

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 2



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 2



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 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. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

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 Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
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  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> 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  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
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  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> 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. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> 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  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



## Administração: gestão, liderança e inovação 2

**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Yaidy Paola Martinez  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

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

A238 Administração: gestão, liderança e inovação 2 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0636-5

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.365221110>

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)



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

## 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 Administração trata-se de um pragmático campo de estudos que tem passado por uma constante evolução dinâmica ao longo dos tempos, em especial nos últimos dois séculos, ao conciliar a faceta real da arte da prática, estratégica e operacional, com a faceta ideal do estado da arte em termos de modelos e marcos teórico-conceituais, propiciando assim um relevante terreno para refletir e instrumentalizar a gestão, o planejamento e o desenvolvimento humano e organizacional.

Partindo desta contextualização evolutiva, o presente livro tem o objetivo de apresentar a riqueza do campo científico da Administração a partir de uma abrangente agenda de estudos que valoriza a pluralidade temática, metodológica e teórica para analisar a realidade da gestão estratégica e do desenvolvimento organizacional no curto e no longo prazo em diferentes escalas espaciais e periodizações temporais.

Não é por acaso que esta obra foi intitulada como “Administração: Gestão, Liderança e Inovação 2”, mas antes manifesta uma preocupação em apresentar uma relevante agenda contemporânea de estudos com base em um tripé conceitual com crescente relevância empírica nas atividades de planejamento e gestão, bem como nos processos de desenvolvimento institucional e organizacional.

O livro reúne uma coletânea de pesquisas que foi construída a várias mãos no Brasil e no México por um conjunto de pesquisadoras e pesquisadores com distintas *expertises* profissionais e formações acadêmicas, oriundos de instituições públicas e privadas de ensino superior e comprometidos com a discussão da fronteira do pensamento administrativo por meio de empíricos estudos de caso.

As pesquisas apresentadas neste livro foram estruturadas a partir de uma abordagem qualitativa quanto aos meios e exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins, por meio de uma combinação metodológica dos procedimentos de revisão bibliográfica e documental no levantamento de dados com a análise de dados por meio de estudos de caso com aplicação de hermenêutica administrativa.

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

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

#### DESAFIOS DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

Tarcísio Roberto Cavalcante da Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211101>

### **CAPÍTULO 2..... 16**

#### ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE ACADÊMICO: UM ESTUDO DE CASO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – UNIPAM

Andrêssa Pereira Sousa

Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211102>

### **CAPÍTULO 3..... 30**

#### METAPROCESSOS EM GESTÃO

Sérgio Luís Haas

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211103>

### **CAPÍTULO 4..... 36**

#### A GESTÃO COMO FONTE DE ATUAÇÃO EFETIVA DO PROFISSIONAL SECRETÁRIO EXECUTIVO

Suzane Silva de Sousa Barbosa

Fabiana Carla Bezerra Vitaliano

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211104>

### **CAPÍTULO 5..... 56**

#### ANÁLISE DE MERCADO POTENCIAL PARA A EXPANSÃO DE UMA EMPRESA DE ADQUIRÊNCIA EMPREGANDO *GEOMARKETING* E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GEOGRÁFICAS

Evelyn Santos da Conceição

Alan José Salomão Graça

Leandro Luiz Silva de França

Sonia Maria Lima Silva

Ingrid dos Santos Araujo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211105>

### **CAPÍTULO 6..... 73**

#### IMPACTO EMOCIONAL DEL ESTRÉS EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA EN LA FRONTERA DE JUÁREZ-EL PASO TEXAS

Felipe Dávila Soltero

Claudia Cervantes Montoya

Beatriz Eugenia Ochoa Rivera

Sebastián Gloria Zúñiga

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211106>

|   |            |
|---|------------|
| <b>CAPÍTULO 7</b> .....   | <b>80</b>  |
| IMPACTOS DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA CERÂMICA DA REGIÃO DE CRICIÚMA/SC   |            |
| Vinícius Ortolan Salvador   |            |
| Abel Correa de Souza  |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211107">https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211107</a>     |            |
| <b>CAPÍTULO 8</b> .....   | <b>95</b>  |
| INFLUÊNCIA NA GESTÃO DE RELACIONAMENTO DE CLIENTES NA SATISFAÇÃO DAS SUAS NECESSIDADES  |            |
| Augusto Castigo Choquice  |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211108">https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211108</a>     |            |
| <b>CAPÍTULO 9</b> .....   | <b>102</b> |
| MAPEAMENTO DOS MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO AMBIENTAL PARA O SETOR LÁCTEO  |            |
| Ana Isabelle Gomes Lopes  |            |
| Maria de Fátima Nóbrega Barbosa   |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211109">https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211109</a>     |            |
| <b>CAPÍTULO 10</b> .....  | <b>117</b> |
| MAPA EMPRESARIAL DE SUCESSO DE PEQUENAS EMPRESAS  |            |
| Alexandre Farias Albuquerque  |            |
| Edmundo Escrivão Filho  |            |
| Paulo Sérgio Miranda Mendonça   |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111010">https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111010</a>   |            |
| <b>CAPÍTULO 11</b> .....  | <b>135</b> |
| LA EDUCACIÓN FINANCIERA, ESTRATEGIA DE PYMES  |            |
| Marina Elizabeth Salazar Herrera  |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111011">https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111011</a> |            |
| <b>CAPÍTULO 12</b> .....  | <b>148</b> |
| GOVERNANÇA: O CASO DE UMA FAMÍLIA E SEU EMPREEDIMENTO   |            |
| Eduarda Frizzo Moraes   |            |
| Jaíne Machado de Abreu  |            |
| Rosane Maria Seibert  |            |
| Neusa Gonçalves Salla   |            |
| Grace Kelly Holtz Scremin   |            |
|  <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111012">https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111012</a> |            |
| <b>CAPÍTULO 13</b> .....  | <b>166</b> |
| ESTUDIO DE LOS FACTORES INTANGIBLES EN LOS EMPRENDEDORES TEXTILES DE LA ZONA MAZAHUA DE SAN FELIPE DEL PROGRESO   |            |
| Dulce María Castolo Servín  |            |
| Alba Cruz López   |            |

Araceli López Camacho

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111013>

**CAPÍTULO 14..... 174**

ENTREPRENEURIAL AND SUSTAINABLE PUBLIC MANAGEMENT

Ilmar Polary Pereira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111014>

**CAPÍTULO 15..... 197**

GERENCIAMENTO DE CUSTOS PÚBLICOS: UMA ANÁLISE DO MODELO UTILIZADO  
NUM CAMPUS DE UNIVERSIDADE PÚBLICA DO INTERIOR DE PERNAMBUCO

Paulo Henrique Meneses Brasil

Helder Caran Ferreira dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111015>

**SOBRE O ORGANIZADOR..... 209**

**ÍNDICE REMISSIVO..... 210**

## DESAFIOS DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

*Data de aceite: 03/10/2022*

**Tarcísio Roberto Cavalcante da Silva**

Professor EBTT/ Administração – IFAM

Graduado em Administração – UFAM

MBA em Administração e Finanças – UNINTER

Especialista em Docência em Administração -

UnIBF

<http://lattes.cnpq.br/6651256248715668>

**RESUMO: Introdução/Problematização:** a regulamentação da profissão de Administrador e da formação profissional deste são temas relativamente recentes no Brasil. Desde então, vem ocorrendo uma notável expansão dos cursos de Administração pelo país. Porém não obstante a expansão, pesquisas mostram que o Brasil possui um baixo índice de desempenho organizacional, o que está relacionado à formação profissional dos gestores, ao se considerar a importância da gestão para o desempenho das empresas. Assim, surgiu a questão norteadora deste estudo: quais desafios permeiam o ensino de Administração no Brasil? **Objetivo/proposta:** a partir da questão norteadora, este estudo teve por objetivo identificar desafios enfrentados no ensino de Administração no Brasil. **Procedimentos Metodológicos:** para o alcance do objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, numa abordagem qualitativa, que compreendeu a análise de artigos científicos, livros e aspectos legais relativos ao tema. Para o tratamento das informações foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que tem a finalidade de verificar a

pertinência do texto com os objetivos da pesquisa (KLEINA; RODRIGUES, 2014). A pesquisa foi realizada pelo autor durante os meses de abril e maio de 2021. Foi utilizada a plataforma Scholar Google como fonte bibliográfica.

**Principais Resultados:** o objetivo de pesquisa foi alcançado a partir da explanação de aspectos relacionados à manutenção da qualidade de ensino, adaptação do conhecimento à realidade local e interdisciplinaridade, desenvolvimento de competências nos futuros profissionais, equilíbrio entre teoria e prática nos cursos, educação à distância e formação docente. **Considerações Finais/Conclusão:** o presente estudo se propôs a iniciar uma reflexão pertinente voltada ao ensino dessa área tão necessária ao desenvolvimento econômico-social: a Administração. Afinal, os desafios de alguma forma atingem todos os atores envolvidos, sejam discentes, docentes ou instituições de ensino e geram reflexos na economia e na sociedade. Cada envolvido possui suas peculiaridades referentes ao tema, sendo mais ou menos afetado por determinado fator, além de possuir dificuldades próprias de sua realidade. Daí a importância da reflexão a partir de seu próprio contexto. **Contribuições do Trabalho:** este estudo apresenta contribuições de âmbito econômico, social e acadêmico, considerando a importância das organizações públicas e empresariais para a sociedade, para a economia e para o país em um mundo globalizado. Tais organizações recebem impactos da formação dos seus gestores, e estes influenciam diretamente no desempenho daquelas. Conhecer os desafios da formação profissional do Administrador constitui o primeiro

passo para reflexões da realidade local que levem à construção de estratégias visando o aperfeiçoamento desta formação e amenização das dificuldades encontradas

**PALAVRAS-CHAVE:** Docência em Administração; Desafios do Ensino de Administração; Formação Profissional

## 1 | INTRODUÇÃO

A regulamentação da profissão de Administrador e da formação profissional deste são temas relativamente recentes no Brasil, possuindo uma trajetória de não mais que algumas décadas. Desde então, vem ocorrendo uma notável expansão dos cursos de Administração pelo país, sendo este ensino fruto das necessidades de uma sociedade cada vez mais complexa (BOLZAM; ANTUNES, 2015).

O mais recente censo da educação superior, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, do Ministério da Educação - MEC (2020), apontou que no Brasil existem mais de 600 mil matrículas de discentes em cursos superiores de Administração, distribuídas em mais de 1,6 mil instituições. Bolzam e Antunes (2015) afirmam que os programas de expansão do ensino superior podem ter contribuído para essa realidade, como o Programa Universidade para Todos (ProUni), o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), o Sistema de Seleção Unificada (SISU) e a Universidade Aberta do Brasil (UAB), bem como o surgimento da modalidade de ensino à distância (EAD) no referido período. Além dos cursos superiores, ainda existem cursos técnicos cursos da área de gestão e negócios, que são ofertados pela Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

Porém, apesar do crescimento do número de cursos de Administração, pesquisas mostram que o Brasil possui um baixo índice de desempenho organizacional, e a formação profissional dos gestores pode ser uma das causas, especialmente ao se considerar a importância da gestão para o desempenho das empresas (BOAVENTURA et. al., 2018). Os dados da expansão do ensino de Administração, embora numericamente positivos, demandam maiores desafios como contrapartida. Assim, surgiu a questão norteadora deste estudo: quais desafios permeiam o ensino de Administração no Brasil? A partir desse questionamento, a pesquisa apresentou por objetivo identificar desafios enfrentados no ensino de Administração no Brasil.

O tema possui relevância de âmbito econômico-social, considerando a importância das organizações públicas e empresariais para a sociedade, para a economia e para o país em um mundo globalizado. Tais organizações recebem impactos da formação dos seus gestores, e estes influenciam diretamente no desempenho daquelas. Guerreiro Ramos (1981) já defendia que as organizações devem influenciar positivamente na sociedade. Além disso, ainda é observável uma relevância acadêmica, ao proporcionar necessárias

reflexões e análises sobre o ensino de Administração no Brasil (BOLZAM; ANTUNES, 2015, p. 78). Privilegiar a discussão sobre a formação do administrador neste país significa reconhecer a educação como prática emancipatória e contínua do ser humano (SILVA et. al., 2019). A relevância acadêmica também pode ser encontrada ao estudo situar os interessados – como aspirantes, discentes, docentes, corpo técnico e instituições de ensino – a respeito de possíveis realidades de seu cotidiano acadêmico. Conhecer os desafios da formação profissional do Administrador constitui o primeiro passo para reflexões da realidade local que levem à construção de estratégias visando o aperfeiçoamento desta formação e amenização das dificuldades encontradas

Para o alcance do objetivo proposto, quanto aos procedimentos técnico-metodológicos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, numa abordagem qualitativa. Para o tratamento das informações foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. A estrutura básica deste artigo envolve, inicialmente, uma apresentação introdutória do tema. A seguir, vêm em sequência a revisão bibliográfica, a descrição da metodologia utilizada e análise dos resultados da pesquisa. Por fim, estão as considerações finais do estudo.

## 2 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica foi dividida em duas partes, sendo inicialmente direcionada à trajetória do ensino de Administração do Brasil e, posteriormente, à apresentação de um panorama atual dessa realidade, por meio de dados atualizados.

### 2.1 Trajetória do Ensino de Administração no Brasil

A Administração enquanto ciência possui uma curta trajetória. Conseqüentemente, o ensino de Administração no Brasil é relativamente recente, especialmente quando comparado aos Estados Unidos da América (EUA). De acordo com o Conselho Federal de Administração (CFA, 2021), na década de 50 o ensino de Administração no Brasil ainda estava em estágio inicial, ao passo que, no mesmo período, os Estados Unidos da América já formavam em torno de 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e 100 doutores por ano em Administração. Nos EUA, os primeiros cursos da área foram iniciados em 1881, com a criação da *Wharton School*.

No século XX, o crescimento econômico, da infraestrutura de transportes, o avanço da industrialização e de outros setores relacionados ao desenvolvimento nacional passou a demandar, paulatinamente, o ensino e formação do profissional de nível superior na área de Administração. Este profissional seria formado pelo sistema escolar e teria conhecimento técnico específico para embasar suas ações no ambiente de trabalho. A partir da era Vargas, houve a fundação de escolas de ensino superior que formaram administradores (BOLZAN; ANTUNES, 2015).

Assim, o governo do presidente Getúlio Vargas criou a Fundação Getúlio Vargas

(FGV) objetivando desenvolver o ensino e a pesquisa na área de Administração (RAMOS PINTO; MOTTER JUNIOR, 2012). Embora o ensino da Administração no Brasil tenha tido seus antecedentes, como o Instituto de Organização Racional do Trabalho – IDORT, de origem privada, considerada a primeira instituição de treinamento em Administração da América Latina, e o Departamento de Administração do Serviço Público - DASP (RAMOS PINTO; MOTTER JUNIOR, 2012; WAIANDT, 2018), o surgimento da FGV e da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo marcaram significativamente o ensino e a pesquisa de temas econômicos e administrativos no Brasil, contribuindo para o processo de desenvolvimento econômico do país. (CFA, 2021).

Subsequentemente, representantes da FGV visitaram universidades americanas em busca de um modelo pedagógico para o ensino da administração no país, sendo este o mais importante convênio para a área de Administração no Brasil (RAMOS PINTO; MOTTER JUNIOR, 2012; WAIANDT, 2018). A partir disso foi criada a Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP. Esta foi a primeira escola de Administração Pública do Brasil e da América Latina e a primeira a publicar livros de Administração no Brasil (EBAPE, 2021). Atualmente, é denominada EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, englobando também a área privada.

A FGV, a partir da década de sessenta, passou a criar cursos de pós-graduação nas áreas de Economia, Administração Pública e de Empresas. Posteriormente, a fundação criou cursos de mestrado, passando a ser um centro de formação de professores para outras instituições de ensino em um momento de expansão dos cursos de Administração, o que proporcionou, na década seguinte, o surgimento de um doutorado na área (CFA, 2021).

De acordo com Braga et. al. (2011, p. 57), “o desenvolvimento do ensino de Administração passou a ocorrer de forma concomitante ao da nação”. Assim, na segunda metade do século XX houve um processo de expansão dos cursos de Administração, de origem pública e privada, expansão muito relacionada à realidade econômica nacional, com o desenvolvimento das grandes e complexas empresas que demandavam cada vez mais profissionais qualificados

Em 1965 foi promulgada a lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, data que instituiu também o dia do administrador. Esta lei regulamentou a profissão de Técnico em Administração, tornando privativo dos bacharéis o exercício da profissão (BRASIL, 1965). A EBAP foi importante neste processo por meio da mobilização de seus professores e egressos, sendo o professor da instituição e ex-deputado federal Alberto Guerreiro Ramos o autor da proposta de regulamentação da profissão (EBAPE, 2021). Até então, os profissionais formados não possuíam nenhum tipo de garantia referente ao exercício da profissão

No ano subsequente, foi estabelecido o primeiro currículo mínimo do curso de Administração, sendo a proposta feita pelo Conselho Federal de Educação (BOAVENTURA

et. al., 2018). A proposta foi oficializada por meio do Parecer nº 307/66. Assim, a partir do reconhecimento da profissão de administrador, tanto a profissão quanto a formação deste foram devidamente regulamentadas.

O ensino da Administração é marcado por três ciclos bem definidos pelos currículos-mínimos que foram estabelecidos ao longo do tempo, buscando adaptar a formação do Administrador às novas demandas (RAMOS PINTO; MOTTER JUNIOR, 2012). O primeiro ciclo foi o iniciado em 1966. O segundo, pela nova proposta de 1993. Finalmente, o terceiro ciclo foi iniciado em 2004 a partir do Parecer CES/ CNE nº 134/2003:

No dia 9 de setembro de 2003, o Ministro da Educação (2003) homologa o parecer CES/ CNE nº 134, que dispõe sobre as novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), inclusive para o curso de graduação em Administração. Esse parecer de 2003 fornece uma flexibilidade ainda maior aos cursos de graduação na elaboração de seus currículos, centrando-se nas capacidades de atender às dinâmicas de mercado e aos novos conhecimentos existentes, fornecendo ao aluno as competências necessárias para inserir-se no mercado de trabalho (BOAVENTURA et. al., 2018, p. 9).

Por fim, no ano seguinte, foi criada pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação – CNE/CES a resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Para a concretização do atual cenário do ensino de Administração, o que também envolve o âmbito da pesquisa, Waiandt (2018) ressalta a relevância da influência da criação da Coordenação de Aperfeiçoamento de pessoal de nível superior – CAPES, da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD, do encontro específico da área, o Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – ENEPQ, além do Programa de Capacitação Docente em Administração – PCDA, implementado pela ANPAD e pela Associação Nacional de Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD).

## **2.2 Panorama do ensino de Administração no Brasil na atualidade**

Serão expostos a seguir os principais dados relacionados ao ensino superior de Administração e Administração Pública no Brasil, além dos números relacionados ao ensino técnico do eixo de Gestão e Negócios da rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica.

De acordo com o mais recente censo da educação superior, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, do Ministério da Educação - MEC (2020) existem no Brasil 1.682 instituições que ofertam cursos superiores de Administração e Administração Pública, sendo a grande maioria do total destes cursos ofertada pelas instituições de ensino superior - IES privadas, conforme indicado na tabela abaixo.

|                              | Número de instituições que ofertam o curso |         |       |
|------------------------------|--|---------|-------|
|                              | Pública                                    | Privada | Total |
| <b>Administração</b>         | 146  | 1470    | 1616  |
| <b>Administração Pública</b> | 58   | 8       | 66    |

Tabela 1. Cursos superiores de Administração e Administração Pública por categoria administrativa da instituição de ensino superior.

Fonte: adaptado de INEP (2020).

Em relação ao número de cursos, existem no Brasil 2.326 cursos de Administração, sendo apenas 303 ofertados pelas instituições públicas e 2.023 pelas instituições privadas de ensino. A Administração Pública conta com a oferta total de 77 cursos. Nos cursos mencionados, chama a atenção o impressionante número de mais de meio milhão de matrículas, que culminaram em quase 92 mil concluintes em no ano de 2019.

|                              | Número de matrículas |         |         | Número de concluintes |         |        |
|------------------------------|----------------------|---------|---------|-----------------------|---------|--------|
|                              | Pública              | Privada | Total   | Pública               | Privada | Total  |
| <b>Administração</b>         | 84.639               | 561.138 | 645.777 | 10.605                | 81.332  | 91.937 |
| <b>Administração Pública</b> | 16.573               | 1.550   | 18.123  | 1.561                 | 100     | 1.461  |

Tabela 2. Número de matrículas e de concluintes nos cursos superiores de Administração e Administração Pública por categoria administrativa da instituição de ensino superior.

Fonte: adaptado de INEP (2020).

Além dos cursos de nível superior, também são ofertados no Brasil cursos técnicos no eixo de Gestão e Negócios pela Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. De acordo com a Plataforma Nilo Peçanha, do Ministério da Educação – MEC (2020), o Brasil possui na rede federal 688 cursos técnicos da área, ofertados em 279 unidades, totalizando 67.831 matrículas e 10.618 concluintes.

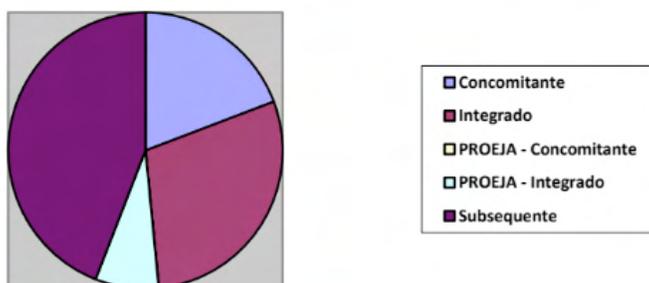


Gráfico 1. Número de matrículas e de concluintes nos cursos superiores de Administração e Administração Pública por categoria administrativa da instituição de ensino superior.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme o gráfico anterior, atualmente os cursos técnicos da rede federal são ofertados nas modalidades concomitante, integrado, PROEJA – concomitante, PROEJA – integrado e subsequente. A sigla PROEJA refere-se ao Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica, na Modalidade de Jovens e Adultos. Assim, percebe-se que a maior parte das matrículas é na modalidade subsequente, que visa proporcionar uma profissão aos que já concluíram o ensino médio, e na modalidade integrada, com o objetivo de que os discentes concluam o ensino médio já com a possibilidade de exercer uma profissão

### 3 | METODOLOGIA

Para o alcance do objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que segundo Prodanov e Freitas (2013) utiliza material publicado anteriormente, como livros, artigos de periódicos e informações disponibilizadas na internet, com o objetivo de pôr o pesquisador em contato com materiais relacionados ao tema, e documental, numa abordagem qualitativa. Para o tratamento das informações foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que tem a finalidade de verificar a pertinência do texto com os objetivos da pesquisa (KLEINA; RODRIGUES, 2014).

