídia*</b>	<b>R\$ 15.000,00</b>
Facebook	R\$ 5.000,00
Instagram	R\$ 5.000,00
Twitter	R\$ 5.000,00
<b>Assessoria de Imprensa</b>	<b>R\$ 120.000,00</b>
Escritórios Especialistas	
<b>Monitoramento de Rede Social</b>	<b>R\$ 120.000,00</b>
Escritórios Especialistas	
<b>Total</b>	<b>R\$ 660.504,00</b>
<b>Aprovação para a campanha 12%**</b>	<b>R\$ 79.260,48**</b>

\*Valor utilizado para potencializar as publicações.

\*\* Valor aproximado informado pela gestora do Estádio Mineirão.

Tabela 4 – Custo anual estimado de produção de Mídias e Campanhas

Fonte: Autor, 2020.

Para a Campanha em questão, a gestora informou que foram utilizados apenas 12% das verbas anuais aprovadas, o que totalizaria aproximadamente R\$ 79.000,00. Quanto ao Custo de Aquisição do Cliente - CAC, o estudo constatou resultados iguais a R\$ 2.264,58 e R\$ 2.201,68 respectivamente para os anos de 2018 e 2019. O custo de aquisição de clientes (CAC) baseia-se no valor pago para aquisição de um cliente, sendo ele um novo ou um remanescente, em resumo, trata-se da divisão de todos os custos associados à esta aquisição, dentro de período específico, dividido pelo número de clientes captados (CARMONA, 2017). Em análise específica ao público alvo mulheres captados nos anos de 2018 e 2019 (Tabela 5), comparando o CAC, e, considerando o ticket médio de R\$ 2.071,43 e R\$ 2.123,34 respectivamente, o estudo retornou valores próximos ao calculado.

O aconselhável é que o valor do ticket médio seja superior ou igual ao CAC, nunca inferior (CARMONA, 2017).

Ano	Vendas de Cadeiras	Faturamento Anual	Masculino		Feminino	
			Cadeiras	Faturamento	Cadeiras	Faturamento
<b>Ano 2018</b>	486	R\$ 1.000.360,00	451	R\$ 927.860,00	35	R\$ 72.500,00
<b>Ano 2019</b>	503	R\$ 1.064.180,00	467	R\$ 987.740,00	36	R\$ 76.440,00
<b>Total</b>	<b>989</b>	<b>R\$ 2.064.540,00</b>	<b>918</b>	<b>R\$ 1.915.600,00</b>	<b>71</b>	<b>R\$ 148.940,00</b>

Tabela 5 – Levantamento de Cadeiras Comercializadas no Período da Campanha #REPENSE nos anos 2018 e 2019

Fonte: Autor, 2020.

Quanto ao Valor de Vida útil do Cliente (CLV), o estudo apurou resultados positivos em R\$ 1.090,56, (Figura 1), considerando a média dos valores de consumo do cliente por evento no Estádio Mineirão multiplicados os números das partidas previstas em um contrato anual. Para o Custo de Aquisição de Cliente - CAC, utilizou-se o valor autorizado das verbas da campanha #REPENSE e o número de mulheres do ano de 2019, captadas por meio da campanha.

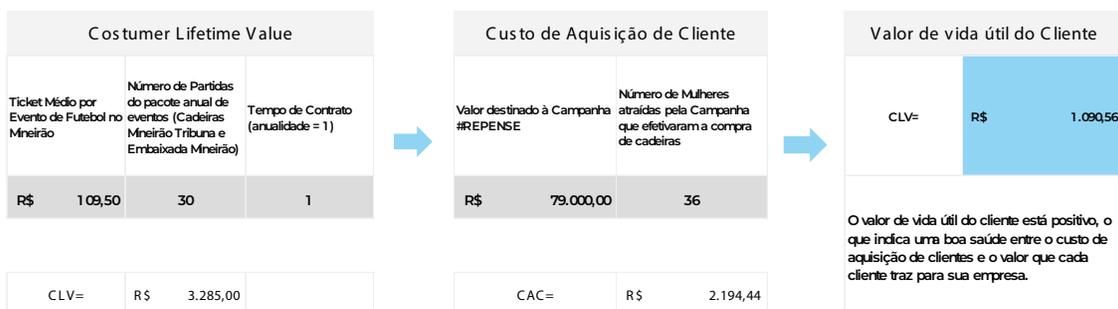


Figura 1 – Cálculo de Vida útil do Cliente

Fonte: Autor, 2020.