A pesquisa foi realizada pelo autor durante os meses de abril e maio de 2021. Foi utilizada a plataforma Scholar Google como fonte bibliográfica, utilizando combinações de termos centrais como “Desafios do Ensino de Administração no Brasil”, “Formação Profissional”, “Ensino de Administração”, “Cursos de Administração”, “Administração” e “Formação do Administrador”. Após a análise de conteúdo de trinta artigos oriundos das pesquisas iniciais, foram selecionados dezoito trabalhos, a saber, as pesquisas de Barbosa e Davel (2021), Boaventura et. al. (2018), Bolzan e Antunes (2015), Braga et. al. (2011), Bulgraen (2010), Cassundé et. al. (2017), Chamilian (2003), de Fátima Joaquin e Alice Vilasboas (2013), de Paula e Rodrigues (2006), Kleina e Rodrigues (2014), Moraes e Paim (2017), Oliveira, Lourenço e Castro (2015), Patrus e Lima (2014), Paiva et. al. (2014), Ramos Pinto e Motter Junior (2012), Romanini (2017), Silva et. al. (2019) e Waiandt (2018), como também as obras dos autores já consagrados Chiavenato (2014) e Guerreiro Ramos (1981). Além disso, também foram analisadas pesquisas do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP e da Plataforma Nilo Peçanha, ambos ligados ao Ministério da Educação (MEC).

Por fim, no que tange a aspectos legais relativos ao tema, a pesquisa abordou a lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, a lei nº 9.394, de 20 de setembro de 1996 e a resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, do Conselho Nacional de Educação.

### 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

A oferta de cursos na área de Administração no Brasil tem crescido exponencialmente

nos últimos anos, chegando a mais de 2.300 cursos em 1.616 instituições de ensino. Não obstante os números positivos, essa proliferação de cursos tem gerado impactos na qualidade da formação dos profissionais. As instituições de ensino têm recebido alunos com defasagem na educação básica, o que reflete no mercado de trabalho e na competitividade das empresas brasileiras, que têm tido baixa performance em relação aos seus concorrentes internacionais (BOAVENTURA et. al., 2018). Assim, o primeiro desafio encontrado no contexto nacional do ensino de Administração é a manutenção da qualidade, tendo em vista que o processo educacional na área de gestão tem demonstrado pouca capacidade de equilibrar a qualidade do ensino com a sua expansão (DE PAULA; RODRIGUES, 2006; OLIVEIRA; LOURENÇO; CASTRO, 2015).

Em se tratando da qualidade de ensino, surge outra questão relacionada: o ensino de administração ainda possui uma forte influência do currículo-mínimo e de toda a sua carga histórica, sendo muito pautado na repetição de um conhecimento estrangeiro, que pode ser superficial e sem adequação à nossa realidade, ao passo em que hoje se percebe uma demanda por metodologias sólidas que transmitam efetivamente o conhecimento esperado (DE PAULA; RODRIGUES, 2006; BOAVENTURA et. al., 2018; MORAES; PAIM, 2017).

Como consequência, no Brasil há uma grade curricular que abrange o máximo de áreas do conhecimento possível, oferecendo ao aluno um conhecimento segmentado onde as disciplinas parecem isoladas entre si, e onde seu conteúdo pode ser aplicado apenas em contextos bem específicos (BOAVENTURA et. al., 2018). Além, disso, há poucas ações interdisciplinares buscando uma construção e articulação integrada dos diversos conhecimentos (BOLZAN; ANTUNES, 2015). Cabe ainda ressaltar que a interdisciplinaridade é elemento necessário no ensino de Administração, de acordo com a resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, do Conselho Nacional de Educação.

Portanto, é um desafio para as instituições apropriarem-se do conhecimento científico produzido na área e, ao mesmo tempo, diminuir o hiato entre este conhecimento e o contexto econômico-social onde o curso é oferecido, realizando as devidas adaptações e articulações interdisciplinares para que os profissionais formados tenham condições de fazer a diferença na sociedade de forma mais efetiva. O discente deve ser estimulado em sua enquanto sujeito inserido na sociedade, provocando nele a tomada de consciência sobre o contexto no qual vive e as possibilidades que este lhe impõe (SILVA et. al., 2019).

Um dos maiores desafios do ensino de Administração no Brasil é o desenvolvimento de competências nos futuros profissionais. As competências para um administrador atual são muitas e desenvolvê-las não é mais considerado um diferencial, mas sim como essencial para o exercício da profissão (ROMANINI, 2017)

De acordo com Chiavenato (2014), as competências são qualidades de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas, caracterizando um grande patrimônio pessoal do administrador. O autor ainda destaca que

competências estão relacionadas a saber diagnosticar situações quase sempre ambíguas e mutáveis e ter atitude empreendedora e iniciativa própria para agir como agente de mudança e transformação. Assim, o profissional da gestão deve ser capaz de improvisar no ambiente organizacional, tema que, embora não seja novo, ainda é pouco incluído no processo de formação do gestor contemporâneo (BARBOSA; DAVEL, 2021).

Neste sentido, a resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, do Conselho Nacional de Educação, expõe que o curso de Administração deve possibilitar a formação profissional que revele ao menos as seguintes competências e habilidades:

I – reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II – desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III – refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV – desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V – ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI – desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII – desenvolver capacidade para elaborar, implementar projetos em organizações; e

VIII – desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais (CNE, 2005).

Diante de um ambiente empresarial competitivo e mutável, é preciso a formação de profissionais que tenham um sólido conhecimento teórico para embasar suas ações e decisões, mas, além disso, que sejam capazes de realizar uma profunda leitura de seu contexto, de compreender conceitos abstratos e que tenham criatividade para lidar com as diversas situações cotidianas do ambiente organizacional.

Como contraste da dificuldade de trabalhar a prática e o desenvolvimento de competências, o estudo de Boaventura et. al. (2018), que analisou a ementa de diversos cursos brasileiros de Administração, apontou outro desafio do ensino, que é o equilíbrio

entre teoria e prática:

Observou-se, por meio da análise de suas ementas, que as escolas de Administração nacionais apresentam disciplinas com um foco basicamente teórico. O ensino, dessa forma, desliga-se da prática e ocasiona a já conhecida disfunção que rivaliza os conhecimentos teórico e empírico. Do mesmo modo, origina a falsa percepção de um conhecimento pouco útil e sem aplicação, desestimulando o aprendizado do aluno (BOAVENTURA et. al., 2018, p.21).

A lei nº 9.394, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, aponta a necessidade da experiência fora da sala de aula. De igual modo, a resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, do Conselho Nacional de Educação, aponta a necessidade de os cursos de Administração estabelecerem modos de integração entre teoria e prática. “Embora de suma importância para a consolidação e aplicação do conhecimento adquirido em sala de aula, nota-se uma enorme dificuldade para que as duas esferas (teoria e prática) andem lado a lado” (CASSUNDÉ et. al., 2017, p. 596). Além disso, “a prática de uma reflexão essencialmente mental, com atividades práticas superficiais não proporciona experiências e caracteriza referências apenas teóricas (BARBOSA; DAVEL, 2021, p. 12)

Assim, configura-se um desafio às instituições de ensino o equilíbrio entre teoria e momentos de significativa aprendizagem prática da profissão, com o desenvolvimento de atividades relevantes e contextualizadas que contribuam para a evolução do discente, pondo-o periodicamente em contato com a realidade do ambiente empresarial. É preciso “utilizar metodologias diversas e variadas, além da tradicional, de forma a trazer os discentes para o mais próximo da realidade, aprimorando suas capacidades em situações práticas” (MORAES; PAIM, 2017, p. 100). Além disso, deve também haver equilíbrio entre o ensino e a prática de pesquisa na área de formação, tendo em vista que a pesquisa científica objetiva a compreensão e resolução de problemas e desafios, especialmente no contexto local da instituição.

Cabe ressaltar o exposto por Silva et. al. (2019), em seu estudo, onde reconhecem que é grande o desafio dos cursos de Administração de formar profissionais reflexivos críticos e preparados para lidar com toda a complexidade da vida social. Além disso, Guerreiro Ramos (1981), entende que o ensino de Administração deve objetivar contribuir para a construção de indivíduos que pensem eticamente dentro das organizações e sejam agentes ativos de mudança, não apenas conhecedores teóricos.

Diante do exposto, e considerando a relevância do convívio e da interação no ambiente educacional, da prática em complemento à teoria para o desenvolvimento de competências, além da manutenção da qualidade do ensino, constitui-se desafio do ensino da Administração no Brasil a oferta do ensino à distância (EAD), regulamentado pela lei nº 9.304, de 6 de setembro de 1996, como também da modalidade semipresencial. Tais modalidades têm crescido muito nos últimos anos. E são desafiadoras para professores, instituições de ensino e mesmo para os discentes.

De acordo com o Censo da Educação Superior (INEP, 2020) o Brasil possuía em 2019 cerca de 2,5 milhões de matrículas nos cursos de graduação à distância, sendo mais de 600 mil nos diversos cursos da área de Gestão e Administração. É pertinente ressaltar que esses números, embora sejam os mais atuais disponíveis, são referentes ao período anterior à pandemia de COVID-19, que acentuou ainda mais a realidade da EAD.

Esse novo contexto também torna-se desafiador às instituições de ensino, que precisam realizar uma série de adaptações físicas, treinamentos, estratégias e novas metodologias de ensino, além de exigir dos discentes conhecimento em mídias digitais e suas possibilidades, planejamento criterioso dos estudos e realização de atividades, muita disciplina, determinação e proatividade. Também é desafiador ao requerer do professor o desenvolvimento de novas competências (PAIVA et. al., 2014), além do desenvolvimento de novos métodos de trabalho e até mesmo ao configurar uma nova compreensão do papel do professor, que cada vez mais vai para além de detentor do conhecimento, configurando-se como mediador do processo de aprendizagem (BULGRAEN, 2010). Esse processo de resignificação da profissão perpassa o último desafio que será abordado nesse estudo, que é a formação docente.

O desempenho do aluno não depende apenas dele, mas também do corpo docente da instituição (MORAES; PAIM, 2017). A graduação em Administração habilita o bacharel ao exercício da profissão, porém não fornece o necessário ao exercício da docência. Para ser um bom professor, além do conhecimento técnico da área, é fundamental o conhecimento de temas de educação e pedagogia que proporcionem um saber prático (CHAMILIAN, 2003). Assim, é necessária a formação em cursos que proporcionem o conhecimento pedagógico e metodológico, além do desenvolvimento de competências educacionais, para o bom exercício da docência.

Os programas de pós-graduação *stricto sensu* teoricamente deveriam contribuir para formar professores e pesquisadores críticos, capazes de refletir e compreender o processo educativo e a epistemologia do conhecimento, seus limites métodos e possibilidades. Porém, tais programas, que objetivam a preparação de mestres e doutores aptos a serem professores de Administração possuem foco no desenvolvimento de pesquisadores, em não na formação de profissionais críticos e reflexivos em relação ao ensino (DE FÁTIMA JOAQUIM; ALICE VILASBOAS, 2013; PATRUS; LIMA, 2014).

Assim, é possível identificar em propostas curriculares, especialmente nos níveis de mestrado e doutorado, mais ênfase ao desenvolvimento de pesquisadores do que de docentes. “Em muitos casos, o que se nota é que o processo de formação de professores vem perdendo espaço para os volumes de publicações exigidos pelos órgãos de fomento” (DE FÁTIMA JOAQUIM; ALICE VILASBOAS, 2013, p. 620). Destarte, muitas vezes os cursistas da pós-graduação têm maior preocupação com o prestígio no meio acadêmico do que com o impacto social do processo de ensino e construção do conhecimento.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou identificar desafios enfrentados no ensino de Administração no Brasil. Tal objetivo foi alcançado a partir da explanação de aspectos relacionados à manutenção da qualidade de ensino, adaptação do conhecimento à realidade local e interdisciplinaridade, desenvolvimento de competências nos futuros profissionais equilíbrio entre teoria e prática nos cursos, educação à distância e formação docente.

Tais desafios foram identificados ao longo de uma ação de pesquisa, assim, não foi intuito construir aqui complexos conceitos abstratos e longe da realidade do leitor, mas versar sobre fenômenos próximos a ele, que possivelmente fazem parte de seu cotidiano acadêmico. Também não foi desígnio deste estudo abordar aqui todos os desafios existentes no ensino de Administração no Brasil, nem mesmo todas as facetas possíveis daqueles que foram mencionados. Nesta pesquisa, ainda há muitas lacunas e aberturas para o desenvolvimento do diálogo e da ação de pesquisa complementar. Assim, o presente estudo se propôs a iniciar uma reflexão pertinente voltada ao ensino dessa área tão necessária ao desenvolvimento econômico-social: a Administração. Afinal, os desafios de alguma forma atingem todos os atores envolvidos, sejam discentes, docentes ou instituições de ensino, além de gerarem reflexos na economia e na sociedade

Cada instituição de ensino possui suas peculiaridades referentes ao tema, sendo mais ou menos afetada por determinado fator, além de possuir dificuldades próprias de sua realidade. De igual modo, cada professor e cada aluno possuem uma trajetória única de vida, sendo cada qual alcançado por um conjunto próprio de desafios. Daí a importância da reflexão a partir de seu próprio contexto. A reflexão crítica a respeito desse tema, assim como as ações necessárias para uma mudança de realidade constituem um grande desafio, considerando que envolvem não apenas ações individuais, mas também questões institucionais e estruturais.

Para o desenvolvimento de futuras pesquisas, sugiro a identificação de novos desafios, sejam em contexto nacional ou local, assim como de propostas de ações que possam contribuir para a amenização destes. Também podem ser desenvolvidas pesquisas que busquem compreender melhor a esfera discente acerca de seu aprendizado, suas competências e habilidades, seus anseios e sua percepção em relação ao curso de Administração. Por fim, recomendo também a investigação aprofundada a respeito do processo de formação do professor de Administração, que constitui também um rico campo a ser pesquisado.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, F. P. M.; DAVEL, E. Improvisação organizacional: desafios e perspectivas para o ensino-aprendizagem em administração. Cadernos EBAPE.BR, 2 mar. 2021. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/83346>>. Acesso em 06 mai. 2021.

BOAVENTURA, P. S. M.; SOUZA, L. L. F.; GERHARD, F.; BRITO, E. P. Z. Desafios na formação de profissionais em Administração no Brasil. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 19, n. 1, p. 1-31, 05 jan. 2018. Disponível em <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/775>>. Acesso em 21 abr. 2021.

BOLZAN, L. M.; ANTUNES, E. D. O que clamam as vozes dos pesquisadores e sobre o quê elas se calam ao abordarem o ensino em Administração no Brasil? *Revista ADM.MADE*, vol. 19, n. 3, p. 77-93, set./dez. 2015. Disponível em <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/149353>>. Acesso em 21 abr. 2021.

BRAGA, G. B.; OLHER, B. S.; REIS, F. N. S. C.; OLIVEIRA, A. R. Análise da formação curricular dos cursos de Administração oferecidos por instituições federais na zona da mata mineira à luz da resolução CNE/CES nº 4 – de 13 de julho de 2005. *Revista Administração em diálogo*, v. 13, n. 3, p. 56-68, set./dez. 2011. Disponível em <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/7796/5687>>. Acesso em 30 abr. 2021.

BRASIL. Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965. Dispõe sobre o exercício da profissão de técnico de Administração, e dá outras providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4769.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4769.htm)>. Acesso em 27 abr. 2021.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em 29 abr. 2021.

BRASIL. MEC/Conselho Nacional de Educação. Câmara da Educação Superior. Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Disponível em <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf)>. Acesso em 30 mai. 2021.

BULGRAEN, V. O papel do professor e sua mediação nos processos de elaboração do conhecimento. *Revista Conteúdo, Capivari*, v. 1, n. 4, p. 30-38, ago./dez. 2010. Disponível em <[http://www.moodle.cpsctec.com.br/capacitacaopos/mstech/pdf/d3/aula04/FOP\\_d03\\_a04\\_t07b.pdf](http://www.moodle.cpsctec.com.br/capacitacaopos/mstech/pdf/d3/aula04/FOP_d03_a04_t07b.pdf)>. Acesso em 5 mai. 2021.

CASSUNDÉ, Fernanda Roda De Souza Araújo et al. [re]pensando o estágio na formação profissional dos estudantes de Administração: um estudo sobre a produção científica brasileira na área. *Administração: Ensino e Pesquisa*, Rio De Janeiro, v. 18, n. 3, p. 594-623, set. 2017. Disponível em <<https://www.proquest.com/docview/1963099632?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>>. Acesso em 7 mai. 2021.

CHAMLIAN, Helena Coharik. Docência na universidade: professores inovadores na USP. *Cad. Pesqui.*, São Paulo, n. 118, p. 41-64, mar. 2003. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742003000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742003000100003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 06 mai. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 9. ed. São Paulo: Manole LTDA., 2014.

CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO. História da profissão. Disponível em <<https://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-historia-da-profissao/>>. Acesso em 22 abr. 2021.

DE FÁTIMA JOAQUIM, Nathália; ALICE VILASBOAS, Ana. Desafios na formação docente: estágio docência e a prática de ensino em Administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 14, n. 3, p. 617-652, jul./set. 2013. Disponível em <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/63>>. Acesso em 05 mai. 2021.

DE PAULA, A. P. P.; RODRIGUES, M. A. Pedagogia crítica no ensino da Administração: desafios e possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, edição especial, p. 10-22, nov./dez. 2006.

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS. História. Disponível em <<https://ebape.fgv.br/institucional/historia>>. Acesso em 23 abr. 2021.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS ANÍSIO TEIXEIRA. Sinopse Estatística da Educação Superior 2019. Brasília: Inep, 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>>. Acesso em 21 abr. 2021.

KLEINA, C.; RODRIGUES, K. S. B. Metodologia da pesquisa e do trabalho científico. Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2014.

MORAES, Jhony Pereira; PAIM, Clarice da Fontoura. O ensino da Administração: práticas pedagógicas e seus impactos no desempenho profissional na visão dos formandos de graduação em Administração de uma instituição privada na cidade de Porto Alegre - RS. *CAMINE: Caminhos da Educação = Camine: Ways of Education*, Franca, v. 9, n. 2, p. 96-113, dez. 2017. ISSN 2175-4217. Disponível em: <<https://ojs.franca.unesp.br/index.php/caminhos/article/view/2137>>. Acesso em: 05 mai. 2021.

OLIVEIRA, A. L.; LOURENÇO, C. D. S., CASTRO, C. C. Ensino de Administração nos EUA e no Brasil: uma análise histórica. *Revista Pretexto*, v. 16, n. 1, p. 11-22. 2015. Disponível em <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5094534>>. Acesso em 03 mai. 2021.

PAIVA, K. C. M.; SANTOS, A. O.; MENDONÇA, J. R. C.; MELO, M. C. O. L. Competências e e-competências de professores de Administração. *Revista Pretexto*, v. 15, n. extra 1, p. 99-115, 2014. Disponível em <<http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/1803>>. Acesso em 03 mai. 2021.

PATRUS, R.; LIMA, M. C. A formação de professores e de pesquisadores em Administração: contradições e alternativas. *Revista Economia e Gestão*, v. 14, n. 34, p. 4-29, jan./mar. 2014. Disponível em <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/6982>>. Acesso em 07 mai. 2021.

PLATAFORMA NILO PEÇANHA. PNP 2020 (ano base 2019). Disponível em <<http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/2020.html>>. Acesso em 27 abr. 2021.

PRODANOV, C. C. FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS PINTO, V. G.; MOTTER JUNIOR, M. D. Uma abordagem histórica sobre o ensino de Administração no Brasil. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 6, n. 4, p. 1-28, out/dez 2012. Disponível em <<https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11107/7902>>. Acesso em 23 abr. 2021.

ROMANINI, C. O desenvolvimento de competências no curso de Administração da UFFS – Campus Chapecó: práticas, possibilidades e limitações. 95 f. Trabalho de Conclusão de Curso (bacharelado em Administração) – Universidade Federal da Fronteira do Sul, Chapecó, 2017.

SILVA, K. A. T.; ARANTES, I. C. S.; FREITAS, R. C.; CAMPOS, R. C. Ensino de Administração: reflexões críticas sobre a formação do Administrador. Revista Foco, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 161-178, dez. 2019. Disponível em <<http://revista.unicritiba.edu.br/index.php/revistafoco/article/view/4857/pdf>>. Acesso em 03 mai. 2021.

WAIANDT, C. Ensino-aprendizagem em Administração: contribuições e desafios na trajetória de Tânia Fischer. Farol – Revista de estudos organizacionais e sociedade, v. 5, n. 12, p. 85-129, abr. 2018. Disponível em <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/4797>>. Acesso em 22 abr. 2021.

# CAPÍTULO 2

## ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE ACADÊMICO: UM ESTUDO DE CASO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – UNIPAM

*Data de aceite: 03/10/2022*

### **Andrêssa Pereira Sousa**

Estudante de Graduação do 8º Período do  
Curso de Administração do UNIPAM

### **Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos**

Orientadora, Professora do curso de  
Administração do UNIPAM

Trabalho apresentado na área temática 1 Estudo de  
Caso do XVI Congresso Mineiro de Empreendedorismo,  
realizado de 4 a 7 de novembro 2019

**RESUMO:** O estudo teve como objetivo principal identificar, na percepção dos alunos, em que medida as práticas do curso de administração encontram-se alinhadas às competências gerais e específicas demandadas pela sociedade, tanto na perspectiva organizacional como nas perspectivas pessoal, política e social. Este estudo contemplou diversas áreas da gestão administrativa: Finanças, Produção e Logística, Recursos Humanos e Marketing.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração,  
Competências, Habilidades.

**ABSTRACT:** The main objective of the study was to identify, in the students' perception, to what extent the practices of the administration course are aligned with the general and specific competences demanded by society, both in the organizational perspective and in the personal, political and social perspectives. This

study covered several areas of administrative management: Finance, Production and Logistics, Human Resources and Marketing.