O CLV deve ser considerado como o resultado líquido de um cliente medido durante toda a vida de tratativas com a organização (BERGER E NASR, 1998). As ações de marketing estão altamente ligadas aos resultados desta medida (Berger et al., 2002), e diversos autores (Anderson, 1994; Athanassopoulos, 2000; Bolton et al., 2000; Bolton et al., 2006; Hwang et al., 2004; Reichheld e Sasser, 1990; Reichheld, 1996) corroboram em seus estudos que a retenção e obtenção de novos clientes são passos fundamentais para a otimização da relação entre consumidor e organizações, bem como a melhoria da geração de valores.

## 51 CONCLUSÕES

A pesquisa identificou que a Minas Arena, gestora do Estádio Governador Magalhães Pinto – Mineirão, atua de forma efetiva e pensada em ações de marketing por meio das redes sociais, visando a obtenção de novos nichos de públicos. A campanha #REPENSE trouxe à tona a discussão da mulher dentro do público do futebol, seja como trabalhadora, torcedora e/ou frequentadora do Estádio em dias de Jogos e eventos esportivos. O levantamento do período da campanha demonstrou fortemente a efetivação de cadeiras em temporada anual por mulheres, o que anteriormente não era comum, ou respeitado pelos demais torcedores. Das mídias digitais apresentadas, observou-se que o Instagram é a mais utilizada, seguida pelo Twitter e Facebook. Por meio de cálculo analisou-se que o Custo de Aquisição do Cliente (CAC) da campanha estava próximo ao equilíbrio, e, que mesmo com valor abaixo para este índice, após o cálculo do Valor de Vida útil do Cliente - Customer Lifetime Value (LTV) a Minas Arena encontra-se no caminho correto com suas campanhas nas mídias sociais. Como ponto de observação, fica a proposta de realização de todos estes cálculos para as demais campanhas que estão em curso e às que virão a ser desenvolvidas.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, E., FORNELL, C., & LEHMANN, D. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66. doi:10.2307/1252310

ANDRADA BANDEIRA, Gustavo; SEFFNER, Fernando. Representações sobre mulheres nos estádios de futebol. *Mosaico*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 14, p. 284-301, jul. 2018. ISSN 2176-8943. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/mosaico/article/view/74098>>. Acesso em: 09 Mai. 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.12660/rm.v9n14.2018.74098>.

ARAÚJO, Anna Gabriela. Placar Favorável. *Revista Marketing*. Fev.2002.

ATHANASSOPOULOS, A.: An Optimization Framework of the Triad: Capabilities, Service Quality, and Performance, in *Efficiency of Financial Institutions (Special Issue)*, P. Harker and S. Zenios, eds., Cambridge University Press, Cambridge, UK. 1997.

BALMER, J. (2009), "Marketing corporativo: apocalipse, advento e epifania", *Management Decision* , vol. 47 No. 4, pp. 544-572. <https://doi.org/10.1108/00251740910959413>

BAMBACE, Gisele. *Marketing Esportivo: o patrocínio além da estampa*. 2011. Monografia (Escola e Comunicação e Artes) - USP - Universidade de São Paulo, [S. l.], 2011.

BARTUNEK, J. M. & SEO, M. Qualitative research can add new meanings to quantitative research. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, n.2, , mar., 2002

BERGER, P.D.; NASR, N.L (1998). "Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications", *Journal of Interactive Marketing*, 12 (Winter), 17-30.