**KEYWORDS:** Management, Competencies, Skills.

### **INTRODUÇÃO**

As competências no ambiente organizacional visam a análise do perfil do colaborador no mercado de trabalho, como também, o da organização e seus principais objetivos para alcançar suas vantagens competitivas e assim, desenvolver uma gestão de competências importantes para o bom desenvolvimento no meio competitivo. Atualmente, o mercado está cada vez mais exigente em relação ao capital humano, pois exige cada vez mais que os profissionais sejam mais capacitados e tragam novas estratégias que colaboram com sua participação para o crescimento da organização.

A partir das premissas apresentadas, o problema de pesquisa deste assunto visa responder a seguinte pergunta: Em que medida as práticas educacionais dos cursos de bacharelado em Administração encontra-se alinhadas às competências demandadas pela sociedade?

Visando atender o problema proposto acima, o objetivo deste estudo é analisar e identificar, na percepção dos discentes, em que

medida as práticas do curso de bacharelado em Administração encontram-se alinhada às competências gerais e específicas demandadas pela atual sociedade do conhecimento. E também possui como objetivos específicos: a revisão de literatura, aplicação de pesquisa, análise e discussão da pesquisa e considerações finais dos resultados.

## **CONCEITO DE COMPETÊNCIAS**

Segundo os estudos de Dutra (2004) o conceito sobre competências é o conjunto de características percebidas nas pessoas que envolvem os conhecimentos adquiridos, as habilidades que devem ser desenvolvidas e as atitudes para colocarem tudo aquilo em prática e que levam a um desempenho superior, comportamentos observáveis e mensuráveis relacionadas ao trabalho. Com isso, as competências citadas possuem os seguintes componentes: o conhecimento é o “saber” que se adquirem através dos conhecimentos técnicos, conceitos e teóricos; as habilidades é o colocar em prática, ou seja, “o saber fazer” e as atitudes é a ação, ou seja, “fazer” e é a forma de comportamento que o colaborador tem de agir com seus superiores e subordinados e está totalmente ligado à personalidade que ele possui dentro da empresa e no ambiente de trabalho.

Nas perspectivas de análise sobre o conceito de competência, a mesma que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; e com essa abordagem considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. (FLEURY; FLEURY, 2008).

A partir dessas diferentes definições deve-se entender que as competências podem ser estudadas em duas perspectivas: a organizacional que é o ambiente na qual o colaborador vai trabalhar e ajudar para os bons resultados, como também na perspectiva individual, no qual são observadas quais são as competências essenciais que a organização necessita.

## **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

A gestão por competências é uma forma avançada de administrar pessoas, pois sua base de sustentação está nos conhecimentos adquiridos pelos colaboradores e que também são requeridos pela organização para que seus objetivos de negócios sejam alcançados e na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais capacitados que fazem parte da organização. A gestão por competências preocupa-se com o desdobramento das estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos para todos os profissionais, auxiliando-os e preparando para o alcance dos objetivos da organização (DUTRA, 2001).

Competências bem diagnosticadas, definidas e mapeadas são etapas importantes do processo. Entretanto, o que assegura resultados conectados à estratégia da

organização é a forma de gestão dessas competências. Hoje o capital intelectual de uma empresa é reconhecidamente o principal fator de alavancagem da organização dentro do contexto de inovações, globalização e competitividade. A tecnologia avança facilitando as comunicações, a interação de informações e o compartilhamento de conhecimentos (VENOSA, 2002).

## **A COMPETÊNCIA E A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR**

O atual ambiente de negócios tem exigido profissionais com visão ampla e qualificados ao ponto de possuírem capacidades para redefinir e estruturar problemas, encontrar soluções viáveis para inovar, terem postura ética, dentre outras competências (PAES DE PAULA, 2001).

As diretrizes curriculares básicas recomendadas pelo Ministério da Educação para os cursos de graduação em Administração apontam que o processo pedagógico deve garantir que o futuro administrador tenha, além de habilidades técnicas, uma formação humanística, pois ele deve estar apto a tomar decisões compreendendo o meio onde está inserido (PAES DE PAULA, 2001).

No que diz respeito ao administrador, Drucker (2006) afirma que é o elemento dinâmico e necessário para qualquer empresa e que em uma economia competitiva é sobre tudo a qualidade e o desempenho dos administradores que determinam o sucesso de uma empresa e sua sobrevivência (SANTANA; SILVA; 2015).

O administrador deve ser capaz de analisar as organizações e está sempre atendo nas constantes mudanças eu vem aumentando cada dia mais, fazendo com que o mercado seja mais exigente. Além disso, o profissional deve ter valores essenciais como responsabilidade social, justiça e ética profissional também são relevantes, deve ter consciência da grande influência de suas decisões sobre as esferas: social, política, econômica e ecológica e ter a ciência de que o administrado trabalha com pessoas assim como ele (PAES DE PAULA, 2001).

## **DIRETRIZES CURRICULARES DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO**

A partir da LDBEN 9394/96 os cursos superiores de administração foram organizados por meio das diretrizes curriculares nacionais (RESOLUÇÃO CNE/CES 4/2005), instituídos pelo Conselho Nacional de Educação e pela Câmara de Educação Superior, abrangendo o perfil, os componentes curriculares e as competências específicas à formação do administrador (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2005).

Segundo Godoy e Antonello (2009), o estabelecimento das diretrizes curriculares nacionais gerou uma série de discussões, às quais diversos especialistas buscaram estabelecer um conjunto de competências e habilidades para a orientação dos projetos

pedagógicos dos cursos de graduação em administração no Brasil.. Segundo o Conselho Nacional de Educação (2005), os cursos de bacharelado em Administração devem contemplar em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular três eixos centrais de conhecimento, a saber:

- a) Conteúdos de formação básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, comportamentais, políticos, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da informação e comunicação (TIC's) e as ciências jurídicas.
- b) Conteúdos de formação profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços, pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuem para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração.
- c) Conteúdos de formação complementar estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Ainda, segundo o Conselho Nacional de Educação (2005), os processos educacionais dos cursos de graduação em administração devem ensejar como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões, científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como desenvolver gerenciamento qualitativo adequado, revelando assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes nos vários segmentos do campo de atuação do administrador. Assim, o Artigo 4º mostra que a formação profissional do administrador deve revelar as seguintes competências e habilidades.

- a) Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão.
- b) Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações intergrupais;
- c) Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- d) Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- e) Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e

das implicações éticas do seu exercício profissional;

f) Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se um profissional adaptável;

g) Elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;

h) Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos operacionais.

Assim como é importante ter conhecimento sobre quais as competências que o curso de Bacharelado em Administração oferece, também é necessário observar o mercado de trabalho e quais as competências que o mesmo está exigindo, lembrando que a cada dia surge uma nova competência e tem sempre que está se preparando e inovando para crescer cada dia mais.

## **O MERCADO DE TRABALHO E O PERFIL DO ADMINISTRADOR**

O mercado de trabalho mudou e as rápidas mudanças advindas da crise econômica mundial têm exigido cada vez mais profissionais versáteis que estejam abertos às mudanças e se adaptam ao contexto de transformações do mercado de trabalho. No Brasil dentre as áreas de atuação a de comércio exterior foi a mais afetada pela crise. Sendo que sua área de atuação está intimamente ligada ao clima externo da economia, podendo ver de forma tácita os estragos que a crise gerou (SANTANA; SILVA, 2015).

No que diz respeito ao administrador Drucker (2006) afirma que o administrador é o elemento dinâmico e necessário para qualquer empresa e que em uma economia competitiva é sobre tudo a qualidade e o desempenho dos administradores que determinam o sucesso de uma empresa e sua sobrevivência. O administrador tem três áreas bem distintas: marketing, recursos humanos e finanças, cada uma delas com características bem diferentes.

Os profissionais que tem sua atuação, mas abrangente não foram tão afetados pela crise, pois atuam em diversos setores da economia, e nesta conjuntura se enquadra o administrador. O administrador vivência um campo com diversas rotinas de empresas no ramo de exportação e importação, contabilidade, serviços, comércio, bancos, indústria, privado. Nela eles são gerentes, diretores, coordenadores, fiscais, consultores (SANTANA; SILVA, 2015).

Desde 1965, em que foi oficializada a profissão de Administrador, o mercado de trabalho, as organizações e principalmente a amplitude da profissão vem passando por profundas transformações até os dias atuais. O atual administrador deverá ter conhecimento do seu verdadeiro papel, os conhecimentos que lhe serão necessários e quais habilidades lhe serão exigidas, para conseguir se sobressair num ambiente acelerado e de mudanças. A capacidade de reação rápida, de decidir e responder às situações em um curto espaço

de tempo (CARVALHO, 2009).

Os administradores são importantes para a sustentação de uma empresa, tendo como exigência para o exercício da função o raciocínio rápido e inovação nas decisões, suas estratégias traçadas determinam o planejamento futuro da organização. Liderança, objetividade e versatilidade caracterizam esses profissionais

## **METODOLOGIA**

O tipo de pesquisa utilizado neste projeto é a quantitativa que considera o que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão) (KAUARK, MANHÃES e MEDEIROS, 2010).

No que se alude ao tipo de pesquisa, esse trabalho caracterizou-se por uma pesquisa de cunho bibliográfico que segundo Marconi (2002), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias abrange toda bibliografia publicada referente ao tema de estudo, desde publicações avulsas, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses etc. Seu desígnio incide em colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que está escrito sobre determinado tema.

Para realizar a pesquisa, foi utilizado como ferramenta o questionário, que para Collis e Hussey (2005) é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra selecionada. A finalidade é descobrir o que um grupo nomeado de participantes fazem, pensam ou sentem.

A coleta de dados está estruturada em um questionário de 17 perguntas objetivas nas quais foram realizadas para os alunos que estão cursando o último período do Curso de Administrado do Unipam. A mesma foi aplicada para em torno de 40 alunos do 8º período em agosto a setembro e logo após a realização da pesquisa, a mesma foi lançadas no programa SPSS, que conforme Hair et al (2005. p.452), o “SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, Pacote Estatístico para as Ciências Sociais) é um pacote de software fácil de usar, que oferece acesso a procedimentos estatísticos”.

A análise dos dados será pautada na frequência simples, média, desvio padrão e coeficiente de variação. Por meio dos procedimentos elencados disponibilizou-se de um estudo inventariado em diferentes critérios teóricos e metodológicos, capaz de conferir um tratamento mais científico à questão no qual foram tratadas

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Após analisar o perfil dos entrevistados e discentes do curso de administração, foi desenvolvida uma análise sobre as competências gerais que são demandadas pela

sociedade de uma forma geral. De acordo com a pesquisa, foram atribuídos pesos de acordo com o grau de desenvolvimento das competências mais demandadas nos dias atuais e a seguir serão apresentadas as mais desenvolvidas pelos alunos.

Na capacidade de aprender e aplicar novas tecnologias de acordo com a tabela 01, do total de entrevistados, 25 alunos avaliaram que desenvolveram de forma intermediária essa capacidade o que representa mais da metade dos alunos. Já o restante foi caracterizado por aqueles que desenvolveram pouco e outros que desenvolveram muito a capacidade em análise.

No que diz respeito às diretrizes curriculares para a formação do administrador, Segundo o Conselho Nacional de Educação (2005), os conteúdos de formação básica são: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos psicológicos, ético-profissionais, comportamentais, políticos, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da informação e comunicação e as ciências jurídicas.

|               | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|---------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Pouco         | 7          | 17,5        | 17,5               | 17,5                    |
| Intermediário | 25         | 62,5        | 62,5               | 80,0                    |
| Muito         | 8          | 20,0        | 20,0               | 100,0                   |
| Total         | 40         | 100,0       | 100,0              |                         |

Tabela 1 - Capacidade de aprender e aplicar novas tecnologias

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

No que diz respeito a capacidade de cooperação e trabalho em equipe, apresentado na tabela 02, pode-se observar que 40% das pessoas desenvolveram muito e 42,5% desenvolveu de forma intermediária essa capacidade, e somente 15% desenvolveu pouco, o que representa que mais de 80% das pessoas possui essa característica desenvolvida de forma favorável.

Esse índice possui relação com o profissional de administração, pois uma de suas características básicas saber lidar com seus colaboradores e conhecer bem seus clientes; bem como a variedade de campo de trabalho que o formando encontra, podendo atuar na direção geral de uma organização, própria ou de outros, mas também em áreas específica como Gestão de Pessoas, Marketing, Financeiro, Produção e Logística.

|               | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|---------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Nada          | 1          | 2,5         | 2,5                | 2,5                     |
| Pouco         | 6          | 15,0        | 15,0               | 17,5                    |
| Intermediário | 17         | 42,5        | 42,5               | 60,0                    |
| Muito         | 16         | 40,0        | 40,0               | 100,0                   |
| Total         | 40         | 100,0       | 100,0              |                         |

Tabela 2 - Capacidade de cooperação e trabalho em equipe

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

Sobre o compromisso e a responsabilidade exigida de todo profissional que está entrando no mercado de trabalho e para aqueles que já estão inseridos no mercado, segundo resultados da pesquisa realizada e sobre o tema em estudo, apresentado na tabela 03 que, 50% dos alunos desenvolveu mais ou menos essa competência e os que desenvolveram muito representa 42,5% que equivale a 17 alunos. Um ponto importante de ser observado é que nenhum aluno diz ter desenvolvido nada desta competência, somente 3 alunos dizem ter desenvolvido pouco.

O profissional deve ter valores essenciais como responsabilidade social, justiça e ética profissional também são relevantes. Além disso, deve ter consciência da grande influência de suas decisões sobre as esferas sociais, políticas, econômicas e ecológicas e ter a ciência de que o administrador trabalha com pessoas assim como ele (PAES DE PAULA, 2001).

|               | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|---------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Pouco         | 3          | 7,5         | 7,5                | 7,5                     |
| Intermediário | 20         | 50,0        | 50,0               | 57,5                    |
| Muito         | 17         | 42,5        | 42,5               | 100,0                   |
| Total         | 40         | 100,0       | 100,0              |                         |

Tabela 3 - Comprometimento e responsabilidade

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

No que diz respeito sobre o domínio de novos conhecimentos técnicos ligados à profissão como mostra a tabela 04, mais da metade dos alunos responderam que desenvolveu de forma intermediária essa competência, ou seja, teve um bom desenvolvimento durante a faculdade e representa 57,5% dos entrevistados e corresponde a 23 alunos. O restante, 11% responderam ter desenvolvido muito e os outros 15% disseram ter desenvolvido pouco ou nada.

Um dos pontos que são relevantes a considerar sobre o ensino da Administração,

especialmente em nível de graduação é que não como aprender Administração sem dominar e simular conteúdos técnicos (SANTANA, SILVA, 2015).

|               | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|---------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Nada          | 1          | 2,5         | 2,5                | 2,5                     |
| Pouco         | 5          | 12,5        | 12,5               | 15,0                    |
| Intermediário | 23         | 57,5        | 57,5               | 72,5                    |
| Muito         | 11         | 27,5        | 27,5               | 100,0                   |
| Total         | 40         | 100,0       | 100,0              |                         |

Tabela 4 - Domínio de novos conhecimentos técnicos ligados à profissão

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

De acordo com a pesquisa e com referencia a capacidade de relacionamento interpessoal como representado na tabela 05, cerca de 60% dos entrevistados responderam que desenvolveu esta capacidade de forma intermediária, o que corresponde a 24 alunos. Sobre os que disseram ter desenvolvido muito, foram 22,5% e os que desenvolveram pouco.

As diretrizes curriculares básicas recomendadas pelo Ministério da Educação para os cursos de graduação em Administração apontam que o processo pedagógico deve garantir que o futuro administrador tenha, além de habilidades técnicas, uma formação humanística, pois ele deve estar apto a tomar decisões compreendendo o meio onde está inserido (PAES DE PAULA, 2001).

|               | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|---------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Pouco         | 7          | 17,5        | 17,5               | 17,5                    |
| Intermediário | 24         | 60,0        | 60,0               | 77,5                    |
| Muito         | 9          | 22,5        | 22,5               | 100,0                   |
| Total         | 40         | 100,0       | 100,0              |                         |

Tabela 5 - Capacidade de relacionamento interpessoal

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

Demonstrando os resultados sobre o grupo de competências específicas para a formação do administrador. Com isso, a primeira e uma das principais competências na formação profissional é a capacidade de desenvolver um plano estratégico, tático e operacional dentro de uma organização, 60% dos alunos classificou o desenvolvimento dessa capacidade como grau 3, ou seja de forma intermediária e 27,5% classificou com grau

2 quanto ao desenvolvimento. Sobre aqueles que desenvolveram muito é representado por 10% e apenas 1 (um) aluno classifica não ter desenvolvido nada que representa apenas 2,5%.

O planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações coordenadas, integradas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro. Sobre os três tipos de planejamento, podemos observar que: o planejamento Estratégico, onde definimos as estratégias com foco no longo prazo da empresa, já o tático que são planos com foco no médio prazo e com um pouco mais de detalhes que o Planejamento Estratégico, mais ainda se mantendo enxutos e com certa visão holística.

E os planos operacionais são bem mais focados no curto prazo, geralmente elaborados para períodos mais curtos, de 3 a 6 meses, com as definições de métodos, processos e sistemas a serem utilizados para que a organização possa alcançar os objetivos globais. Ambos estes são de grande relevância para o administrador dentro de uma empresa e para o bom desenvolvimento e resultados da mesma.

|               | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|---------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Nada          | 1          | 2,5         | 2,5                | 2,5                     |
| Pouco         | 11         | 27,5        | 27,5               | 30,0                    |
| Intermediário | 24         | 60,0        | 60,0               | 90,0                    |
| Muito         | 4          | 10,0        | 10,0               | 100,0                   |
| Total         | 40         | 100,0       | 100,0              |                         |

Tabela 6 - Capacidade de desenvolver plano estratégico, tático e operacional. Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

Sobre uma das principais capacidades de um Administrador dentro de uma organização é a capacidade de liderança bem desenvolvida. Na tabela 07 mostra que dos 40 alunos entrevistados, somente 1 considera não ter desenvolvido essa competência e 11 disseram ter desenvolvido essa capacidade de liderança dentro de uma equipe. O restante dos alunos classificaram ter desenvolvido mais ou menos, que representa 45% essa competência e 35% alunos disse ter desenvolvido pouco a liderança em equipe.

O líder deve ser um mestre; guia; capitão, mentor; e uma referência positiva para os seus liderados. Atuar ativamente juntos aos seus profissionais, instruir, guiar, delegar, ensinar, direcionar, acompanhar, planejar, orientar, corrigir as falhas, reconhecer e compartilhar os sucessos. Este comportamento positivo é o que faz toda diferença a que um gestor seja ou não querido, respeitado, seguido e admirado por sua equipe.

|               | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|---------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Nada          | 1          | 2,5         | 2,5                | 2,5                     |
| Pouco         | 10         | 25,0        | 25,0               | 27,5                    |
| Intermediário | 18         | 45,0        | 45,0               | 72,5                    |
| Muito         | 11         | 27,5        | 27,5               | 100,0                   |
| Total         | 40         | 100,0       | 100,0              |                         |

Tabela 7 - Capacidade de liderança.

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

Sobre os conhecimentos éticos e culturais no ambiente organizacional, de acordo com os respondents e como mostra a tabela 08, 27,5% do total disseram ter desenvolvido muito essa competência representando 11 alunos. Os que desenvolveram e considera como peso 3 representa 40%, os que desenvolveu pouco foram 27% e os que não desenvolveram representa somente 5%, ou seja, somente 2 alunos considera não ter desenvolvido essa capacidade.

O autor Robbins (2002) afirma que não é apenas a economia, as organizações e os cargos que estão passando por mudanças, mas sim o cargo de administrador esta mudando, ele precisa tanto ajustar-se a mudanças como também ser o catalisador da mudança na organização.

|               | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|---------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Nada          | 2          | 5,0         | 5,0                | 5,0                     |
| Pouco         | 11         | 27,5        | 27,5               | 32,5                    |
| Intermediário | 16         | 40,0        | 40,0               | 72,5                    |
| Muito         | 11         | 27,5        | 27,5               | 100,0                   |
| Total         | 40         | 100,0       | 100,0              |                         |

Tabela 8 - Conhecimentos éticos e culturais no ambiente organizacional.

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

Além dos conhecimentos éticos e culturais no ambiente organizacional, é necessário também ter a capacidade de utilizar as tecnologias a favor da informação nos processos de gestão dentro da empresa. Com isso, na pesquisa aplicada e como mostra a tabela 08, 47% dos alunos disseram ter desenvolvido mais ou menos essa competência e 27,5% disseram que desenvolveu muito essa competência. Sobre os que desenvolveram pouco ou não desenvolveu nada a competência de utilizar a tecnologia, representa 22,5% e 2% respectivamente.

Hoje, ela está inserida num contexto de constante transformação, que pode ser

vista através do desenvolvimento de produtos inovadores e da revolução causada pelas novas tecnologias. Essas tecnologias são responsáveis por enfatizar a importância do acesso à informação presente na sua organização. E, por isso, a Gestão de Tecnologia da Informação se tornou um das questões mais importantes de uma empresa, chegando a ser core business de muitas delas.

|               | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|---------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Nada          | 1          | 2,5         | 2,5                | 2,5                     |
| Pouco         | 9          | 22,5        | 22,5               | 25,0                    |
| Intermediário | 19         | 47,5        | 47,5               | 72,5                    |
| Muito         | 11         | 27,5        | 27,5               | 100,0                   |
| Total         | 40         | 100,0       | 100,0              |                         |

Tabela 9 - Utilizar tecnologias da informação nos processos de gestão.

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal identificar, na percepção dos alunos, em que medida as práticas dos cursos de bacharelado em administração encontram-se alinhadas às competências gerais e específicas demandadas pela sociedade, tanto na perspectiva organizacional como nas diferentes perspectivas pessoal, política e social da atualidade.

Com isso, foram identificadas as competências mais desenvolvidas durante o curso de graduação de bacharel em Administração se referindo à aplicação de novos conceitos e tecnologias, trabalho em equipe, comprometimento e responsabilidade, domínio de novos conhecimentos técnicos ligados a profissão e um dos mais desenvolvidos foi relacionamento interpessoal.

Com relação às competências específicas à formação do administrador, identifica-se que as competências: desenvolver plano estratégico, tático e operacional; capacidade de liderança; dominar os conhecimentos éticos e culturais no ambiente organizacional e saber utilizar tecnologias no processo de gestão.

Este presente estudo pode ser utilizado para analisar como é o desenvolvimento dos alunos durante a sua formação e também se os mesmos estão preparados para o mercado de trabalho e se estão acompanhando as mudanças que são exigidas.

O mesmo também pode contribuir para avaliar e questionar os tradicionais modelos de currículos, considerando a formação de competências como algo que transcende a qualificação técnica, surgindo como necessidade de desenvolver outras competências para uma formação sistêmica. Assim, espera-se despertar, em pesquisadores e gestores

educacionais, maior reflexão sobre a importância de uma formação sistêmica que prepare o administrador para os novos desafios da sociedade do conhecimento.

Outra possibilidade seria realizar um estudo comparativo com alunos egressos e concluintes, sobre os níveis de competências desenvolvidos ao longo dos cursos de administração, além de triangular métodos qualitativos para identificar possíveis propostas pedagógicas capazes de melhorar o ensino de administração sob a ótica das competências.

## REFERÊNCIAS

ARRUDA, Pedro. Formação profissional, conhecimento técnico e relacionamento, Disponível em: <<https://www.gruponews.com.br/bases-cristas/vida/formacao-profissional-conhecimento-tecnico-e-relacionamento.html>> Acesso em 16/09 às 22:00

CARVALHO, Alexey. O novo perfil do Administrador. 2009. Disponível em: [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)>. Acessado em: 20/05 às 19:00

COLLIS, J.; HUSSEY, R.; Um guia prático para alunos de graduação e pós- Como Desenvolver a Capacidade de Liderança. 2005. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/como-desenvolver-a-capacidade-de-lideranca/>> Acesso em: 20/09 às 21:10

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Resolução nº 4, de 13 de Julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, D , 14 jul. 2005.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: O homem, a Administração e a sociedade.** 7ª Ed. São Paulo: Nobel, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Gente, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências.** São Paulo: Gente, 2001.

Equipe Eco It. Gestão de Tecnologia da Informação: tudo o que você precisa saber. Disponível em: <<https://ecoit.com.br/gestao-de-tecnologia-da-informacao/>> Acesso em 20/09 às 21:00

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, Afonso. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo-SP. Editora Atlas S.A. 3ª Edição, 2008 p.32-35.

GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. **Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do Curso de Administração de Empresas.** Revista de Ciências da Administração, v. 11, n. 23, p. 157-191, 2009.

HAIR JR., F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C.; BABIN, B.J. **Análise Multivariada de Dados.** 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 688p. 2009.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010. 88p.

MARCONI, M. A.; **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5 ed. 2002.

NETO, Francisco, A importância da estratégia e do planejamento para as organizações em tempos de crise. 2010. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-estrategia-e-do-planejamento-para-as-organizacoes-em-tempos-de-crise>> Acesso em 19/09 às 21:00

PAES DE PAULA, A.P **Tragtenberg e a residencia da critica: pesquisa e estudo na administração hoje: Revista Administração de Empresas**, v.41, n.3,p77-81,2001

**PAULA, Gilles B. de**. Planejamento Estratégico, Tático e Operacional – O Guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados!. 23 de agosto de 2015. Disponível em: < <https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>> Acesso em 17/09 às 22:00

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Pioneira, 2002. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, Guaraci Alves F; SANTANA, João Vítor Santos. **O perfil do administrador de empresas exigido pelo mercado de trabalho em tempos de crise**. Disponível em: <file:///C:/Users/Andr Downloads/PERFIL\_ADMINISTRADOR\_MERCADO\_DE\_TRABALHO\_CRISE1\_37.pdf > Acesso em 20/05 às 22:00

VENOSA, Roberto; BOOG, Gustavo e Madalena (coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências**. Volume 1. São Paulo-SP. Editora Gente. 7º Edição, 2002. p. 218-227.

# CAPÍTULO 3

## METAPROCESSOS EM GESTÃO

Data de aceite: 03/10/2022

Data de submissão: 22/08/2022

**Sérgio Luís Haas**

Goiânia/GO

<https://orcid.org/0000-0003-0194-8883>

**RESUMO:** METAPROCESSOS em Gestão apresenta uma nova teoria e sua aplicação na Gestão de empresas através de macroprocessos, processos e subprocessos. As dificuldades de encontrar no mercado soluções informatizadas que fornecessem gestão para a alta gerencia culminou na criação e implantação da teoria de METAPROCESSOS em Gestão no Instituto Espírita Batuira de Saúde Mental e seu uso constante permitiram resultados extremamente relevantes do ponto de vista de gestão. METAPROCESSOS em Gestão é uma solução simples e fácil de ser utilizada por qualquer negócio de qualquer empresa de qualquer tamanho e que precisam de Gestão e não sabem mais o que fazer para diminuir custos e realmente conseguirem acompanhar a gestão dos seus negócios. METAPROCESSOS em Gestão é genuinamente oriundo da Gestão de Negócios e Empresas. É Gestão para Gestores. É para quem quer Gestão e encontra-se em dificuldade em organizar os negócios nas empresas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão, METAPROCESSOS, Gestores.

### METAPROCESSES IN MANAGEMENT

**ABSTRACT:** METAPROCESSES in Management presents a new theory and its application in the management of companies through macroprocesses, processes and subprocesses. The difficulties of finding computerized solutions in the market that provided management for the top management culminated in the creation and implementation of the theory of METAPROCESSES in Management at the Instituto Espírita Batuira de Saúde Mental and its constant use allowed extremely relevant results from the management point of view. METAPROCESSES in Management is a simple and easy solution to be used by any business of any company of any size and that need Management and don't know what else to do to reduce costs and really manage to keep up with the management of their business. METAPROCESSES in Management genuinely comes from Business and Enterprise Management. It's Management for Managers. It is for those who want Management and find it difficult to organize business in companies.

**KEYWORDS:** Management, Metaprocesses, Managers.

### TEXTO

Como Alice no País das Maravilhas, “Se você não sabe onde quer ir, qualquer caminho serve”. Em muitas empresas, isso ainda funciona assim. Diversos sistemas informatizados de gestão não conseguem exatamente entregar a gestão tão desejada nas

empresas. Necessitam relatórios, análise de planilhas, BI e muitas reuniões para entender o que realmente está acontecendo com a gestão da empresa. Acesso direto a informação em qualquer tempo e lugar ainda é um sonho distante de quase todas as empresas.

Quando iniciamos a automação dos processos no Instituto Espírita Batuira de Saúde Mental, não imaginava que poderia surgir uma nova teoria que tivesse um impacto tão grande na Gestão da entidade e, conseqüentemente, de outras empresas.

O Instituto Espírita Batuira de Saúde Mental, é uma empresa privada, filantrópica de porte médio, localizado na cidade de Goiânia, no estado de Goiás. Atualmente possui 145 leitos de internação psiquiátrica e todos os leitos são conveniados ao Sistema Único de Saúde – SUS.

Assim como a maioria das empresas, necessitava de uma maior gestão para fazer frente as constantes necessidades de governança e compliance.

Apesar de inúmeras soluções oferecidas pelo mercado de tecnologias, não estava contemplando as necessidades que a alta gestão precisava para acompanhar o dia a dia da empresa.

Custos e dificuldades de manutenções com adequações eram sempre uma dificuldade a mais para o hospital que possui recursos extremamente escassos e que acabavam por dificultar a adoção ou contratação de uma solução ou serviços de empresas especializadas no core da entidade.

Diante do exposto e com processos sendo executados manualmente pelo hospital, optou-se por uma plataforma de BPMS que possibilitaria, com investimentos menores, a automação de seus processos e conseqüentemente a gestão da empresa gerando valor ao negócio.

O que aprendemos: Que Macroprocessos, Processos e Subprocessos não são o suficiente para demonstrar a amplitude que a automação dos processos consegue alcançar numa empresa e nos seus negócios quando o assunto é gestão.

Com as automações dos processos e a Gestão por Processos, foi identificado a existência de uma situação comum que permeava todos os processos desenvolvidos e utilizados em produção. Essa visão expandida e comum aos processos, transformou-se numa nova teoria.

Essa observação comum a todos os processos, possibilitou uma visão completa do negócio e como isso impulsiona a gestão de forma orgânica. Permitindo entender o que realmente agrega valor ao negócio e o que deveria receber atenção e no final, empoderasse a gestão da empresa.

Assim nasceu a teoria de METAPROCESSOS em Gestão, através da identificação da menor parte existente e necessária para o negócio existir. Que fosse única no negócio e que se for extraída, o negócio deixaria de existir. E ainda mais, não é algo pessoal ou inexistente nas outras empresas. É justamente algo que as outras empresas também possuem e podem fazer ainda melhor que o seu negócio. De posse dessa informação,

todos os processos, soluções desenvolvidas, planejamentos, consultorias e principalmente, toda a gestão, seria realizada sobre o METAPROCESSO em Gestão.

Comparativamente, seria com descobrir a causa de uma doença para começar o tratamento adequado e numa empresa seria como se ela tivesse que descobrir o que realmente é o mais importante para o seu negócio existir. A menor parte possível seria exatamente o seu METAPROCESSO em Gestão. A causa primária.

Desde crianças, somos ensinados a resolver problemas. Na escola até as universidades, todos ainda resolvemos problemas. Mas se, ao contrário, resolvêssemos a origem e causa do problema? Nas empresas ainda estamos resolvendo problemas. Mas se ao invés de focar no problema, buscássemos na gestão a solução definitiva desses problemas?

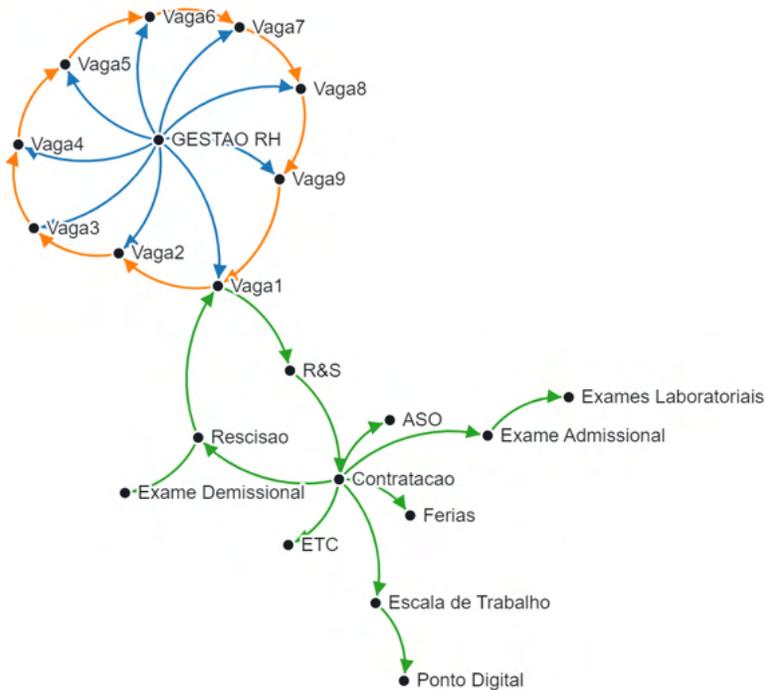
### **METAPROCESSOS EM GESTÃO FOCA EM GESTÃO E NÃO EM PROBLEMA.**

Muito mais que “Processos sobre Processos”, METAPROCESSOS em Gestão inova no negócio e principalmente na Gestão. Algo que dificilmente qualquer software de mercado consegue atender de forma pré-ativa.

Com o alcance que já visualizamos e desenvolvemos no Hospital, imaginar um projeto de ERP, Departamento Pessoal, para falar dos mais tradicionais, até projetos de Hospedagem, Educação, Indústria e Serviços utilizando METAPROCESSOS em Gestão seria uma solução simples e econômica para as empresas.

Com foco voltado para Gestão, METAPROCESSOS em Gestão consegue demonstrar e solucionar de forma clara e objetiva que existem dificuldades inúmeras que as empresas desenvolvedoras não conseguem encaixar em suas soluções.

Representação visual de um METAPROCESSO em Gestão:



Gestão só existe com processos. Sistemas informatizados são pedaços de seus processos. Logo, sistemas nunca são maiores que processos e nunca são suficientes para a Gestão de sua empresa.

Por isso que METAPROCESSOS em Gestão do seu negócio são importantes e necessários para você entender e começar a focar em Gestão e não apenas em sistemas informatizados.

Qual o METAPROCESSO em Gestão do seu negócio? Aquilo que sua empresa produz ou oferece. Sejam serviços ou produtos.

METAPROCESSO em Gestão é aquilo que seu concorrente também faz. Ou seja: se você acha que faz bem, seu concorrente pode fazer muito melhor.

Qual o METAPROCESSO em Gestão do Departamento Pessoal? Qual o METAPROCESSO em Gestão de um hotel? Qual o METAPROCESSO em Gestão de um hospital? Qual é o METAPROCESSO em Gestão de uma instituição de ensino? Qual o METAPROCESSO em Gestão de uma empresa de transporte coletivo?

E o que a teoria de METAPROCESSOS em Gestão tem a ver com o Planejamento Estratégico do seu negócio?

“O Planejamento Estratégico é o conjunto de mecanismos sistêmicos que utiliza processos metodológicos para contextualizar e definir o estabelecimento de metas, o empreendimento de ações, a mobilização de recursos e a tomada de decisões, objetivando

a consecução do sucesso. ” Wikipédia

Um grande diferencial nas empresas que buscam o sucesso nos seus negócios é a elaboração do seu Planejamento Estratégico.

O planejamento estratégico precisa ser realizado de forma que consiga nortear a empresa nos seus negócios de forma efetiva e dentro da sua realidade.

Falta as empresas partirem do princípio no seu planejamento estratégico.

Significa entender que o negócio da empresa não é o seu METAPROCESSO em Gestão: Negócio não é o princípio da sua empresa.

O princípio, o ponto de partida, é o METAPROCESSO em Gestão. O Planejamento feito sobre o METAPROCESSO em Gestão possibilitará a maior gestão do próprio planejamento, agilidade na sua elaboração, na sua execução, no seu acompanhamento e consequentemente os resultados alcançados e buscados pela empresa.

Se o METAPROCESSO em Gestão é o princípio e o negócio é o fim, como que o planejamento estratégico pode ser satisfatório sendo feito de trás para frente?

Sua equipe irá fazer o planejamento estratégico sobre o aluno matriculado (negócio) ou sobre a turma (METAPROCESSO em Gestão)?

## **GESTÃO POR DADOS OU GESTÃO POR PROCESSOS? CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES**

Os metadados têm um papel muito importante na administração de dados, pois é a partir deles que as informações serão selecionadas, processadas e consultadas. James Turner (2004) associa o conceito de metadados a um conjunto estruturado de informações que descrevem uma fonte de dados. Metadados, ou Metainformação, são dados sobre outros dados. Um item de um metadado pode dizer do que se trata aquele dado, geralmente uma informação inteligível por um computador. Os metadados facilitam o entendimento dos relacionamentos e a utilidade das informações dos dados.

Por muitos anos e assim continua, as soluções de gestão estão sendo desenvolvidas sobre dados. As gestões das empresas estão ignorando os processos. Ainda estão na visão verticalizada de gestão nas empresas.

METAPROCESSOS em Gestão é uma ferramenta importante para o entendimento do negócio e até para perpetuar empresas, principalmente, familiares. Hoje, diversas consultorias auxiliam as empresas a trabalharem as suas transições para garantirem a sua continuidade. Sabendo quais são os METAPROCESSOS em Gestão, estarão ainda mais seguras dos caminhos a serem tomadas pelos próximos anos ou gerações.

Dificuldade de visão de processos pelas áreas de TI tem causado enormes esforços e soluções informatizadas que aparentemente, não conseguem atender a gestão das empresas e seus negócios. Existe uma desconfiança em usar processos. Um estigma da maioria dos profissionais de TI e líderes de empresas.

Programamos como há 20 anos, 30 anos atrás. As plataformas de desenvolvimento

conseguem se atualizar e acompanhar as crescentes demandas de integração e serviços. Mas o software tradicional desenvolvido, mesmo em nuvem, segue a cartilha e torna-se onerosa para as empresas.

METAPROCESSOS em Gestão potencializa outras ferramentas de qualidade e softwares de gestão, pois exhibe exatamente o que o negócio da empresa é e como ele deve ser gerido. Consultores sabendo qual o METAPROCESSO em Gestão de uma empresa, serão muito mais eficientes e permitirão que ferramentas e soluções de qualidade sejam potencializadas satisfazendo os anseios ao qual seu trabalho fora contratado.

Líderes e CEO de empresas terão, enfim, com METAPROCESSOS em Gestão, um entendimento mais abrangente do negócio que estão gerindo, pois ele nasce do menor ponto dentro da cadeia de produtos e serviços da empresa e é o item mais importante para levar a gestão para os gestores de forma simples, transparente e orgânica.

## REFERÊNCIAS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2022. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Planejamento\\_estrat%C3%A9gico&oldid=64126940](https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Planejamento_estrat%C3%A9gico&oldid=64126940)>. Acessado em: 22 ago. 2022.

TURNER, James M., MOAL, Véronique., DESNOYERS., Julie. O que são metadados? Metamap, Montreal, 2004. Disponível em: <http://www.mapageweb.umontreal.ca/turner/meta/portugues/metadados.html>. Acessado em: 22 ago. 2022.

## A GESTÃO COMO FONTE DE ATUAÇÃO EFETIVA DO PROFISSIONAL SECRETÁRIO EXECUTIVO

*Data de aceite: 03/10/2022*

**Suzane Silva de Sousa Barbosa**

Universidade Federal de Roraima - UFRR  
Boa Vista-RR  
<http://lattes.cnpq.br/0640782340875143>

**Fabiana Carla Bezerra Vitaliano**

Universidade Federal de Roraima - UFRR  
Boa Vista-RR  
<http://lattes.cnpq.br/8744510007585873>

**RESUMO:** As competências e habilidades do Secretário Executivo (SE) introduzidas pelo advento da globalização e a necessidade de se estabelecer no mercado de trabalho, modificou o cenário organizacional para este profissional. Mesmo diante de toda esta evolução conceitual, torna-se comum atribuir-lhe somente funções em nível técnico, subvalorizando seu potencial de liderança e gerenciamento de atividades e processos. Nesta perspectiva, esta pesquisa visa abordar sobre a atuação do SE em cargos de gestão na administração pública, mais especificamente no Departamento Estadual de Trânsito de Roraima (DETRAN). Dessa forma, o objetivo geral deste estudo é descrever os desafios quanto à atuação de Secretário Executivo em cargo de gestão na Administração Pública. Quanto à metodologia empregada, caracterizou-se como qualitativa, exploratória e descritiva, elaborada mediante levantamento bibliográfico, e como estratégia e instrumento de coleta de dados foi adotado o estudo de caso. Para a análise e interpretação dos dados foi

aplicada a técnica de análise de conteúdo, na qual foram atribuídas categorias que auxiliaram na compreensão das respostas obtidas. Os resultados evidenciaram que o principal desafio enfrentado pelo secretário gestor encontra-se em demonstrar o domínio das competências gerenciais àqueles que convidam assumir um cargo de gestão no serviço público. Após análise dos resultados percebeu-se que o profissional da área secretarial apresenta as competências para atuar como gestor no serviço público apesar dos desafios que pode enfrentar. Todavia, é necessário haver um engajamento maior na busca pelo aprendizado gerencial por parte de profissionais e acadêmicos de secretariado

**PALAVRAS-CHAVE:** Secretário Executivo. Gestor. Administração Pública.

### MANAGEMENT AS A SOURCE OF EFFECTIVE PERFORMANCE OF THE PROFESSIONAL EXECUTIVE SECRETARY

**RESUMEN:** Las competencias y habilidades del Secretario Ejecutivo (SE) introducidas por el advenimiento de la globalización y la necesidad de establecerse en el mercado de trabajo, modificó el escenario organizacional para este profesional. Mesmo delante toda esta evolución conceptual, se hace común asignarle sólo funciones a nivel técnico, subvalorizando su potencial de liderazgo y gestión de actividades y procesos. En esta perspectiva, esta investigación pretende abordar sobre la actuación del SE en cargos de gestión en la administración pública, más específicamente en el Departamento

Estadual de Trânsito de Roraima (DETRAN). De esta forma, el objetivo general de este estudio es describir los desafíos en cuanto a la actuación de Secretario Ejecutivo en cargo de gestión en la Administración Pública en Boa Vista-RR. Sobre la metodología empleada, esta investigación se caracterizó como cualitativa, exploratoria y descriptiva, elaborada mediante levantamiento bibliográfico, y como estrategia e instrumento de colecta de datos se adoptó el estudio de caso, el mismo fue subsidiado por la aplicación de una entrevista en profundidad a partir de un guión semiestructurado. Para el análisis e interpretación de los datos se aplicó la técnica de análisis de contenido, fueron asignadas categorías que auxiliaron en la comprensión de las respuestas obtenidas. Los resultados evidenciaron que el principal desafío a que se enfrenta el secretario gestor se encuentra en demostrar el dominio de las competencias gerenciales a los que invitan a asumir un cargo de gestión en el servicio público, seguido de la desconianza de los propios servidores cuanto a la capacidad de gestión de un SE y también el factor regionalismo, en virtud del entrevistado presentar rasgos indígenas. Después del análisis de los resultados se percibió que el profesional del área secretarial presentó las competencias para actuar como gestor en el servicio público a pesar de los desafíos que puede enfrentar. Sin embargo, es necesario haber un mayor compromiso en la búsqueda del aprendizaje gerencial por parte de los profesionales y académicos de secretariado.

**PALABRAS CLAVE:** Secretario Ejecutivo. Gestor. Administración Pública.

## 1 | INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas nas organizações e em seus capitais humanos refletira no comportamento de profissionais de diversas áreas, alcançando inclusive o Secretário Executivo - SE. Este profissional teve a oportunidade de evoluir em suas competências, deixando de ser exclusivamente técnico, passando a executar outras funções, como a assessoria, a consultoria, o empreendedorismo e também vislumbrar e colocar em prática seu potencial de gestor.

As novas competências e habilidades do SE introduzidas pelo advento da globalização e a necessidade de se estabelecer no mercado de trabalho, modificou o cenário organizacional para este profissional. Por outro lado, o paradigma da área secretarial em torno do “fazer”, ou seja, do domínio da técnica e da subordinação, tem prevalecido.