BERGER, B. G., PARGMAN, D., & WEINBERG, R. S. (2002). Foundations of exercises psychology. Morgantown: Fitness Information Technology, Inc

BLANCO-LORA, I., & SEGARRA-OÑA, M. (2014). Estudio exploratorio del uso del e-marketing como una estrategia para micro, pequeñas y medianas empresas de servicios. Revista PUENTE Científica, 7(2)

BOLTON, R.N.; LEMON, K.N.; BRAMLETT, M.D. (2006). "The Effect of Service Experiences over Time on a Supplier's Retention of Business Customers", Marketing Science, 52 (12), 1811-1823.+C16

BOLTON, R.N; KANNAN, P.K.; BRAMLETT, M.D. (2000). "Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value", Journal of the Academy of Marketing Science, 28 (1), 95-108.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. Marketing contemporâneo. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 776 p.

BRODIE, RODERICK J., ANA ILIC, BILJANA JURIC AND LINDA D. HOLLEBEEK (2011), "Consumer Engagement in a Virtual Brand Community: An Exploratory Analysis," Journal of Business Research, Forthcoming.

CAPELO, Rodrigo. Análise: finanças do futebol brasileiro pioram em 2018 com estagnação e mais dívidas. 2019. Disponível em <<https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodrico-capelo/post/2019/07/11/analise-financas-do-futebol-brasileiro-pioram-em-2018-com-estagnacao-e-mais-dividas.ghtml>>. Acesso: 15 ago. 2019.

CARMONA, Diêgo. Entenda o que é o custo de aquisição de clientes. In: CARMONA, Diêgo. Entenda o que é o custo de aquisição de clientes. [S. l.], 9 mar. 2017. Disponível em: <http://automacaodevendas.com/entenda-o-que-e-o-custo-de-aquisicao-de-clientes/>. Acesso em: 13 jul. 2020.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAFFEY, D. & SMITH, PR 2013. Emarketing Excellence: Planning and optimizing your digital marketing, London, Routledge: Taylor & Francis Group.

CHAFFEY, D.; SMITH, P.R. eMarketing eXcellence: Planning and optimizing your digital marketing: Routledge, 2012.

CENSO DEMOGRÁFICO 2010. Características da população e dos domicílios: resultados do universo. Rio de Janeiro: IBGE, 2011. Acompanha 1 CD-ROM. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas\\_da\\_populacao/resultados\\_do\\_universo.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas_da_populacao/resultados_do_universo.pdf)>

CONTURSI, E. B. Marketing esportivo. Rio de janeiro: Sprint, 1996.

DEMUNER, M. D. R., NAVA, R. M., & GÓMEZ M. D. R. (2014). Las tecnologías de información y comunicación en las pequeñas y medianas empresas. Congreso Virtual sobre Tecnología, Educación y Sociedad (Vol. 1, No. 2).

DEVIDE, F. P. Gênero e mulheres no esporte: história das mulheres nos Jogos Olímpicos modernos. Ijuí: Ed. Unijuí, 2005.

ESTÁDIO MINEIRÃO (Brasil, Minas Gerais, Belo Horizonte). Mineirão dá início ao movimento repense 2020. 1. Belo Horizonte., 2020. Disponível em: <http://estadiomineirao.com.br/o-mineirao/imprensa/noticias/mineirao-da-inicio-ao-movimento-repense-2020>. Acesso em: 12 abr. 2020.

FARRIS, P. W. B.; NEIL T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. Métricas de Marketing: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar. Tradução de RIBEIRO, L. B. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FIENGO, Sergio Villena. Gol-balización, identidades nacionales y fútbol. In: ALABACES, Pablo. (Comp.). Fútbol: fútbol, identidad y violencia en América Latina. Buenos Aires: Clacso, 2003, p. 257-271.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p

GUPTA S.; HANSENS D.; HARDIE B.; KAHN W.; KUMAR V.; LIN N.; RAVISHANKER N.; SRIRAM S. (2006). "Modeling Customer Lifetime Value", Journal of Service Research; 9 (2), 139-155.