Segundo Lasta e Silva (2007) o SE deixou de ser simples executor de tarefas para exercer funções criativas, com capacidade de opinar e decidir. O mesmo encontra-se no nível gerencial nas organizações, é inerente características de gestor, este se descobre gestor a cada momento, pois cabe a ele, planejar ações, organizar e controlar o ambiente de trabalho, exercer liderança e tomar decisões referentes à suas atribuições.

Para Ribeiro (2005) este profissional necessita ter conhecimentos de gestão, finanças, linguística, ética, direito e empreendedorismo, dentre outras, que ampliam a vantagem competitiva das atividades, transformando os ativos intangíveis e tangíveis em uma prática que gere um ganho para a organização e credibilidade para o profissional

Nesta conjuntura, observa-se que esse moderno perfil do secretário ainda está em

ascensão. Porém, de forma tímida, algumas organizações desconhecem o potencial do SE em liderar, planejar, dirigir e controlar uma determinada ação ou projeto até mesmo uma equipe, e poucas são as oportunidades dadas a esse profissional de demonstrar suas potencialidades.

As competências requeridas de um gestor público não se diferem das competências dos demais gestores. Entretanto, a habilidade política constitui-se como um diferencial para o alcance dos objetivos gerenciais. Assim, ser secretário executivo e ser gestor público são duas vertentes que apresentam significativas contribuições para o reconhecimento do perfil gerencial dos profissionais da área secretarial

Desse modo, este trabalho justifica-se pela necessidade de compreender a participação do secretário executivo enquanto gestor no âmbito da administração pública em Boa Vista, evidenciando os desafios que este profissional teve que enfrentar para alcançar esta função, considerando que a inserção do SE em funções gerenciais não é um fato recorrente, principalmente no serviço público.

Cabe ressaltar que este estudo visa colocar a profissão em um campo mais estratégico de atuação, ou seja, abre caminhos para que futuros profissionais e até mesmo egressos possam vislumbrar ocupar cargos de gestão, ainda que esta seja uma tarefa árdua, porém não impossível tendo em vista, os avanços nas competências que o profissional de secretariado executivo vem galgando nos últimos anos e sua valorização dentro do ambiente organizacional, sendo cada vez mais reconhecido enquanto profissional possuidor de conhecimentos, habilidades e também atitudes.

Diante deste contexto, o SE ao exercer um cargo gerencial enfrenta alguns desafios visto que não se caracteriza como exercício ordinário para os profissionais da área secretarial. Assim, esta pesquisa busca responder a seguinte questão: Quais os desafios quanto à atuação de Secretários Executivos em cargos de gestão na Administração Pública em Boa Vista-RR? Para responder a esse questionamento o presente estudo tem como objetivo descrever os desafios quanto à atuação de Secretário Executivo em cargo de gestão na Administração Pública em Boa Vista –RR.

## **2 | REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O Processo de Gestão nas Organizações**

A gestão é um processo que deve ser desempenhado em toda e qualquer organização, independentemente do seu porte e ramo de atuação. Todavia, requer uma profunda capacitação e conhecimento devido à complexidade no que tange as atribuições de um gestor, considerando, sobretudo as contínuas mudanças de mercado, economia, legislações e pessoas.

A partir da visão de Henry Fayol sobre a divisão das funções do administrador no qual estabeleceu cinco funções principais, sendo planejamento, organização, comando,

coordenação e controle. Montana e Charnov (2005) lembram que Fayol afirmava que essas funções definiam o gerente e, juntas, significavam uma definição funcional de administração, considerando que o trabalho consistia em funções gerenciais.

É notória a contribuição de Fayol na caracterização dos processos gerenciais, pois a partir de suas formulações pôde-se aprimorar, de maneira progressiva, este campo do conhecimento, com a introdução de um novo conceito o de gestão. Em termos conceituais, a definição da palavra gestão ainda permanece de certo modo ambígua e repleta de dualidades, mesmo diante de diversos estudos relacionados, assim, não há como caracterizá-la com exatidão (Motta, 1997).

Todavia, é oportuno considerar que administração e gestão diferem entre si. A gestão apresenta-se pautada pelas funções administrativas, no entanto absorve também outros aspectos mais sentimentais e humanos. Motta (1997, p. 26) se propõe a dizer que “a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através de pessoas e numa interação humana constante”.

Conforme Lasta e Durante (2008) “a gestão demanda sentimento, audácia, empenho, intuição, criatividade, cooperação e flexibilidade”. Para Motta (1997) a complexidade em ser gestor está diretamente relacionada a estas questões de cunho subjetivo. Para o autor, nem todos os indivíduos estão preparados, para desempenhar habilidades mais complexas, ter capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de também, enfrentar riscos e incertezas. Além de possuir grande capacidade de negociação entre interesses e demandas múltiplas e de interação de fatores organizacionais cada dia mais ambíguos e diversos

Conforme o exposto, a gestão não apresenta limitação quanto quem pode exercê-la, pelo contrário, é uma função que pode ser aprendida por indivíduos de qualquer área de formação. Portanto, o processo de gestão baseia-se no saber técnico oriundo da própria formação profissional, somadas ao conhecimento das funções administrativas de planejamento, organização direção e controle e somadas ainda aos aspectos da valoração humana, ou seja, faz necessário ter o domínio de competências gerenciais.

## 2.2 Competências Gerenciais

Nesse contexto, torna-se relevante discutir inicialmente o conceito de competência. Para tanto, os autores afirmam que é um desafio conceituá-la, por não existir uma definição clara e de comum acordo entre eles sobre o que de fato é competência, por isso, considera-se que este é um conceito ainda em construção.

Conforme, Fleury e Fleury (2001, p. 188) conceituam competências como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Em suma, pode-se entender que competência se refere a avaliar determinada situação e saber utilizar os conhecimentos adequados para sua resolução, sendo que esses conhecimentos são previamente e continuamente adquiridos. Portanto, são comportamentos individuais que irão refletir de maneira positiva em determinado trabalho.

Por sua vez, Ruas (2000) destaca as competências gerenciais que o gestor moderno deve possuir para torna-se apto a de fato exercer o papel de liderança e alcançar o desempenho superior na organização. Conforme o autor, a integridade, a visão estratégica, a capacidade de liderança, tomada de decisão, a capacidade de negociação, motivação, trabalho em equipe, e habilidades interpessoais além de atitudes proativas, são competências básicas para este profissional

Baseado na visão de Mintzberg, no Quadro 1 é possível observar que os autores Davel e Melo (2005) apresentam os papéis e funções do gestor que também podem ser representadas como competências para o exercício da função gerencial.

|                              |                           |   |
|------------------------------|---------------------------|---|
| <b>Papéis interpessoais</b>  | Símbolo                   | Representa e contribui para a imagem da organização   |
|                              | Líder                     | Motiva e mobiliza as pessoas na organização   |
|                              | Agente de ligação         | Cria, mantém e participa de diferentes redes de informações dentro e fora da organização              |
| <b>Papéis informacionais</b> | Observador                | Busca e recebe informações relativas à gestão, ao seu ambiente ou ao impacto de suas atividades.      |
|                              | Difusor                   | Difunde elementos pertinentes das informações recebidas e assegura que cheguem aos destinatários.     |
|                              | Porta-Voz                 | Propaga informações de dentro para fora da organização.   |
| <b>Papéis decisórios</b>     | Empreendedor              | Está à espreita de oportunidades.   |
|                              | Regulador                 | Enfrenta toda situação nova, organiza e adapta a organização às situações difíceis                    |
|                              | Distribuidor dos recursos | Distribui recursos a fim de que cada um disponha dos meios necessários para cumprir bem suas tarefas. |
|                              | Negociador                | Participa de discussões como representante de sua organização com interlocutores externos.            |

Quadro 01 - Papéis e funções do gestor

Fonte: Adaptado de Davel e Melo (2005, p. 73)

A partir de tais competências, os autores destacam como a mais importante àquela relacionada aos papéis decisórios. Para eles a tomada de decisão constitui-se como o campo de maior dificuldade do gestor, tendo em vista que o processo decisório perpassa as etapas da identificação do problema, da elaboração dos resultados e por fim a escolha de uma solução. Assim, caracteriza por ser um processo árduo que requer ampla dedicação e habilidade para se fazer uma escolha assertiva para a organização (Davel e Melo, 2005).

| <b>Área de conhecimento</b>           | <b>Habilidades e Conhecimentos básicos</b>   |
|---------------------------------------|--|
| Estratégia                            | Capacidade de análise de fatores internos e externos para melhor uso de recursos escassos no alcance de objetivos. Conhecimento sobre planejamento estratégico (formulação, análise e avaliação de diretrizes).  |
| Racionalidade administrativa          | Capacidade de compreensão de técnicas gerenciais básicas para propor seu uso na busca de meios mais eficientes<br>Conhecimento de técnicas de programação, orçamentação, sistema de informação, organização e de apoio gerencial.                            |
| Liderança e habilidades interpessoais | Capacidade de agregar pessoas em função de objetivos comuns, de visão e perspectiva além de seu contexto próximo e imediato de comunicação.<br>Conhecimentos sobre fundamentos de liderança, técnicas de comunicação e habilidades interpessoais.            |
| Processo decisório                    | Capacidade de compreender processos organizacionais de decisão, de forma a facilitar a arte de julgamento e a ação da solução de problemas.<br>Conhecimentos sobre comportamento administrativo, dinâmica organizacional e processos de inovação e mudanças. |

Quadro 2 - Áreas do conhecimento administrativo aplicado à gerência

Fonte: Adaptado de Motta (2002 p. 40).

Corroborando com Davel e Melo (2005), Motta (2002) apresenta quatro áreas do conhecimento administrativo que se caracteriza como fundamentais para a consecução de competências gerenciais, conforme Quadro 02. Motta (2002) por sua vez, atribui a liderança como competência primordial na gerência, justifica que sua eficácia depende em parte do exercício efetivo de liderança.

Dado o exposto, os autores abordam competências que relacionam entre si, o que evidencia sua importância para o alcance de resultados favoráveis quando o gestor as coloca em prática no contexto organizacional. Entretanto, conforme abordado na sessão anterior, trata-se de um de um aprendizado gerencial, ou seja, os indivíduos as desenvolvem a partir de suas vivências, podendo ser executadas por profissionais de diversas áreas, entre elas a de secretariado executivo.

### **2.3 O Secretário Executivo na Atualidade**

O perfil do profissional Secretário Executivo (SE) evoluiu ao passo das mudanças tecnológicas, científicas e também do mercado de trabalho. A transformação de comportamento refletiu na visão das organizações frente ao potencial do secretário, em especial como gestor e possuidor de múltiplas habilidades.

Os avanços a partir da década de 70 aos dias atuais, apontam para um enriquecimento comportamental somados as experiências e conhecimentos adquiridos e aprimorados ao longo do tempo, mudanças que fizeram um profissional diferenciado dentro das organizações. No século XXI, este profissional já faz parte de uma equipe de sucesso, apresenta uma visão global, lidera mudanças, é criativo e seu conhecimento é fruto de aprendizado contínuo. (Neiva e D'elia, 2009).

É perceptível que o comportamento do SE passou por uma valorização significativa

O ambiente de trabalho, tem exigido profissionais cada vez mais capacitados e proativos em todos os níveis de uma empresa, seja ele o estratégico, o tático ou o operacional.

No âmbito de sua formação, a Resolução CNE Nº 03, de 23 de junho de 2005, na qual institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para os Curso de Graduação em Secretariado Executivo, em seu §2º, X, art. 2º, estabelece que:

Os projetos pedagógicos dos cursos de graduação em Secretariado Executivo poderão admitir linhas de formação específicas, nas diversas áreas relacionadas com atividades gerenciais, de assessoramento, de empreendedorismo e de consultoria, contidas no exercício das funções de Secretariado Executivo, para melhor atender às necessidades do perfil profissional que o mercado ou a região exigirem.

Baseando-se nesta Resolução entende-se que o curso de secretariado executivo em sua base teórica garante a formação multidisciplinar desse profissional, o qualificand para o desenvolvimento de atividades gerenciais, ou seja, este profissional está habilitado a atender o mercado em funções estratégicas e táticas conforme a necessidade das organizações.

O que torna este profissional em ascensão no mercado, é possuir características peculiares cada vez mais latentes e diferenciadas, levando-o a buscar novas tecnologias, desenvolver habilidades no próprio ambiente organizacional, bem como se engajar em uma aprendizagem contínua, sabendo também trabalhar em equipe (Bianchi, Alvarenga e Bianchi, 2003).

No cenário corporativo, tem-se aberto espaço para a atuação do SE na área de maior responsabilidade, a estratégica, onde se concentram as decisões da organização, com variadas e complexas tarefas, o assessoramento exigiu modificações no seu saber e no desenvolvimento de suas competências (Amorim, D'elia e Sita, 2013, p. 388).

Desse modo, a profissão de secretário executivo está baseada em quatro eixos de atuação, a saber: assessoria, consultoria, empreendedorismo e gestão. No que tange ao eixo da assessoria, sabe-se que a base da atuação do SE é a assessoria, seja no âmbito operacional, tático, executivo, intelectual ou interdisciplinar, pois independente da realidade em que esteja inserido, o mesmo se destaca como assessor, para interligar realidades, conhecimentos, pessoas, níveis hierárquicos ou inter-relacionais (Nonato Junior, 2009).

Este profissional ao assumir novas competências, passando a exercer funções criativas, com participação nos processos decisórios, preocupando-se com o todo da organização, com a produção, com a qualidade, com as pessoas e com os custos, além de ser um agente negociador, empreendedor, mostrando iniciativa, proatividade, comprometimento e participando em inúmeras atividades no ambiente de trabalho. Assim, progressivamente o SE vem migrando do campo operacional para o gerencial.

## 2.4 A Gerência no Campo Secretarial

De acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações- CBO (2523) os secretários executivos apresentam competências que em sua parte são consideradas como gerenciais tais como: Adaptar-se a mudanças; demonstrar dinamismo; demonstrar dinamismo; demonstrar senso de organização; demonstrar espírito de liderança; trabalhar sob pressão; demonstrar pró-atividade; demonstrar capacidade de retórica; demonstrar iniciativa administrar estresse; contornar situações adversas; demonstrar discrição; demonstrar sensibilidade; trabalhar em equipe; demonstrar capacidade de comunicação; administrar conflitos; demonstrar paciência; entre outras (MTE, 2018)

Tais competências em muito se assemelham às de um gestor. Por sua vez, Neiva e D'Elia (2009), comentam que existe uma tendência de o profissional de secretariado assumir cargos gerenciais, no entanto para que isso ocorra é necessário que se desenvolva através de uma formação especializada, ou seja, graduação em secretariado executivo e pós-graduação- Lato Sensu em áreas de gestão.

Em relação ao tema observa-se no Quadro 3 que Amorim, D'elia e Sita (2013) fazem uma comparação das competências do SE com as competências de um gestor de pessoas, exemplificando que o SE tem condições necessárias para atuar satisfatoriamente nesta vertente como também em outras relacionados à gestão.

| COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS – CHAS |  |   | GESTÃO DE PESSOAS   |  |
|----------------------------------|--|---|---|--|
| Conhecimentos                    | Habilidades                                    | Atitudes  | Secretário Executivo  | Setor  |
| Fundamentos da organização       | Processos decisórios                           | Aprendizado contínuo tomador de decisão                     | Promover meios para implementar e assegurar a vantagem competitiva              | Assegurar uma vantagem competitiva   |
| Psicologia Organizacional        | Lidar com pessoas                              | Sensível a realidade organizacional<br>Formação humanística | Colaborar no processo de motivação aos colaboradores<br>Colaborar com programas | Proporcionar motivação aos colaboradores<br>Manter qualidade de vida dos trabalhadores |
| Gestão de Pessoas                | Agregar pessoas em funções de objetivos comuns | Capaz de diferenciar as competências do profissional        | Agir com ética profissional   | Assegurar uma política ética e de abertura   |
| Empreendedorismo                 | Inovação                                       | Observador, criativo, flexível                              | Promover mudanças<br>Inovar   | Gerenciar mudanças   |
| Planejamento estratégico         | Análise de fatores externos e internos         | Ser determinado   | Fornecer subsídios ao nível estratégico   | Colaborar no alcance dos objetivos organizacionais                                     |

|                    |                                      |                                |                                      |                                     |
|--------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Gestão secretarial | Aplicação das dimensões secretariais | Ser analítico<br>Ser flexível  | Conhecer ferramentas organizacionais | Aplicar ferramentas organizacionais |
| Negociação         | Conciliação                          | Ser articulador,<br>Ponderável | Participar do processo de negociação | Assegurar a harmonia e o consenso   |

Quadro 03 – Competências Secretariais aplicadas à Gestão de Pessoas

Fonte: Amorim, D'Elia e Sita (2013, p. 155).

É possível observar que a capacidade de atuação do SE na função de gestor é algo indiscutível frente às competências abordadas. Segundo Portela e Shumacher (2006) nos últimos tempos, o secretário executivo tem alcançado a alta direção da organização, assumindo cargos de gestão com muita responsabilidade e credibilidade também.

Isso posto, reafirma-se a tese de que o profissional secretário possui todas as características e perfil para assumir cargos de gestão. Todavia, enquanto gestor, o mesmo deve estar preparado para exercer a função, pois conforme o exposto, não é uma tarefa fácil, o mesmo precisa utilizar de toda sua competência técnica e gerencial para alcançar o sucesso desejado e esperado.

## 2.5 Análise Comparativa Entre Competências Secretariais e Gerenciais

Conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Secretariado Executivo, estabelece atribuições que garantem a competência deste profissional no nível gerencial nas organizações

O bacharel em secretariado executivo deve apresentar sólida formação geral e humanística, com capacidade de análise, interpretação e articulação de conceitos e realidades inerentes à administração pública e privada, ser apto para o domínio em outros ramos de saber, desenvolvendo postura reflexiva e crítica que fomente a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas (grifo nosso), com observância dos níveis graduais de tomada de decisão, bem como, capaz para atuar nos níveis de comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional (Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005 art. 2º).

Tais informações sintetizam as habilidades direcionadas ao perfil gerencial. Não se trata, portanto, de algo novo, mas que deve ser melhor explorado entre acadêmicos e profissionais. As autoras Tagliari e Durante (2009) fazem um paralelo entre as competências do gestor e do secretário executivo, conforme mostra o Quadro 4.

| <b>Gestor</b>   | <b>Secretário Executivo</b>  |
|---|--|
| visão estratégica<br>planejamento<br>organização<br>controle<br>liderança<br>comunicação<br>trabalho em equipe<br>motivação<br>processo decisório<br>negociação<br>pró-atividade<br>criatividade<br>flexibilidade<br>competência interpessoal | planejamento<br>organização<br>controle<br>liderança<br>comunicação/gerenciamento de informações<br>trabalho em equipe<br>motivação<br>tomada de decisão<br>negociação<br>pró-atividade/dinamismo/iniciativa<br>criatividade<br>flexibilidade/adaptação a mudança<br>autocontrole, gerenciamento de conflito |

Quadro 4 - Paralelo entre competências gerenciais e secretarias

Fonte: Tagliari e Durante (2009)

Observa-se que a única competência ainda não alcançada pelo SE é a visão estratégica. Todavia, não se pode inferir que o mesmo não a possuía, pois, outras competências exigem, mesmo que implicitamente, o domínio da visão estratégica de forma a contribuir de maneira plena no contexto organizacional (Tagliari e Durante, 2009).

A relação secretário executivo – gestor, em si já apresenta certos desafios. Entretanto, quando a sua atuação se dedica a órgãos públicos, deve-se atentar para uma realidade singular, haja vista que a administração pública, apresenta uma gama de características que a faz complexa e detentora de conceitos e princípios norteadores únicos e importantes para a execução das atividades laborativas de cunho gerencial.

## 2.6 Aspectos Conceituais sobre a Administração Pública

A administração pública apresenta características peculiares, que torna os estudos sobre esta temática um desafio contínuo. No que tange ao seu conceito, Matias-Pereira (2012, p. 127) afirma que administração pública, num sentido amplo, deve ser entendida como “todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como se atendem aos interesses públicos”.

Assim, de acordo com o autor Carvalho Filho (2015, p. 475) Administração Direta “é o conjunto de órgãos que integram as pessoas federativas, aos quais foi atribuída a competência para o exercício, de forma centralizada, das atividades administrativas do Estado”. Sendo composta pelas pessoas políticas ou entes estatais, União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Por sua vez, Carvalho Filho (2015, p. 479) afirma que a Administração Indireta “é o conjunto de pessoas administrativas que, vinculadas à respectiva Administração Direta, têm o objetivo de desempenhar as atividades administrativas de forma descentralizada”. Em suma, é composta de quatro tipos de pessoas administrativas sendo: autarquias,

fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista.

A partir dessa visão, a busca pela excelência na gestão pública passou a ser um aspecto amplamente discutido na atualidade por sua relevância, verificou-se que através da aplicação de métodos e instrumentos de gestão apropriados, eficazes e eficientes, estes contribuem para que os níveis de desempenhos de gestores, servidores e demais agentes envolvidos aumentem significativamente, alcançando qualidade nos serviços oferecidos bem como agilidade nos processos (Programa Gespública, 2014).

## **2.7 Evolução da Administração Pública no Brasil**

A administração pública nas últimas décadas tem passado por profundas transformações. As tentativas de modernização do serviço público com o intuito de acompanhar as mudanças decorrentes da globalização, através da introdução de novas práticas gerenciais e operacionais, bem como o aprimoramento de outras, têm sido válidas. No entanto, algumas de suas características mais tradicionais prevalecem ao longo dos anos.

Na história, a administração pública é representada por três modelos gerenciais definidos e o quarto está em construção, sendo, patrimonialista, burocrática e gerencial e governança participativa. No que se refere a administração patrimonialista, nesta o interesse público não era considerado como elemento principal, a mesma caracterizava-se pela figura do soberano como detentor do poder, não havia distinção entre o que era público e o que era privado, a corrupção e nepotismo eram fatores recorrentes.

Como forma de combater tais práticas no serviço público, em meados do século XIX surge a administração burocrática, baseada nos princípios do formalismo, da impessoalidade e da profissionalização do servidor, seu principal objetivo era aumentar a eficiência nas organizações públicas, haja visto que para as forças do capitalismo exigiam uma completa separação entre o público e o privado, bem como um melhor controle das atividades do Estado.

O modelo burocrático se comparado ao patrimonialista, deixou evidente a evolução no modo de gerir e executar atividade de ordem pública, porém mesmo com suas vantagens, o mesmo recebeu inúmeras críticas, pois o excesso de formalismo e controle ocasionou ou desencadeou processos pautados pela ineficiência, apego à rotinas e resistências a mudanças (Pires e Macedo, 2006).

Apesar das melhorias significativas que a administração burocrática proporcionou ao longo dos anos, a nova realidade mundial caracterizada pelos processos de industrialização, globalização e modernização tecnológica, estes intrinsecamente ligados ao dinamismo, a competitividade e a busca pela eficiência, levou-se mais uma vez a necessidade de readaptação do modelo gerencial vigente, surgindo então a Administração Pública Gerencial-APG.

A Administração Pública Gerencial-APG ou Nova Gestão Pública surgiu como um

modelo normativo destinado à estruturação da gestão pública, sendo baseada em valores de eficiência, eficácia e competitividade (Secchi, 2009). Ainda com reflexos da burocracia, a busca pela maior eficiência e qualidade nos serviços, controle de resultados e com uma orientação de cunho mais social, a APG foi implementada com a finalidade de melhorar os serviços públicos prestados à população, mas principalmente como forma de defesa do patrimônio público.

A propósito destas afirmações, o Quadro 5 resume a evolução da Administração, quanto às mudanças organizacionais sofridas ao longo dos anos no âmbito do serviço público.

|  | <b>Administração Pública</b> | <b>Nova Gestão Pública</b> | <b>Governança Participativa</b>                 |
|--|------------------------------|----------------------------|---|
| Relação cidadão-estado                     | Obediência                   | Credenciamento             | Empoderamento                                   |
| Responsabilidade da Administração superior | Políticos                    | Clientes                   | Cidadãos, atores                                |
| Princípios orientadores                    | Cumprimento de leis e regras | Eficiência e resultado     | Responsabilidade, transparência e participação. |
| Critério para Sucesso                      | Objetivos quantitativos      | Objetivos qualitativos     | Processo  |
| Atributo chave                             | Imparcialidade               | Profissionalism            | Participação                                    |

Quadro 5 - Evolução da Gestão Pública

Fonte: (UN, *World Public Sector Report 2005*, como citado em Sachs, Lopes e Dowbor, 2010, p.19)

Ao analisar a história da administração pública no Brasil, percebe-se que nunca deixou de existir ligação entre os modelos administrativos. Atualmente, a gestão pública é um apanhado de todos os modelos, acrescidos de certas melhorias, no entanto, podemos identificar características marcantes e até mesmas negativas de cada modelo, que persistem até os dias atuais. Como exemplo da gestão de pessoas nas organizações públicas é possível presenciar indivíduos com pouca ou nenhuma qualificação atuando em certas funções públicas, principalmente as de cunho gerencial, em que não foram escolhidos por suas competências.

### 3 | METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos utilizados, trata-se de uma pesquisa de natureza básica, considerando a não aplicação prática dos resultados obtidos, com abordagem do problema de cunho qualitativo. Quanto aos seus objetivos a mesma é

exploratória e descritiva, na qual utilizou-se do suporte da pesquisa bibliográfica

Como estratégia de coleta de dados, foi realizada entrevista com roteiro semiestruturado contendo dezessete perguntas norteadoras no processo de interação com o informante sendo ele, secretário executivo que atua em cargo de gestão no Departamento de Trânsito de Roraima, configurando-se como o caso a ser pesquisado .

No segundo momento, foi realizado um levantamento bibliográfico acerca do profissional de secretariado no contexto mercadológico atual, a partir da visão de autores renomados no campo da pesquisa secretarial, foi realizada também consultas à Constituição Federal do Brasil, programas, manuais, artigos científicos que possibilitou o entendimento sobre a administração pública em seus aspectos conceituais.

Como estratégia de coleta de dados, foi feito um levantamento para identificação dos profissionais com formação em secretariado executivo que exercem a função de gestor público, no Município de Boa Vista. Este levantamento se deu nas 3 (três) esferas de governo, sendo que apenas nas esferas estadual e municipal localizou-se esses profissionais. Todavia, ressalta-se que a gestora municipal não atendeu à solicitação em virtude de sua extensa agenda. Logo, elaborou-se um roteiro semiestruturado contendo dezessete perguntas norteadoras no processo de interação como os informantes.

A entrevista durou 52 (cinquenta e dois) minutos, foi gravada e, posteriormente, transcrita para então ser analisada. Saliencia-se que a seleção do participante, para fazer parte do corpus de entrevistas, buscou respeitar a relação secretário executivo - gestor - administração pública.

Participou da pesquisa na qualidade de informante, um secretário executivo que atua em cargo de gestão na administração pública de Boa Vista-RR, a saber, na Diretoria Administrativa e Financeira do Departamento Estadual de Trânsito de Roraima.

A escolha se deu pela aplicação na prática da principal relação proposta pela pesquisa, o secretário executivo gestor e sua atuação sendo exclusivamente na administração pública. Ressalta-se aqui a dificuldade de encontrar profissionais que preenchessem tais requisitos, o que de certa forma serviu como incentivo para a complementação da pesquisa, pois reafirma-se a necessidade de disseminar esta vertente pouco exporada.

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

O Departamento Estadual de Trânsito de Roraima (DETRAN/RR) foi transformado em Autarquia pela Lei nº 338 de 28 de junho de 2002, passando a possuir personalidade jurídica de direito público interno, patrimônio e receitas próprias e atribuições estatais específicas, visando à execução de atividades típicas da Administração Pública que requeriram, para melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizadas.

Sua finalidade essencial é dotar o Estado de Roraima, como órgão executivo do Sistema Nacional de Trânsito, de uma política de trânsito compatível e adequada às

medidas da Política Nacional de Trânsito, do Programa Nacional de Trânsito e do Sistema Estadual de Trânsito.

Relativo ao processo de profissionalização, o ingresso no Quadro de Pessoal Permanente da Autarquia é efetuado através de concurso público de provas e títulos, regidos pela Lei Complementar nº 053, de 31 de dezembro de 2001, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis do Estado de Roraima. A Lei nº 828 de 24 de novembro de 2011 reestruturou e reorganizou do Plano de Carreira, Cargos e Remuneração dos Servidores do DETRAN/RR observando os princípios constitucionais pertinentes, bem como, a qualificação profissional e o desempenho funcional, destinado a assegurar a eficiência da ação administrativa e qualidade do serviço prestado pela autarquia.

Cabe ressaltar, que quanto aos cargos de Diretor Presidente, Diretores, Assessores e Chefes de Divisões, os mesmos são de provimentos em comissão, ou seja, são aqueles de livre escolha, nomeação e exoneração, de caráter provisório, destinando-se às atribuições de direção, chefia e assessoramento, podendo recair ou não em servidor efetivo do Estado.

A partir da estrutura apresentada, visualiza-se que a Diretoria de Administração e Finanças – DAFI, responsável por administrar toda área administrativa e financeira do DETRAN, concentra quatro dos principais departamentos que uma organização precisa ter, são eles: Administração, Recursos Humanos, Finanças e Contabilidade.

Desse modo, pode-se dizer que a complexidade desta diretoria, no que tange a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, requer um esforço maximizado do Diretor tendo em vista que o mesmo deve ser capacitado ou possuir noções das diferentes áreas abrangidas pela Diretoria.

Portanto, evidencia-se a importância de se ter um Diretor de Administração e Finanças qualificado na autarquia, pois o seu papel impacta a organização como um todo. Quando este gestor apresenta formação em Secretariado Executivo às dúvidas quanto esta qualificação se torna ainda mais evidente, e por essa razão o Diretor de Administração e Finanças do DETRAN/RR foi entrevistado nessa pesquisa, por possuir as variáveis destacadas na pesquisa, sendo: secretário executivo e gestor na administração pública.

A análise dos resultados da entrevista foi feita utilizando-se da técnica de análise de conteúdo. No primeiro momento foi feita uma leitura flutuante, e em seguida a exploração do material. Na elaboração do roteiro da entrevista, houve a preocupação em formular perguntas semiestruturadas (Apêndice A) a fim de descrever os desafios quanto à atuação de Secretários Executivos em cargos de gestão na Administração Pública em Boa Vista-RR, considerando as dificuldades de essa atuação ser em um nível estratégico, todavia o próprio entrevistado sendo o executivo e não o assessor como é o costume.

Perguntado sobre quanto tempo de atuação no serviço público e na função de Diretor Administrativo e Financeiro do DETRAN/RR, verificou-se que o entrevistado já possui dez anos no serviço público e na atual função o mesmo encontra-se há seis meses. Todavia,

destacou que já exerceu cargos gerenciais em outros órgãos públicos, fato importante para este estudo, pois demonstra que o entrevistado já possui certa experiência gerencial. No que diz respeito ao número de pessoas que gerencia, não foi verificado por não ser objeto de relevância para a pesquisa.

Em relação a formação acadêmica, a pergunta tem como objetivo confirmar a exigência do conhecimento em nível de especialização na área de gestão, que o profissional de SE deve possuir para que possa estar habilitado para o exercício da função gerencial. Quanto à formação acadêmica, o entrevistado se formou em Secretariado Executivo pela Universidade Federal de Roraima no ano de 2009 e especializou-se em Gestão Pública pela Faculdade de Sociologia Pública de São Paulo. Exercendo efetivamente a profissão por um período de cinco anos.

Esta declaração confirma o que Neiva e D'Elia (2009) orientam sobre a atuação do SE em cargos gerenciais, a obrigatoriedade de possuir pós-graduação lato sensu em área de gestão o qualifica para o desenvolvimento das atividades gerenciais.

Ao que se refere ao desenvolvimento de competências gerenciais, a presente categoria se relaciona com a formação em Secretariado Executivo e o desenvolvimento de competências gerenciais, no qual buscou verificar se no processo ensino aprendizagem durante a graduação, o entrevistado teve orientação para o desenvolvimento de tais competências.

Para o entrevistado, o curso de secretariado executivo lhe proporcionou todo o conhecimento necessário para sua atuação profissional atualmente .

*“Com certeza, a graduação nos proporciona isso, que a gente esteja habilitado pra atuar inclusive em situações adversas relacionadas à gestão”*  
(ENTREVISTADO).

Em relação a experiência profissional, a categoria buscou identificar experiências anteriores no que tange a atuação gerencial, principalmente. Observa-se que o mesmo já possui uma carreira longa e com outras experiências em gestão em setores públicos de órgãos de menor complexidade se comparado ao DETRAN/RR, o que de certa forma contribuiu para a sua indicação para atuar em uma função de complexidade tão significativa

Nessa perspectiva o entrevistado fez a seguinte afirmação, quanto sua afinidade com a área pública:

*“Sim, inclusive eu sou secretário executivo concursado no município de Alto Alegre, cedido para o Departamento Estadual de Trânsito, tanto que minha especialização foi na área da gestão pública, pois eu acredito que a gestão pública contribui muito pra a sociedade, seja no desenvolvimento, fortalecimento familiar, em vários aspectos a gestão pública está presente na vida do cidadão. Se a gente faz uma gestão pública de qualidade isso reflete inclusive na nossa vida pessoal”* (ENTREVISTADO).

Já no que se refere a sua experiência profissional, o entrevistado destacou que já atuou como gestor em um órgão público no município de Alto Alegre, e ressaltou que

exclusivamente função de gestor iniciou no ano de 2015, o que deixa evidente que sua experiência ainda está sendo construída nesta área.

*[...] lá eu atuei como chefe de gabinete, atuei como gestor do fundo municipal de assistência social e até mesmo durante a minha a minha vida acadêmica eu já estava na administração pública na área da educação, passei pela educação por um período de 10 anos e concomitante também atuava na área da saúde, na Fundação Nacional de Saúde como secretário executivo do gabinete da FUNASA. Como gestor eu iniciei em 2015, na Prefeitura de Alto Alegre como Coordenador do Fundo Municipal de Assistência Social” (ENTREVISTADO).*

Assim, através dessas questões pode-se observar que a gestão não é algo novo para o entrevistado, tampouco os aspectos e situações exclusivas da administração pública, pois sua vida profissional em grande parte relacionou- e ao serviço público.

Conforme o PPC (2017, p. 19) “Gestor – é o agente gestor de processos administrativos, informações, equipes e comunicações internas e externas; veicula a prática do exercício de atribuições e responsabilidades das funções de Secretário Executivo às funções gerenciais de planejar, organizar, implantar e gerir programas de desenvolvimento”.

Como principal categoria de análise, esta teve como objetivo conhecer em profundidade os desafios que o entrevistado teve que enfrentar para ser um secretário executivo gestor. Na entrevista realizada foi verificado que a DAFI inclui setores que são responsáveis por todo o desempenho da autarquia, em suma, trata-se do gerenciamento de pessoas, processos e finanças, o que se pode observar o nível de complexidade do setor.

Quanto aos desafios que enfrentados o entrevistado citou

*“Acho que o principal seria demonstrar que o secretário executivo ele tem todo norral (a palavra correria é know how) e competências e ferramentas técnicas para assumir cargos de gestão, tem competência, tem habilidade para lhe dar com situações, gerenciamento de conflitos, inovações, buscar o que é melhor pra gerenciar equipes, mas o grande desafio é mostrar isso para quem te convida a assumir um cargo de gestão, que você tem toda essa habilidade e pode contribuir em qualquer área da gestão pública. Ainda tem aquela barreira, ahh o secretário executivo ainda pra muitos que a gente assessora, imagina que você não pode contribuir tecnicamente com o trabalho dele, ta ali só naquela situação de servir, despachar, atender telefone, recepcionar e não percebe que ele tem ali uma pessoa que faz um diferencial na vida do gestor, da feedback, assessora, encaminha problemas e soluciona até mesmo antes de chegar na chefia, isso que é interessante na nossa área” (ENTREVISTADO).*

O conhecimento multidisciplinar aplicado na graduação em secretariado, que perpassa pelas áreas da administração, economia, contabilidade, matemática, estatística, sociologia, filosofia ciência política, línguas estrangeiras, entre outras, apresenta uma forte tendência em ser subvalorizado pelos acadêmicos. Todavia, o estudo dessas diferentes áreas proporciona uma gama de aprendizado que capacita o profissional para atuar também nessas áreas, pois apesar de não ser um conhecimento aprofundado, forma uma

base teórica apta ao aperfeiçoamento.

O entrevistado salientou que tal conhecimento lhe auxiliou de maneira significativa para que pudesse realizar uma gestão pautada pela qualidade. Identificou ainda que por ser gestor de finanças, os conhecimentos sobre matemática financeira e estatística tiveram grande influência na consolidação de sua gestão, porém destacou que este é um conhecimento básico para iniciar os trabalhos gerenciais, o que ressalta que o gestor precisa estar de fato em busca de aprendizado contínuo.

*“Bastante, isso aí eu posso afirmar categoricamente, por exemplo, nunca se imaginou um secretário executivo tendo um cargo de gestão financeira, a gente fica pensando, meu Deus eu vou sentar numa cadeira, vou atuar na gestão financeira, como que eu vou saber planejamento financeiro, como que eu vou lidar com conciliação bancária, remanejamento de recurso, com orçamento público, a gente fica perdido. Mas aí ah gente lembra, ah tem algumas disciplinas que nos auxiliam, contabilidade pública, matemática financeira, estatística, entre outras áreas que vão dando base para que a gente tenha essa habilidade de assumir qualquer posto nem que seja financeiro, gestão administrativa, gestão de recursos humanos, a gente tem o conhecimento, pode não ter a habilidade na sua plenitude, em sua técnica, mas aquele conhecimento básico para iniciar aquele cargo de gestão, qualquer secretário vai ter” (ENTREVISTADO).*

Em relação aos conhecimentos sobre os princípios constitucionais, foi verificado que o entrevistado apresenta conhecimento avançado sobre a administração pública e seus princípios, prezando pelo cumprimento dos mesmos. Sendo este um critério que diferencia o gestor público dos demais gestores, conforme visto no quadro teórico.

*“Essas competências inclusive na formação acadêmica elas não podem deixar de existir e elas têm que ser aprimoradas a cada dia, ser gestor público não é fácil, primeiro que você tem a questão do conflito de interesses da gestão pública com a política, quando eu falo em política me refiro a política partidária, uma grande dificuldade de qualquer gestor hoje de qualquer órgão municipal, estadual e federal é ter essa habilidade para gestão de conflitos entre o interesse da administração pública e o interesse político” (ENTREVISTADO).*

A busca pelo reconhecimento do secretário executivo enquanto gestor apresenta-se como um aspecto de grande relevância no contexto da pesquisa. A quebra do paradigma que cerca a profissão e a impede de ser vista e reconhecida em sua totalidade perante a sociedade, especificamente no contexto profissional, como àquela detentora de uma gama de conhecimentos que perpassam por diversas áreas profissionais, e não simplesmente no campo único e exclusivo da assessoria, que proporciona ao profissional secretarial um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o faz polivalente e se torna um diferencial nas organizações.

Indagado ao entrevistado, o mesmo trouxe uma visão bem atual e realista, levando a reflexão sobre quão importante para a profissão seria a instituição do Conselho de Secretariado, pois através desse órgão poderia haver um engajamento maior na busca

pela consolidação do perfil do secretário da atualidade, sendo este detentor também de habilidades para práticas gerenciais, inclusive, tanto na iniciativa pública como também na privada.

*“Para o fortalecimento da profissão nessa área, eu acredito que é fundamental a união dos profissionais. Como seria essa união? Primeiro, o fortalecimento sindical, ter uma referência de luta de classe de um órgão que defenda os interesses da nossa profissão” (ENTREVISTADO).*

Entretanto, apesar do gargalo que se formou em torno da criação de uma entidade representativa, o entrevistado destacou que ser gestor público requer um comprometimento ainda maior, considerando uma realidade tão instável e mutável vivida nos dias atuais e cabe a quem desejar enveredar-se neste campo, ter o propósito de apresentar um trabalho voltado para a sociedade, pois o gestor precisa ter claro a sua missão, sendo esta de contribuir para a sociedade, seja em áreas da saúde, educação, segurança pública e até mesmo da gestão de trânsito, como é o caso.

A busca por aprendizado deve ser constante, um aspecto levantado pelo entrevistado, foi que para ser gestor público é preciso gostar de atender pessoas, de papel e de leitura, ou seja, o papel no sentido de sua fala referiu-se também a toda a atividade informatizada que visa inserir a tecnologia como forma de praticidade e modernidade no serviço público.

Por fim, todas as categorias estudadas avaliam os aspectos da formação, experiência, desafios, atuação, e reconhecimento do profissional de SE enquanto gestor e detentor de competências gerenciais. Verificou-se, portanto, que é uma realidade possível apesar de suas dificuldades, e o SE apresentava-se qualificado para exercer com toda qualidade e responsabilidade exigida pelo cargo.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando por base o objetivo geral da pesquisa, que buscou descrever os desafios quanto à atuação de Secretários Executivos em cargos de gestão na Administração Pública em Boa Vista-RR, os dados apontam que o principal desafio enfrentado encontra-se em demonstrar o domínio das competências gerenciais àqueles que convidam a assumir um cargo de gestão no serviço público.

Quanto aos aspectos teóricos, verificou-se que a literatura que aborda a temática “secretário gestor” de certa forma não é recente, muitas já possuem mais de dez anos desde suas publicações, até mesmo as Diretrizes Curricular para os Cursos de Secretariado Executivo publicadas no ano de 2005 que contemplam o viés da gestão, precisam de maior difusão no contexto acadêmico e profissional, para que haja uma consolidação efetiva da atuação como gestor, a exemplo de como se consolidou sua atuação como assessor.

A pergunta norteadora da pesquisa foi respondida, demonstrando que os desafios existem, visto que não é fácil para um SE demonstrar que está preparado para assumir

responsabilidades além daquelas de cunho assessorístico. Ressalta-se ainda que durante a formação acadêmica é oferecido um conhecimento básico no que tange os aspectos gerenciais, todavia, o aprendizado contínuo através de experiências adquiridas no cotidiano, em treinamentos, e também na vivência de outros gestores. Assim, por se tratar de competências que são aprendidas ao longo do processo, o SE pode enfrentar diversas outras dificuldades, seja em organizações públicas ou privadas

Por fim, para o Departamento Estadual de Transito de Roraima, o estudo poderá subsidiar a escolha de mais secretários executivos para exercerem funções relacionadas à gestão, visto que em termos de qualificação, desempenho e eficiência tem-se como exemplo a figura do diretor de administração e finanças da autarquia. Destaca-se a ainda a possibilidade de propagação das competências gerenciais do SE para outros órgãos da administração pública, pois exemplos bem-sucedidos devem ser seguidos.

Como aspecto importante resultante da pesquisa, e que se apresenta como sugestão, é a ampliação do estudo direcionado a área privada, identificando se há profissionais exercendo cargos de gestão e como se estabelece seu desempenho frente a uma realidade diferenciada, e que em suma, visa à obtenção de lucros, diferentemente da área pública que tem como objetivo a geração valor para a sociedade.

Para a classe de profissionais e acadêmicos de secretariado sugere-se que haja um engajamento maior na busca pelo aprendizado gerencial. Não se pode ter um olhar limitado quanto a sua atuação, seja no campo da gestão, da consultoria, do empreendedorismo e na assessoria, sempre há a possibilidade galgar novos patamares. Faz parte do SE a polivalência e a predisposição e adaptação a mudanças, assim, é dever utilizar-se dessas características para engrandecimento próprio e da categoria secretarial.

## REFERÊNCIAS

Amorim, M., D'elia, B., Sita, M. (Coord.). (2013). *Excelência no Secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios*. (1. Ed. 416 p). São Paulo: Editora Ser Mais.

Bianchi, A. C. M., Alvarenga, M; Bianchi, R. (2003). *Orientação para Estágio em Secretariado: trabalhos, projetos e monografias*. São Paulo: Thomson Learning.

Carvalho Filho, J. S. (2015). *Manual de Direito Administrativo*. (28. ed. rev., ampl. e atual). São Paulo: Atlas.

Davel, E., Melo, M. C. O. L (Orgs.) (2005). *Gerência em Ação: Singularidades e Dilemas do Trabalho Gerencial*. Rio de Janeiro, Editora FGV.

Fleury, M. T. L., Fleury, A. (2001). *Construindo o conceito de competência*. Revista de Administração Contemporânea, (v. 5), 183-196.