GUPTA, S.; LEHMANN, D.R.; STUART, J.A. (2004). "Valuing Customers", Journal of Marketing Research, Vol. 41, February, 7-18.

HOMBURG, C.; STEINER, V.; TOTZEK, D. (2009). "Managing Dynamics in a Customer Portfolio", Journal of Marketing, 73, 70–89.

HWANG, H.; JUNG, T.; SUH, E. (2004). "An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry", Expert Systems with Applications, 26, 181-188.

JAIN, D., S. SINGH. 2002. Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions. J. Interactive Marketing 16 34–46.

KAPLAN, A. M., & HAENLEIN, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. Business Horizons, 53(1), 59–68

KOTLER, Philip. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KOTLER, P. and ARMSTRONG, G. (2012) Principles of Marketing. 14th Edition, Pearson Education Limited, Essex, England.

"KOTLER, Philip. A Generic Concept of Marketing. Journal of Marketing, v. 36, p. 46-54, April, 1972.

KOTLER, Philip; Armstrong, Gary. Princípios de Marketing. 12ª edição. Editora Pearson Education, 2008"

KUMAR, V., VENKATESAN, R.; RAJAN, B. (2009). "Implementing Profitability through a Customer Lifetime Value Framework", Marketing Intelligence Review, 2, December, 32–43.

KUMAR V.; SHAH, D. (2009). "Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization", Journal of Marketing, 73, 119–136.

KUMAR, V.; RAMANI, G. (2004). "Taking Customer Lifetime Value Analysis to the Next Level", *Journal of Integrated Communications*, Northwestern University, 27–33. Disponível em <http://www.drvkumar.com/publications/92/title/Journal-of-Integrated-Communications>, Acesso em 12/07/2020.

"KUMAR, V.; RAJAN, B. (2009a). "Nurturing Profitable Customers", *Strategic Finance Magazine*, September, 27–33. Disponível em [http://www.imanet.org/PDFs/Public/SF/2009\\_09/09\\_09\\_kumar.pdf](http://www.imanet.org/PDFs/Public/SF/2009_09/09_09_kumar.pdf), Acesso em 12/07/2020.

KUMAR, V.; RAJAN, B (2009b). ""Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value"", *Management Accounting Quarterly*, 10 (3), 1–18."

KUMAR, V.; PETERSEN, J.; Leone, R.P. (2010). "Driving Profitability by Encouraging Customer Referrals:Who,When, and How", *Journal of Marketing* , 74, 1–17

KUMAR, V., BHASKARAN, V., MIRCHANDANI, R., & SHAH, M. (2013). Practice prize winner-creating a measurable social media marketing strategy: increasing the value and ROI of intangibles and tangibles for hokey pokey. *Marketing Sciences*, 32(2), 194–212.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise*. In: *The internet: Electronic Commerce and Electronic Business*. 6ª ed. Prentice Hall, 2000.

LEE, SANG & OLSON, DAVID & TRIMI, SILVANA. (2012). Co-innovation: Convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*. 50. 817-831. 10.1108/00251741211227528.

LUQMAN, AZYANEE & ABDULLAH, NURMUSLIMAH. (2011). E-business Adoption amongst SMEs: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of Internet Banking and Commerce*. 16.

MAILBIZ (Brasil, Rio Grande do Sul, Santa Cruz do Sul). CAC e conversão no e-commerce: você sabe quanto custa cada novo cliente? In: CAC e conversão no e-commerce: : você sabe quanto custa cada novo cliente? 1. Rio Grande do Sul, 11 jan. 2017. Disponível em: <https://www.mailbiz.com.br/cac-e-conversao-no-e-commerce-voce-sabe-quanto-custa-cada-novo-cliente/>. Acesso em: 13 jul. 2020.

MANETTI, GIACOMO & BELLUCCI, MARCO & BAGNOLI, LUCA. (2016). Stakeholder Engagement and Public Information Through Social Media: A Study of Canadian and American Public Transportation Agencies. *The American Review of Public Administration*. 47. 10.1177/0275074016649260.