Lasta, A., Durante, D. G. (2008). *A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo*. Secretariado Executivo em Revista, Passo Fundo, (v. 4), 49-65.

Lasta, A.; Silva, A. (2007). *O secretariado executivo e a função de gestão*. Secretariado Executivo em Revista, Passo Fundo, (v. 3), 52-57.

Matias-Pereira, J. (2012). *Manual da Gestão Pública Contemporânea*. (4a ed.). São Paulo: Atlas.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. (2014). *Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública*. Brasília: Autor.

Ministério do Trabalho e Emprego. (2018). *Classificação Brasileira de Ocupações*. Brasília: Autor.

Montana, P. J., Charnov, B. H. (2005). *Administração*. (2a ed.). São Paulo: Saraiva.

Motta, P. R. (1997). *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. (8a ed) Rio de Janeiro: Record.

Motta, P. R. (2002). *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. (13a ed) Rio de Janeiro: Record.

Neiva, E. G., D'elia, M. E. S. (2009). *As novas competências do profissional de secretariado*. (2a ed). São Paulo: IOB.

Nonato Júnior, R. (2009). *Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das Ciências da Assessoria*. Fortaleza: Expressão Gráfica

Pires, J. C. S.; Macêdo, K. B. (2006). *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. Revista de Administração Pública, 40 (1), 81-105.

Portela, K. C. A., Schumacher, A. J. (2006). *Ferramentas do secretário executivo*. São Paulo: Viena.

Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005. *Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para os Curso de Graduação em Secretariado Executivo*. Recuperado de

Ribeiro, N. L. A. (2005). *Secretário: do escriba ao gestor. Um estudo sobre o novo perfil do profissional de secretariado*. (2a ed). São Luis: Sosingra.

Ruas, R. L. (2000). *A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados*. Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre: EA/UFRGS, 15, (v 6, n 3), 2-8.

Sachs, I., Lopes, C., Dowbor, L., (Orgs). (2010). *Riscos e oportunidades: em tempos de mudanças*. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire: Fortaleza.

Secchi, L. (2009). *Modelos organizacionais e reformas da administração pública*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 43(2): 347-69, MAR./ABR.

Tagliari, M. F. C., Durante, D. G. (2009). *Gestão secretarial: semelhanças entre competências gerenciais e secretariais*. Secretariado Executivo em Revista (nº 5), 28-43.

Universidade Federal de Roraima. (2017). *Projeto Pedagógico do Curso de Secretariado Executivo*. Versão V.

## ANÁLISE DE MERCADO POTENCIAL PARA A EXPANSÃO DE UMA EMPRESA DE ADQUIRÊNCIA EMPREGANDO *GEOMARKETING* E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GEOGRÁFICAS

Data de aceite: 03/10/2022

### **Evelyn Santos da Conceição**

Stone – Relacionamento com Cliente, Rio de Janeiro, RJ  
<https://orcid.org/0000-0001-7002-5164>

### **Alan José Salomão Graça**

UFPR – Programa de Pós-Graduação em Ciências Geodésicas, Departamento de Geomática, Curitiba, PR  
UERJ – Faculdade de Engenharia, Departamento de Engenharia Cartográfica, Rio de Janeiro, RJ  
<https://orcid.org/0000-0002-0580-6746>

### **Leandro Luiz Silva de França**

UFPE – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Recife, PE  
<https://orcid.org/0000-0003-0863-1926>

### **Sonia Maria Lima Silva**

UERJ – Faculdade de Engenharia, Departamento de Engenharia Cartográfica, Rio de Janeiro, RJ  
<https://orcid.org/0000-0002-2414-1516>

### **Ingrid dos Santos Araujo**

Especialista em Geomarketing, Rio de Janeiro, RJ  
<https://orcid.org/0000-0002-2030-7849>

**RESUMO:** Uma empresa do setor de aquisição tem como papel principal liquidar as transações financeiras por meio de operações com cartões de crédito e débito. No Brasil, principalmente, esse mercado está em constante crescimento

e expansão nas regiões metropolitanas. Para alocar seus recursos, de forma eficaz, e definir estratégias locais de mercado, essas empresas vêm criando setores específicos de *marketing* espacial ou *Geomarketing* em seus organogramas. A utilização de *Geomarketing* se faz necessária para que as estratégias de negócios e tomadas de decisão sejam feitas baseadas em dados espaciais, otimizando tempo e recursos. Em meio a esse contexto, o presente trabalho aborda o uso de um *software* livre de SIG para subsidiar práticas de análise espacial direcionadas à investigação de potencial mercado consumidor para uma empresa do setor de aquisição. A abordagem metodológica emprega rotinas de estatística espacial associadas às localizações de estabelecimentos comerciais. Métodos analíticos, usando dados pontuais, como densidade de Kernel e quebras naturais de Jenks, ajudaram a definir, com clareza, as áreas potenciais de mercado. O objetivo proposto foi definir os melhores adensamentos regionais de estabelecimentos comerciais, para alocar um novo polo de expansão empresarial na cidade de Palmas, no Estado de Tocantins. Com os resultados obtidos, foram gerados mapas de densidade ou mapas de calor (*heatmaps*), específicos para cada classe de estabelecimentos comerciais, indicando, de forma satisfatória, uma microrregião em potencial para o mercado de aquisição na cidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Setor de Aquisição; *Geomarketing*; SIG; Densidade de Kernel; Método de Jenks.

# POTENTIAL MARKET ANALYSIS FOR THE EXPANSION OF AN ACQUIRING COMPANY USING GEOMARKETING AND GEOGRAPHIC INFORMATION SYSTEMS

**ABSTRACT:** A company in the acquiring sector has as its main role to settle financial transactions through credit and debit card operations. In Brazil, mainly, this market is in constant growth and expansion in metropolitan regions. In order to allocate their resources effectively and to define locational market strategies, these companies have been creating specific spatial marketing or Geodemographics sectors in their organization charts. The use of Geo-marketing is necessary so that the business strategies and decision-making are based on spatial data, optimizing time and resources. In this context, this paper discusses the use of a free GIS software to support spatial analysis practices directed to the investigation of potential consumer market for a company in the acquiring sector. The methodological approach employs routines of spatial statistics associated with the locations of commercial establishments. Analytical methods using point data, such as Kernel density, and natural Jenks breaks helped to clearly define potential market areas. The proposed objective was to define the best regional densities of commercial establishments, to allocate a new pole of business expansion in the city of Palmas, Tocantins State. With the results obtained, specific density maps or heat maps were generated, for each class of commercial establishments, indicating satisfactorily a potential micro-region for the acquisition market in the city.

**KEYWORDS:** Acquiring Sector; *Geodemographics*; GIS; Kernel Density; Jenks Method.

## 1 | INTRODUÇÃO

O pagamento via cartão teve um crescimento exponencial ao longo dos anos, confirmando a previsão da presidência da Associação Brasileira das Empresas de Cartão de Crédito e serviços (ABECS) para 2021, que indicou um crescimento de 18% a 20% (FORBES, 2021). Para um lojista receber os valores pagos via cartão é necessário ter uma empresa parceira que capture a venda, processe e realize esse pagamento. Essa empresa é chamada de adquirente.

Até 2010, o mercado de adquirência brasileiro era caracterizado por um duopólio virtualmente verticalizado. Cada uma das duas maiores bandeiras: Visa e Mastercard, tinham um contrato de exclusividade com apenas uma adquirente. As duas detinham, juntas, mais de 90% do mercado de cartões de débito e 80% de cartões de crédito, (PEREZ & BRUSCHI, 2018). Desde então, o mercado neste setor se abriu, promovendo a entrada de novas empresas e maior concorrência, levando para o consumidor final, o lojista, um melhor preço e serviço.

Em meio às necessidades de agilidade e assertividade, novas metodologias analíticas vêm sendo, progressivamente, inseridas na área de negócios, para o auxílio de tomada de decisão. No setor comercial, desde os anos 90, a tecnologia de Sistemas de Informações Geográficas (SIG) fornece suporte para aplicações comerciais e de negócios. Um SIG, normalmente, contém uma quantidade considerável de dados de uma determinada área,

referenciados a um sistema de coordenadas. Esses dados são, geralmente, subdivididos em camadas (*layers*), contendo dados sobre topografia, quadras, toponímia, estradas, ferrovias, parques etc. (DOUGLAS, 2008). Dispondo de dados sistematizados dentro de um SIG, a produção e a disseminação da informação se tornam mais dinâmicas e abrangentes, expandindo a capacidade e a agilidade na atuação dos agentes que trabalham com essa informação, em especial dos gestores.

Nesse contexto, o *Geomarketing* surge como uma aplicação dentro de ambiente de SIG, que atua como o intermédio entre a Geografia e o *marketing*, provendo dados espaciais e alfanuméricos dos agentes que constituem a relação comercial (YRIGOYEN, 2004; SILVA & MONTANHER, 2019). Ao aliar ferramentas de SIG, estratégias de *marketing* e a geolocalização de pontos comerciais em uma determinada área, é possível identificar possibilidades para otimizar tempo e custo. A integração do *Geomarketing* a esses sistemas informatizados viabiliza uma série de consultas, tais como: análise de potencial de mercado, segmentação de mercado, localização de clientes atuais e potenciais, auxílio no *marketing-mix*<sup>1</sup> análise demográfica em regiões específicas, campanhas de marketing direto, localização de concorrentes e geradores de fluxos, entre outras (SILVA & MONTANHER, 2019).

Entendendo que o uso de *Geomarketing*, com bases cartográficas oficiais, torna as decisões mais acuradas, o propósito deste estudo é localizar as classes de maior adensamento de estabelecimentos comerciais, utilizando métodos de *marketing* e de análise espacial em ambiente de SIG. Essas categorias serão definidas visando localizar a melhor região de interesse para sediar um polo de vendas de uma empresa adquirente, em locais ainda não explorados por ela.

## 2 | BREVE REFERENCIAL TEÓRICO

De forma mais conceitual, o *Geomarketing* ocupa-se de uma interseção entre a Geografia e o *Marketing*, englobando outros elementos multidisciplinares e ciências aplicadas como a Cartografia, Informática e a Estatística. A Geografia introduz, no campo do *Marketing*, a dimensão espacial dos fenômenos socioeconômicos necessários à estratégia empresarial. A operacionalização dessas análises se dá através de instrumentos cartográficos, em conjunto com ferramentas de estatística espacial, permitindo abordar questões críticas e habituais da distribuição comercial (YRIGOYEN, 2004).

Os estudos de *Geomarketing* levam em consideração não só as disparidades populacionais dentro das regiões e as mudanças na economia urbana, com interações espaciais dentro das áreas de *marketing* e de comércio, como também a concorrência, os fluxos de commodities e as barreiras geográficas (CLIQUE & BARAY, 2020). Na

---

1 O *marketing-mix* (ou composto de marketing) é um conjunto de elementos que representam as atividades abraçadas pelo marketing. Seu principal objetivo é gerar o desejo de compra no consumidor. Na conceitualização mais conhecida, baseia-se nos 4Ps de marketing: produto, preço, praça e promoção (DOMINICI, 2009).

abordagem conceitual dessa multidisciplinaridade, a tomada de decisão sobre as ações gerenciais de uma empresa pode ser resumida no esquema teórico formulado por Baviera-Puig et al. (2016), apresentado na Figura 01.

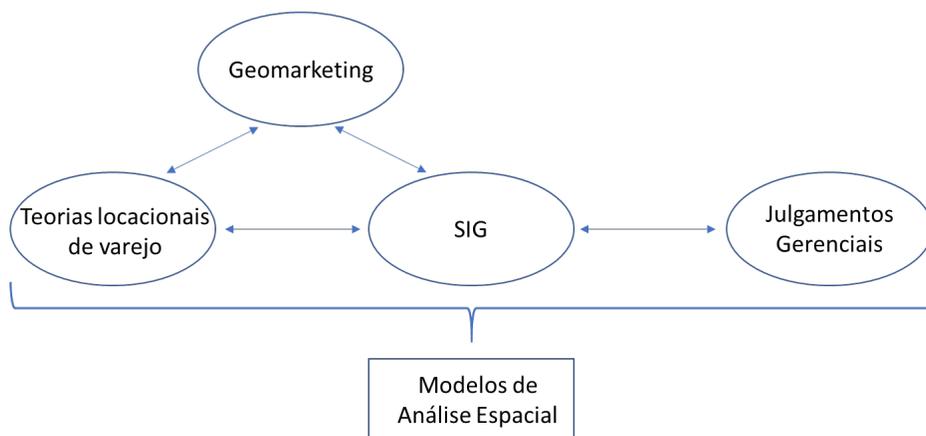


Figura 01: Estrutura teórica da abordagem multidisciplinar do Geomarketing.

Fonte: Adaptado de Baviera-Puig et al. (2016).

O *Geomarketing* não é um termo comumente empregado por pesquisadores nativos em língua inglesa. Para esse campo de investigação, os termos *GIS for Business* (AZAZ, 2011; BIRKIN et al., 1999; DOUGLAS, 2008; PICK, 2008; LONGLEY & CLARKE, 1995; STRAND & PARKER, 1992), *Geodemografia* ou *Geodemographics* (BIRKIN, 1995; HARRIS et al., 2005; MACHADO et al., 2006) e o *Spatial Marketing* (STRAND & PARKER, 1992; CLIQUET & BARAY, 2020) são utilizados. Esses estudos têm em comum os elementos destacados no diagrama apresentado na Figura 01.

No contexto acadêmico, o *Geomarketing* é apresentado por Chacón-García (2019) como uma disciplina que se baseia em um conjunto de técnicas para analisar a realidade social, econômica e demográfica do ponto de vista geográfico, através da segmentação espacial de mercado, teoria locacional e SIG. Na prática empresarial, este pode ser definido como um sistema integrado por dados, programas, métodos de tratamento informatizados, estatísticas e representações gráficas, destinadas a produzir informações úteis para a tomada de decisões (YRIGOYEN, 2004), como mostra a Figura 02.

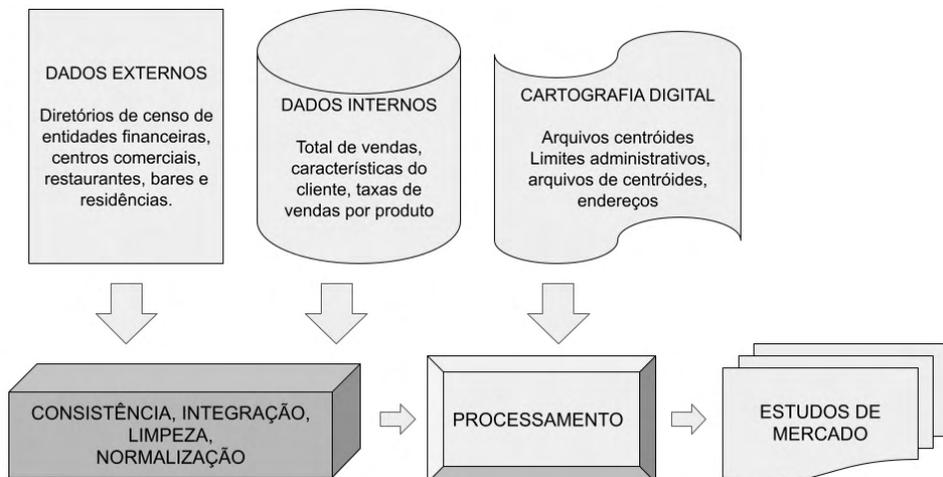


Figura 02: Elementos constitutivos de um sistema empresarial de Geomarketing.

Fonte: Adaptado de Yrigoyen (2004).

Dito isso, o uso do *Geomarketing* possibilita localizar a melhor região para estabelecer um novo polo comercial, utilizando dados geocodificados dos pontos de comércio e análises multicritérios. Hoje em dia, o *Geomarketing* se tornou essencial para realizar análises de mercado, a tal ponto que grandes empresas criaram em seus organogramas setores específicos para lidar com essas práticas (BELLUCCI, 2015). Trazendo para o estudo em questão, o *Geomarketing* se utiliza de ferramentas para que a tomada de decisão seja pautada em estudos baseados em geolocalização e não em hipóteses.

Compreender a distribuição espacial de dados oriundos de fenômenos ocorridos no espaço geográfico, constitui um grande desafio para a elucidação de questões centrais em diversas áreas do conhecimento, seja em saúde, meio ambiente, geologia, agronomia e entre tantas outras áreas do conhecimento. Análise espacial, por definição, envolve um conjunto de processos encadeados onde a finalidade é a escolha de um modelo inferencial que considere o relacionamento espacial presente no fenômeno. A partir de princípios estatísticos, matemáticos e geográficos, é possível conduzir uma investigação sistemática de padrões e processos espaciais, incluindo a exploração de interações entre espaço e tempo (OYANA & MARGAI, 2016). Os conjuntos de métodos genéricos empregados envolvem análise exploratória, procedimentos analíticos e de visualização científica dos dados e sua representação espacial, baseada em mapas, permitem analisar e sintetizar dados georreferenciados (CÂMARA et al., 2004; OYANA & MARGAI, 2016).

Segundo Câmara et al. (2004), as análises espaciais são divididas em três grandes grupos:

- Eventos ou Padrões Pontuais: fenômenos expressos através de ocorrências identificadas como pontos localizados no espaço, denominados processos pon-

tuais. Ex: localização de crimes, doenças e atropelamentos;

- Superfícies Contínuas: são estimadas a partir de um conjunto de amostras de campo, que podem estar regularmente ou irregularmente distribuídas. Ex: levantamentos geológicos, topográficos, ecológicos e pedológicos
- Áreas com Contagens e Taxas Agregadas: tratam-se de dados, usualmente delimitados por polígonos fechados, associados à levantamentos populacionais ou não, como censos estatísticos de saúde, que, originalmente, se referem à indivíduos localizados em pontos específicos do espaço. Ex: setores censitários, municípios e estados.

No campo das análises espaciais, a Estatística Espacial propicia a identificação localização e visualização da ocorrência de fenômenos que se materializam no espaço, tornando possível a modelagem de ocorrência desses fenômenos, levando em consideração a estrutura de distribuição espacial e o reconhecimento de padrões (PINTO, 2013). Para esse estudo, a análise que se aplica é a de eventos ou padrões pontuais. Mais precisamente, será utilizado o método de estimador de densidade, conhecido como Densidade de Kernel ou mapa de calor (*heatmap*) (BERGAMASCHI, 2010; LLOYD, 2010).

### 3 | METODOLOGIA PROPOSTA

A metodologia proposta para esse trabalho foi dividida em 4 etapas: (1) definição da área de estudo; (2) coleta de dados espaciais; (3) agrupamento dos dados comerciais; e, por último, (4) geração dos mapas de densidade de kernel. O fluxo de cada etapa pode ser visto na Figura 03, sendo a última etapa correspondente aos resultados dessa metodologia.

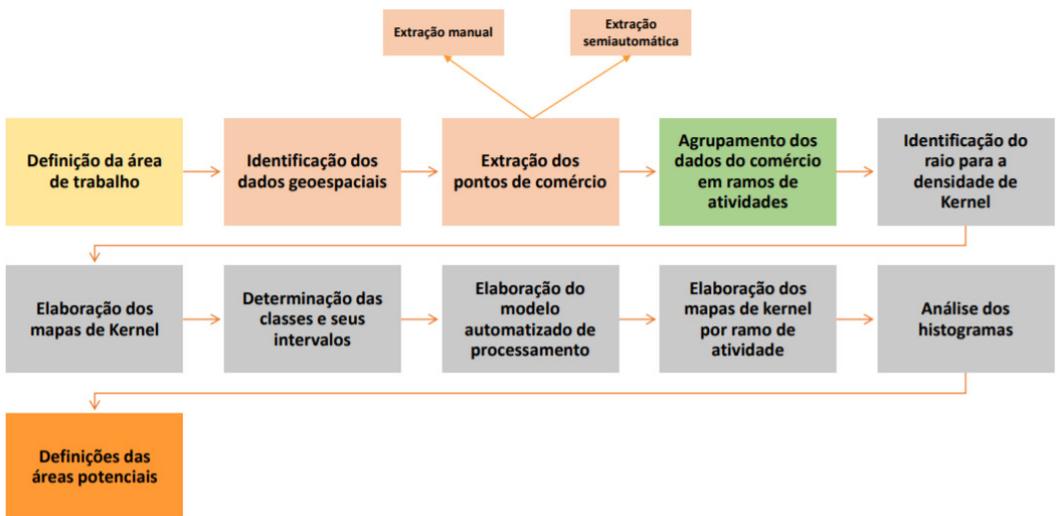


Figura 03: Fluxograma do trabalho.

Fonte: Os Autores (2022).

### 3.1 Definição da área de estudo

A área a ser estudada será a cidade de Palmas, localizada na região central do Brasil, no estado do Tocantins. Fundada em 20 de maio de 1989, logo após a criação de seu estado, em 1988, foi uma cidade planejada para ser não só a capital, mas também um município com desenvolvimento sustentável. A cidade possui uma população estimada de 299.127 pessoas, segundo dados do último censo demográfico, e uma área de 2.219 Km<sup>2</sup> (IBGE, 2010).

Palmas é dividida administrativamente em quatro macrozonas (Figura 04) sendo elas: (1) Macrozona de Ordenamento Controlado, que engloba a área urbana e de serviço das regiões norte, sul, oeste e centro; (2) Macrozona de Ordenamento Condicionado, englobando as zonas de interesses turísticos sustentáveis, de serviço da região leste; (3) Macrozona de Ordenamento Rural, região de planejamento rural regulamentada pela cobrança do Imposto Territorial Rural (ITR); e (4) Macrozona de Conservação Ambiental, envolvendo a região de planejamento da Serra do Lajedo, as zonas de conservação, serviço e consolidação da região de Taquaruçu e zonas de conservação e consolidação da região de Taquaruçu Grande. As Macrozonas caracterizam-se como espaços territoriais homogêneos, tendo uso e ocupação subordinados às restrições ambientais, locais e funcionais presentes no território municipal, de acordo com o Art. 07 da lei complementar Nº 400, de 2 de abril de 2018 (PALMAS, 2018).