MELO NETO, F. P. *Marketing Esportivo*. 3ª ed., Rio de Janeiro: Record, 2002.

"MESSNER, Michael. "Boyhood, organized sports, and the constuction of masculinities". In: KIMEL, Michael e MESSNER, Michael, *Men's lives*. Nova York e Toronto: MacMillan Publisching Co. e Maxwell MacMillan Canada, 1992, pp. 161-131."

MORETTI, S. L. A. & TOLEDO, G. L. (2015). Marketing and Sustainability Academic Production in brazil: An analysis in leading management journals during the period of 1994-2012. *Business and Management Review*. Special issue, 616- 630.

MOURA, Cinara; OLIVEIRA, Mariana. *Como trabalhar métricas e KPI's em mídias sociais*. 1. ed. Rio Grande do Sul: Ideas Scup, 2015. 28 p. v. 1. E-book.

MÜHLEN, Johanna Coelho Von; GOELLNER, Silvana Vilodre. Representações de feminilidades e masculinidades (re)produzidas pelo site Terra. In: Revista Brasileira de Ciências do Esporte. Florianópolis, v. 34, n. 1, jan./mar. 2012.

MUNIZ, Lizandra. Métricas de Redes Sociais:: um manual prático para aprender o que e como analisar. In: MUNIZ, Lizandra. Métricas de Redes Sociais: : um manual prático para aprender o que e como analisar. [S. l.], 26 maio 2017. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/metricas-de-redes-sociais/>. Acesso em: 13 jul. 2020.

ODOOM, RAPHAEL & ANNING-DORSON, THOMAS & ACHEAMPONG, GEORGE. (2017). Antecedents of social media usage and performance benefits in small- and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Enterprise Information Management*. 30. 383-399. 10.1108/JEIM-04-2016-0088.

HALIM, FATIMAH & OMAR, FATIMAH & F.W.HALIM, & A.Z.ZAINAH, & H.FARHADI, & R.NASIR, & KHAIRUDIN, ROZAINEE. (2011). Stress and job satisfaction as antecedents of work place deviant behavior. *Stress and job satisfaction as antecedents of work place deviant behavior*. 12. 46-51.

PILLER, FRANK & VOSSEN, ALEXANDER & IHL, CHRISTOPH. (2011). From Social Media to Social Product Development: The Impact of Social Media on Co-Creation of Innovation. *Die Unternehmung*. 66. 10.5771/0042-059X-2012-1-7.

“POYARES, Walter. Imagem Pública: Glória para uns, ruínas para outros. 2. ed. São Paulo: Globo, 1998. “

QUEIROZ, M. Métricas de Desempenho de Marketing em Empresas Brasileiras. Universidade de São Paulo. São Paulo, 188 pp. 2008.

REICHHELD, F.F. & SASSER Jr., E.W. (1990) - Zero defections: quality comes to service. *Harvard Business Review*, n.68, p.105-111.

REICHHELD, F.F. (1996) - Learning from customer defections. *Harvard Business Review*, n.74, p.56-69.  
Reinartz, W.; Thomas, J; Kumar, V. (2005). “Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Profitability”, *Journal of Marketing*, 69, January, 63-79.

REZ, Rafael. Tipos de Marketing: conheça as principais áreas e suas funções. Disponível em: <https://novaescolademarketing.com.br/marketing/tipos-demarketing/>. Acesso em: 09 de abril de 2020.

ROYLE, J., & LAING, A. (2014). The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries. *International Journal of Information Management*, 34(2), 65-73.

RUST, R.T.; LEMON, K.N.; ZEITHAML, V.A. (2004). “Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, January, 109-127.

RYAN, D. (2014). Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation. Kogan Page Publishers.

SILVA, C. P.; LEPRE, T. R. F. Marketing Digital: Mensagens Assertivas e a Intenção de Compra de Consumidores de Alto e Baixo Poder . *Desafio Online*, v. 7, n. 1, p. 203-219, 2019.

SRIDHAR, S., FANG, E. New vistas for marketing strategy: digital, data-rich, and developing market (D3) environments. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 47, 977–985 (2019). <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00698-y>

SRIVASTAVA, R. K., SHERVANI, T. A. & FAHEY, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *The Journal of Marketing*, 168-179.

Stahl, F.; Heitmann, M.; Lehmann, D.R.; Neslin, S.A. (2012). “The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin”, *Journal of Marketing*, 76, 44-63.

STOKES, R. (2013). *E-Marketing: The Essential Guide to Digital Marketing*. Quirk Education: Cape Town, South Africa.

STONE, M. (2014). The new (and ever-evolving) direct and digital marketing ecosystem. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16(2), 71-74.

TERENCE, A. C. F. & ESCRIVÃO-FILHO, E. (2006). Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais eletrônicos... Fortaleza: ENEGEP, 2006. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR540368\\_8017.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR540368_8017.pdf). Acesso em 12 abril 2020.

THOMAS, J.; REINARTZ, W.; KUMAR, V. (2004). “Getting the Most out of All Your Customers,” *Harvard Business Review*, Julho – Agosto, 116-123.

TORRES, Cláudio. *A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

TRAINOR, K. J., ANDZULIS, J., RAPP, A., AND AGNIHOTRI, R. 2014. “Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM,” *Journal of Business Research* (67:6)Elsevier Inc., pp. 1201–1208.

VAZ, Gil Nuno. *Marketing Institucional*. São Paulo: Ed. Thomson Learning Edições, 2003.

VEAL, A. J. *Metodologia da Pesquisa em Lazer e Turismo*. São Paulo: Aleph, 2011.

VENKATESAN, R.; KUMAR, V. (2004). “A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy,” *Journal of Marketing*, 68 (4), 106-125.

WYMBS, Cliff. Digital marketing: the time for a new “academic major” has arrived. *Journal of Marketing Education*, Boulder, v. 33, n. 1, p. 93-106, abr. 2011.

## **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 1, 3, 1, 62, 68, 74, 75, 87, 97, 99, 113, 114, 116, 117, 163, 178, 191, 222, 239, 240, 243, 246, 247, 257, 258, 259, 260, 271, 272, 293, 295, 309, 310, 311, 321, 322, 329, 332, 345

Agronegócio 6, 140, 141, 142, 143, 163, 164, 166, 167, 168, 169, 177, 178, 179

### B

Big Data 48

Blockchain 206, 207, 209, 210, 211

Brasil 8, 12, 44, 64, 74, 75, 85, 86, 91, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 107, 108, 111, 113, 115, 129, 146, 163, 164, 166, 168, 169, 177, 178, 186, 207, 241, 245, 246, 254, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 263, 264, 268, 271, 272, 282, 283, 291, 292, 294, 296, 297, 298, 310, 311, 312, 314, 316, 321, 324, 341, 342

### C

Cadeia de abastecimento 31, 35

Cadeia Produtiva 6, 163, 164, 169, 172, 176, 177, 235, 237, 238, 243, 245

Capitalismo 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 299, 309, 321

Cliente 57, 73, 127, 130, 131, 132, 133, 135, 136, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 158, 159, 189, 234, 235, 250, 325, 326, 327, 329, 330, 331, 337, 338, 339, 342

Comércio 2, 8, 9, 11, 12, 14, 245, 246, 256, 271, 308, 316, 317

Complexidade 6, 27, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191

Comunicação 45, 68, 71, 104, 105, 139, 190, 207, 227, 284, 287, 320, 321, 325, 328, 329, 330, 331, 332, 334, 337, 339, 345

Confiança 48, 186, 222, 226, 230, 232, 233, 234, 238, 250, 315, 318, 322

Conhecimento 2, 19, 44, 45, 46, 48, 50, 62, 63, 67, 72, 73, 79, 80, 89, 96, 141, 165, 170, 171, 176, 186, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 252, 267, 270, 285, 286, 288, 291, 314, 317, 328, 334

Consumidor 5, 18, 30, 32, 84, 105, 133, 148, 150, 151, 152, 153, 158, 159, 164, 165, 169, 172, 177, 250, 319, 326, 327, 330, 331, 338

Consumo 4, 3, 4, 16, 17, 18, 19, 22, 29, 30, 31, 32, 46, 77, 85, 91, 93, 104, 168, 169, 236, 237, 327, 338

Covid-19 6, 103, 115, 120, 206, 207, 209, 210, 211

Cultura 5, 44, 46, 47, 49, 56, 58, 60, 66, 67, 68, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 87, 89, 91, 93, 95, 97, 98, 101, 114, 115, 127, 172, 176, 227, 264, 311, 313, 322

## D

Desafios 3, 6, 8, 17, 31, 64, 116, 163, 168, 182, 207, 210, 293, 294, 300, 301, 303, 305, 307, 308, 309, 311, 312, 313, 315, 317, 318, 320

Desenvolvimento Regional 6, 85, 163, 172, 178

## E

Economia 4, 1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 25, 31, 34, 81, 92, 103, 107, 109, 115, 168, 175, 177, 178, 179, 224, 241, 243, 246, 247, 250, 258, 259, 260, 263, 264, 269, 272, 280, 281, 284, 293, 311, 319, 345

Empreendedorismo 7, 25, 88, 90, 241, 243, 256, 263, 264, 271, 284, 293, 294, 297, 298, 299, 302, 304, 309, 310, 311

Empresa 6, 180, 240, 258, 259, 267, 271, 316, 322

Estado 7, 1, 3, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 32, 48, 51, 60, 65, 71, 72, 90, 91, 102, 107, 108, 110, 118, 129, 136, 139, 165, 194, 203, 229, 257, 258, 262, 263, 273, 275, 277, 279, 297, 298, 299, 316, 333

Estratégia 6, 24, 28, 71, 84, 108, 110, 184, 206, 207, 236, 251, 263, 327, 329, 345

## F

Feminismo 293, 294, 295, 296, 309, 310, 311

Finanças 1, 9, 173, 281, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 340

FORU 5, 130, 133, 134, 135

Futebol 8, 323, 324, 325, 332, 339, 340

## G

Gestão 3, 4, 7, 8, 12, 19, 20, 24, 27, 28, 44, 45, 50, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 71, 72, 73, 74, 75, 78, 83, 84, 87, 88, 89, 101, 102, 104, 105, 107, 108, 113, 114, 116, 117, 118, 163, 165, 166, 170, 171, 172, 173, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 188, 190, 191, 192, 206, 208, 209, 210, 222, 223, 224, 226, 227, 228, 235, 236, 237, 238, 240, 241, 242, 243, 244, 248, 249, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 291, 292, 310, 311, 312, 313, 315, 317, 318, 319, 321, 322, 323, 325, 329, 345

Governança corporativa 76, 79, 80, 86, 87, 88, 89, 90, 94, 96, 97, 99

## I

Incerteza 81, 82, 95, 180, 182, 183, 184, 186, 187, 189

Informação 44, 45, 46, 47, 48, 49, 81, 91, 104, 140, 189, 206, 207, 210, 230, 232, 234, 243, 251, 252, 253, 265, 267, 270, 281, 282, 283, 284, 287, 326, 330

Inovação 5, 28, 31, 66, 88, 89, 94, 139, 143, 144, 166, 168, 206, 210, 222, 223, 224, 225,

226, 227, 228, 229, 230, 231, 233, 235, 237, 238, 239, 240, 241, 244, 263, 264, 272, 345  
Inteligência emocional 4, 62, 63, 70, 71, 72, 73, 74

## L

Liberal 1, 2, 5, 10, 14, 15

Liderança 4, 8, 62, 63, 64, 66, 68, 69, 71, 72, 73, 226, 284, 312, 313, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322

## M

Marca 5, 60, 105, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 159, 245, 250, 251, 332

Marketing 8, 24, 26, 29, 33, 97, 105, 114, 116, 131, 136, 137, 149, 151, 152, 160, 161, 162, 168, 178, 212, 236, 248, 249, 250, 255, 304, 316, 323, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 334, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344

Mercado 8, 1, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 31, 52, 54, 57, 63, 66, 68, 69, 72, 73, 78, 85, 99, 101, 105, 107, 121, 124, 125, 128, 131, 139, 144, 145, 151, 164, 165, 166, 169, 172, 173, 176, 177, 186, 224, 225, 234, 241, 243, 245, 246, 248, 249, 250, 251, 254, 255, 257, 261, 264, 265, 266, 268, 269, 272, 276, 284, 288, 293, 294, 295, 297, 298, 301, 302, 306, 308, 310, 312, 313, 314, 316, 317, 319, 320, 322, 324, 328, 332, 337

Moçambique 7, 281, 282, 283, 284, 285, 289, 291

Mulher 8, 82, 175, 293, 294, 295, 296, 297, 302, 305, 308, 309, 312, 313, 314, 316, 317, 318, 320, 321, 322, 323, 324, 339

## N

Nacional-Intervencionista 1, 2, 14

Need to know 46, 47, 50

Need to share 4, 44, 45, 50

## O

Organização 11, 14, 47, 68, 104, 186, 207, 295, 311

## P

Pandemia 6, 52, 57, 103, 115, 206, 207, 210, 211

Privacidade 44, 47, 48, 49, 50

Projetos 6, 89, 100, 101, 103, 109, 111, 112, 178, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 224, 226, 234, 237, 255, 256, 257, 259, 341

## R

Responsabilidade Social 5, 100, 101, 103, 104, 105, 106, 108, 114, 116

## S

Segurança 17, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 64, 83, 86, 111, 172, 188, 190, 196, 198, 201, 208,

210, 251, 266, 270, 282, 285, 300, 314, 345

Serviços 3, 5, 7, 11, 15, 49, 66, 102, 104, 106, 107, 109, 110, 139, 143, 144, 145, 189, 210, 211, 223, 224, 227, 229, 241, 243, 254, 256, 257, 258, 281, 282, 283, 284, 285, 289, 290, 294, 295, 297, 302, 303, 310, 314, 326, 328, 332

Socialismo 1, 2, 5, 13, 14

Socialista 1, 2, 6, 13, 15

Sociedade 1, 3, 2, 5, 6, 10, 13, 14, 45, 48, 49, 76, 77, 80, 82, 83, 85, 87, 92, 96, 98, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 113, 117, 264, 283, 284, 285, 291, 293, 295, 298, 302, 303, 305, 308, 309, 311, 332, 345

Sustentabilidade 16, 17, 18, 19, 27, 29, 79, 87, 97, 106, 174, 176, 177, 327

## **T**

Trabalho 3, 5, 6, 8, 1, 3, 4, 7, 12, 18, 19, 24, 45, 63, 64, 66, 69, 72, 73, 76, 78, 79, 81, 83, 85, 86, 90, 91, 92, 93, 95, 98, 100, 101, 102, 103, 106, 107, 108, 109, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 139, 140, 175, 182, 184, 185, 187, 190, 195, 206, 207, 209, 210, 226, 228, 229, 234, 235, 237, 257, 258, 261, 264, 265, 270, 271, 272, 288, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 310, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 324, 325, 326, 333

## **V**

Valor 5, 5, 7, 17, 29, 30, 31, 32, 45, 49, 55, 56, 57, 82, 87, 92, 96, 99, 124, 130, 136, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 157, 158, 159, 175, 177, 189, 224, 225, 227, 231, 234, 250, 259, 264, 289, 294, 304, 308, 325, 327, 330, 331, 333, 337, 338, 339

Varejista 8, 164, 312, 313, 317, 318, 320

Voluntariado 100, 101, 102, 103, 106, 107, 108, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117

# AD MI NIS 3 TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

**Atena**  
Editora

Ano 2021

# AD MI NIS 3 TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

**Atena**  
Editora

Ano 2021