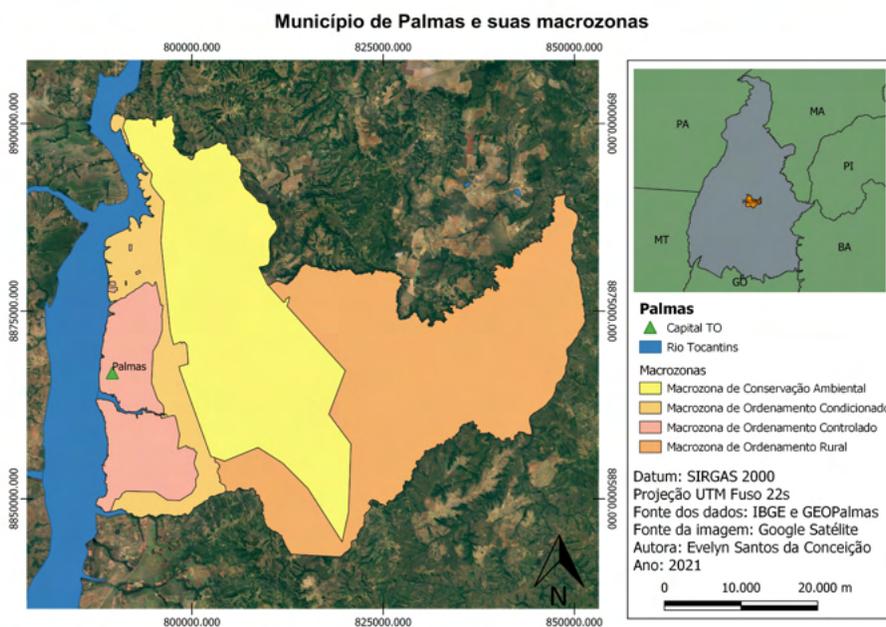


Figura 04: Localização da área de estudo com detalhe para as Macrozonas do município de Palmas.

Fonte: Os Autores (2022).

A macrozona de ordenamento controlado é a região onde se concentra a parte urbana e, conseqüentemente, a área onde se encontra, em sua maioria, o comércio. A partir disso, podem ser utilizados os limites de quadras e loteamentos dessa região, que é separado por microrregiões denominadas: Norte, Noroeste, Nordeste, Sul, Sudoeste, Sudeste (Figura 05). Essas microrregiões serviram de base para a escolha da área de estudo.

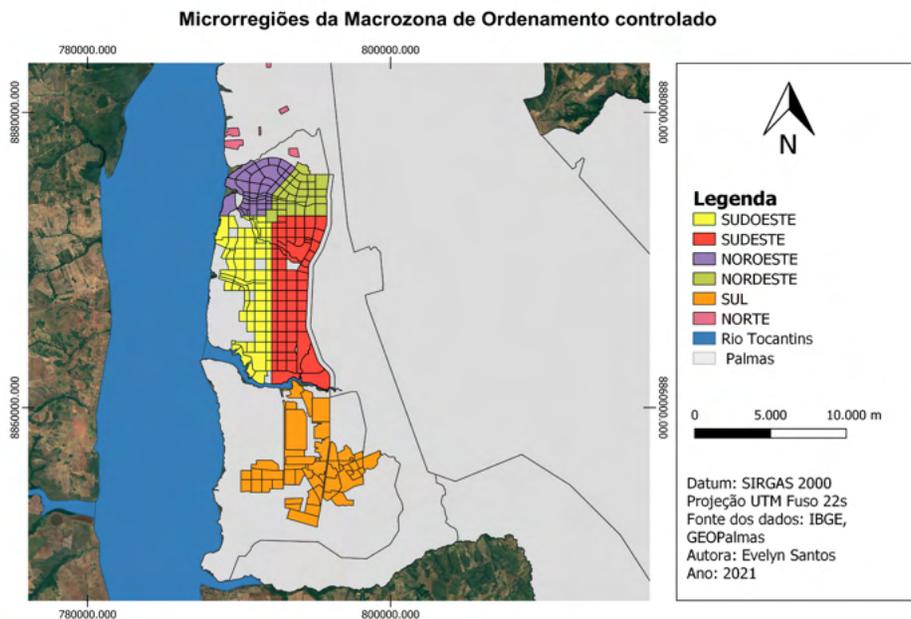


Figura 05: Área de estudo com as microrregiões da Macrozona de Ordenamento controlado.

Fonte: Os Autores (2022).

### 3.2 Identificação dos dados geoespaciais

A preocupação inicial do trabalho foi referente às bases cartográficas utilizadas, uma vez que todas elas foram adquiridas em Geoserviços disponibilizados, gratuitamente, ao público. A preocupação deve-se ao fato de que nem todos os dados vetoriais produzidos para SIG seguem os parâmetros cartográficos descritos, requerendo, muitas vezes, correções referentes a sua geometria e/ou validações de topologia (LAURINI & THOMPSON, 1992; PAREDES, 1994). Para este estudo, foram utilizados dados vetoriais em formatos *shapefile* e *KMZ*. As fontes produtoras de dados foram o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e GeoPalmas (Quadro 01). Todos os dados foram convertidos para o sistema de referência SIRGAS 2000 e projetados para o sistema de projeção Universal Transversal de Mercator (UTM), fuso 22S, usando a aplicação de *software QGIS*. Além dos dados

vetoriais citados, foram obtidas, das bases web do *OpenStreetMap* e do *Google Maps*, as coordenadas planimétricas dos pontos comerciais da região para sua geolocalização.

| Dados             | Tipo     | Formato  | Geometria | Fonte     | Descrição  |
|-------------------|----------|----------|-----------|-----------|--|
| Municípios        | Vetorial | Shapefil | Polígono  | IBGE      | Limite territorial do município  |
| Ufs               |          |          |           |           | Limite territorial dos estados brasileiros                                     |
| Corpos D'Água     |          |          |           |           | Trechos de massa d'água do Rio Tocantins                                       |
| Macrozonas        |          | KMZ      |           | GeoPalmas | Limite administrativo das macrozonas do município de Palmas                    |
| Microrregiões     |          |          |           |           | Limite administrativo das microrregiões da Macrozona de Ordenamento Controlado |
| Pontos Comerciais |          |          |           | Ponto     | Google Maps<br>OpenStreetMap   |

Quadro 01: Dados espaciais utilizados

Fonte: Os Autores (2022).

### 3.3 Agrupamento dos dados de comércio por ramo de atividade

O passo seguinte, após a obtenção dos dados referentes a localização geográfica dos pontos comerciais, referiu-se ao agrupamento dos estabelecimentos, para identificar o segmento de mercado de maior predominância. Esse agrupamento viabilizou a análise setorizada por grupo de estabelecimentos semelhantes. Para realizar a classificação de segmentos comerciais, adotou-se a codificação por categoria do comerciante *Merchant Category Code* (MCC), que é um número de quatro dígitos atribuído a uma empresa por um banco adquirente ou instituição, quando a mesma abre uma conta de comerciante para começar a aceitar, como forma de pagamento, as bandeiras Visa ou MasterCard (CARDFELLOW, 2020). Esse sistema de codificação, utilizado pela operadora de crédito Visa, permite listar todos os ramos de atividade por MCC (USDA, 2019). A tabela com os estabelecimentos por segmento de mercado, referente a cidade de Palmas, foi gerada após a identificação, nos mapeamentos web, dos ramos que se repetiam e seu respectivo agrupamento em classes afins, conforme apresentado na Figura 06

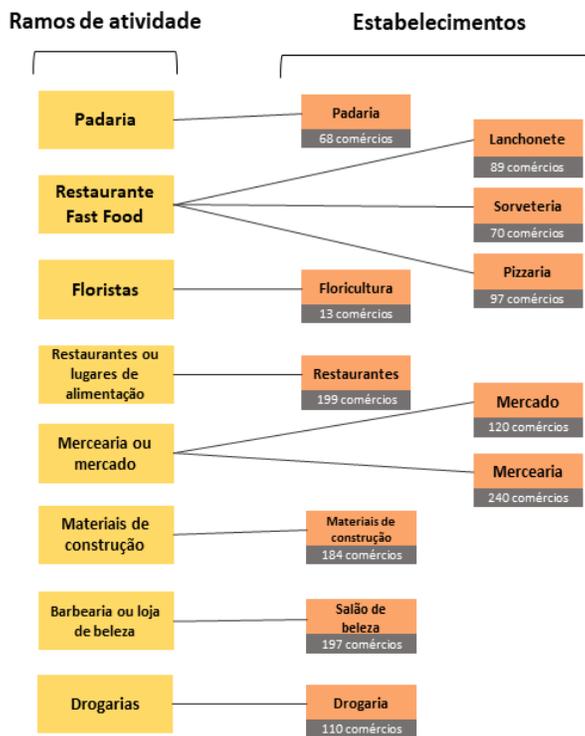


Figura 06: Realização do agrupamento por ramos de atividades.

Fonte: Os Autores (2022).

### 3.4 Análise espacial por Densidade de Kernel

A Densidade de Kernel consiste em quantificar as relações dos pontos de influência dentro de um raio (R), com base em determinada função estatística. Esse método analisa os padrões traçados por determinado conjunto de dados pontuais, estimando a sua densidade na área de estudo (CROMLEY & McLAFFERTY, 2012). O resultado da análise corresponde a um arquivo, no formato matricial, no qual cada célula representa o somatório de uma função K (Kernel), escalonada por um raio de busca h (ou largura da banda) para os vizinhos dessa célula (BARROS & FRANÇA, 2020) e explícito na Equação 1.

$$\hat{\lambda}_{\tau}(s) = \sum_{i=1}^n \frac{1}{\tau^2} K\left(\frac{(s-s_i)}{\tau}\right) \quad (1)$$

Onde:

$\lambda$  = intensidade

K = função kernel bivariada;

$\tau$  = raio de busca;

s = posição do centro de cada célula do raster de saída;

si = posição do ponto i;

n = número total de ocorrências.

Para este trabalho, a função utilizada foi a *Quartic* (Quártica), apresentada na Equação 2, que atribui os pesos maiores aos pontos mais próximos, mas o decréscimo é gradual (KAWAMOTO, 2012).

$$\lambda(s) = \sum_{hi \leq \tau} \frac{3}{\pi\tau^2} \left(1 - \frac{(h_i^2)}{\tau^2}\right)^2 \quad (2)$$

Onde:

hi = distância entre os pontos

$\frac{3}{\pi\tau^2}$  = suavizador da função

Após a coleta dos dados de coordenadas dos estabelecimentos comerciais, foram realizadas 3 (três) etapas para geração do arquivo de saída no formato matricial: (1) identificação do raio do Kernel; (2) elaboração dos mapas de densidade; e, por último, (3) definição das classes e seus intervalos. Para execução do método de estimativa de densidade de Kernel, foi necessário instalar, na guia de complementos, o *plugin Heatmap* na aplicação de *software QGIS*.

Para a identificação do raio para densidade de Kernel, foi utilizado o método de subtração e adição da média da distância média de cada um dos pontos com a média do desvio padrão, conforme apresenta a Equação 3.

$$R = \bar{x} \pm \bar{x}\sigma \quad (3)$$

onde:

$\bar{x}$  = Média da distância média

$\bar{x}\sigma$  = média do desvio padrão

O algoritmo utilizado no cálculo foi o “Matriz de distância” da aplicação de *software QGIS* v 3.18.1, escolhendo “Sumário da matriz de distância (média, desvio padrão, mínimo e máximo)”, na opção “Tipo de matriz de saída”. Em seguida, o dado foi exportado como arquivo de planilhas (.XLS). O último passo consistiu em calcular a média das distâncias médias, a média dos desvios padrão e determinar, usando a Equação 3, o raio de Kernel.

### 3.4.1 Quebras naturais de Jenks

A fim de definir as classes do mapa de densidades, garantindo um modelo de representação mais fidedigno com a realidade, optou-se pela definição de intervalos baseada em quebras naturais (*natural breaks*), chamado também de método de algoritmo Jenks (CROMLEY & McLAFFERTY, 2012). Esse método busca minimizar a variância intraclases e maximizar a variância interclases (GIRARDI, 2008). Para realizar esse processo no *QGIS* foi preciso seguir duas etapas:

i) transformar os pixels em pontos, pois, somente dessa forma, é possível obter o tipo de classificação desejada. Para isso, foi utilizado o algoritmo “Pixels de raster para pontos” e selecionado o modo “quebras naturais (Jenks)” na simbologia “Graduado” (GRASER et al., 2017);

ii) gerar novamente o arquivo matricial, adicionando as classes encontradas. Para isso, foi necessário utilizar o algoritmo “Reclassificar por tabela”, para adicionar, manualmente, os valores de classes obtidos da etapa anterior (GRASER et al., 2017).

## 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos da Equação 3 forneceram, inicialmente, a média das distâncias médias e a média dos desvios padrão. Calculado com os dados extraídos da tabela de atributos gerada pelo algoritmo da “Matriz de distância”, os primeiros resultados viabilizaram o cálculo do raio pela soma e pela subtração, como mostra o Quadro 02.

| Parâmetros calculados    | Distância em metros |
|--------------------------|---------------------|
| Média da distância média | 6.825,05            |
| Média do desvio padrão   | 4.848,23            |
| Raio da soma             | 11.673,29           |
| Raio da subtração        | 1.976,82            |

Quadro 02: Resultados gerados para obter os raios da densidade de Kernel

Fonte: Os Autores (2022).

A elaboração dos mapas de Kernel foi realizada com o *plugin Heatmap* ou “Mapa de calor”, que corresponde a Estimativa de Kernel (GRASER et al., 2017), usando a dimensão de 20x20 como tamanho dos pixels. Os parâmetros avançados foram mantidos. Para dimensão do raio de procura, foram gerados dois mapas: um com raio da soma e outro com raio da subtração, a fim de selecionar o que melhor se adequaria ao trabalho (Figura 07). O mapa de Kernel (Figura 07a), com raio obtido pela soma, de 11.673,29m, não expressou os pontos comerciais dentro dos limites das microrregiões, suavizando a mancha de calor mais intensa na porção norte do município. Ao contrário, o mapa de Kernel (Figura 07b), com raio obtido pela subtração, de 1.976,82m, conseguiu representar os dados dentro do recorte espacial proposto.

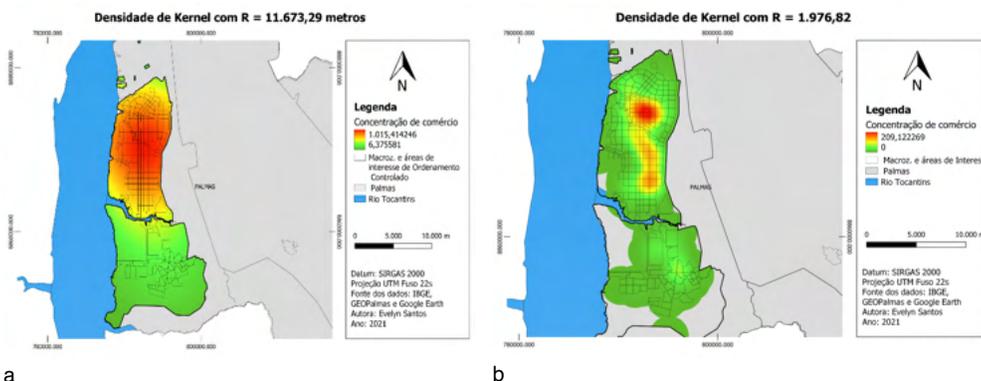


Figura 07: Mapas de densidade de Kernel com raios obtidos: (a) pela soma; e (b) pela subtração.

Fonte: Os Autores (2022).

Quando se fala em representação matricial no *QGIS*, há três possibilidades: duas delas (contínua e intervalo igual), suavizam o resultado e a última (Quartil), concentra a densidade (GRASER et al., 2017). Para facilitar a interpretação, o número de classes escolhido foi obtido com a geração de um histograma no *QGIS*.

Além disso, o número de pontos comerciais utilizados para esse estudo foi relativamente pequeno, o que também justifica o uso de 5 classes inferidas com as quebras naturais, notáveis na Figura 08. A fim de observar as quebras ao longo da distribuição, tornou-se importante escolher um número apropriado de caixas (*bins*) para seus dados, de forma que padrões de distribuição não fossem mal interpretados (ESRI, 2021).

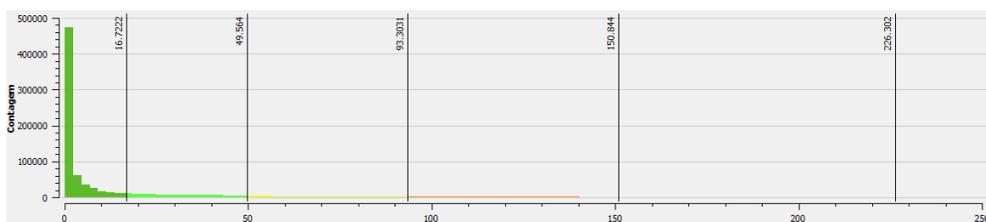


Figura 08: Histograma do mapa de Kernel utilizando todos os pontos.

Fonte: Os Autores (2022).

O histograma gerado pelo *QGIS* fornece as quebras de acordo com o número de intervalos fornecidos, porém os *bins*, que são dados numéricos em grupos de intervalos idênticos, podem ser alterados (ESRI, 2021). Na Figura 08, com todos os pontos comerciais, o histograma foi calculado com 100 *bins*, que foi suficiente para analisar e identificar as quebras, dado o número de 1467 pontos comerciais.

Como resultado das classes através do método de Jenks, é possível notar que a

suavização apresentada no mapa da Figura 07b, sem o uso desse método, deixa de existir, dando espaço a uma mudança entre classes mais expressiva como mostra a Figura 09. Esse intervalo revela-se expressivo para a análise feita no presente estudo.

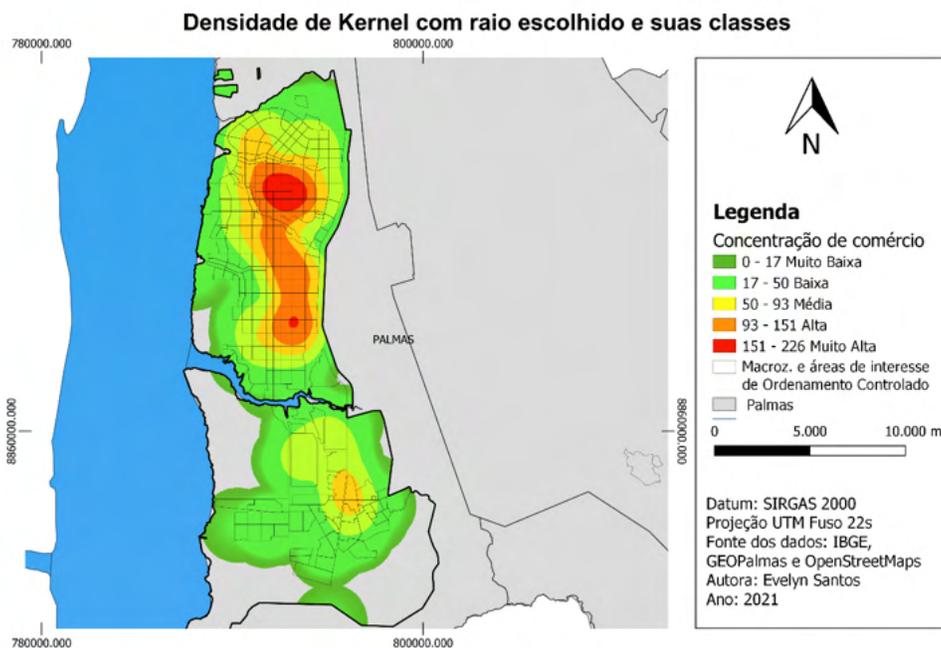


Figura 09: Densidade de Kernel a partir do raio = 1.976,82 metros com intervalos de classe definidos a partir do método de Jenks.

Fonte: Os Autores (2022).

Dentro do zoneamento das microrregiões no município de Palmas, a maior concentração de comércio e que pode ser explorada para novos negócios da empresa em questão, está situada nas interseções das microrregiões Sudoeste, Sudeste, Nordeste e Noroeste, que corresponde a classe de concentração “Alta”. As regiões que apresentaram a concentração “Muito Alta”, correspondem aos trechos das microrregiões Sudeste, Sudoeste e Nordeste, mais precisamente a mancha de calor mais expressiva situa-se na parte próxima a Praça dos Girassóis. Esta mancha de concentração está localizada na microrregião sudeste em sua predominância, fato que torna essa localidade mais atrativa para a empresa de aquisição.

Como se trata de uma área apontada como altamente relevante para esse estudo de mercado, a mesma sobreposta à área urbana da cidade, seja ela representada em ortofotos ou mapas base da *web*<sup>2</sup>, ajudará os agentes comerciais da empresa a reconhecerem os

<sup>2</sup> Esses recursos são também chamados de *basemaps* ou *OpenLayers*, disponíveis no QGIS, como camadas de dados *web*, disponíveis no menu *QuickMapServices* (GRASER, 2017).

logradouros, e as gerências, bem como traçarem as rotas de trabalho para seus funcionários e promotores de vendas.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, optou-se por trabalhar com dados em um contexto municipal. No entanto, pode ser necessário trabalhar em um nível ainda mais abrangente, de forma a conduzir uma abordagem mais rentável sob a ótica empresarial, como por exemplo, aumentar o escopo para realizar o estudo de mercado potencial em toda a região metropolitana, ou mesmo em todo o estado de Tocantins.

A utilização de ferramenta de SIG disponibilizada de forma gratuita foi crucial para que o trabalho pudesse ser realizado. Na metodologia foram necessárias o uso de ferramentas e algoritmos, já implementados na plataforma, e se fossem de forma paga, poderiam encarecer ainda mais a sua execução.

Entre as limitações desta análise estão a opção por trabalhar com dados públicos em um contexto municipal de uma capital estadual. No entanto, as estratégias empresariais do setor de aquisição podem envolver escopos mais abrangentes (regiões metropolitanas, macrorregiões estaduais etc.), podendo carecer de métodos de análise espacial mais robustos para quantificar incertezas e significâncias; dados corporativos no processamento; e números maiores de amostras. Nesse contexto, vale destacar que as análises adotadas aqui refletem apenas um estudo de densidades de amostras classificadas por quebras naturais, o que pode ser comparado no futuro com outros métodos de análise para dados pontuais.

Por fim, acredita-se que a metodologia utilizada foi satisfatória para determinar a melhor região para ser alocado um novo polo comercial, utilizando como insumo as concentrações de comércio da cidade juntamente com dados públicos.

## REFERÊNCIAS

AZAZ, L. The use of Geographic Information Systems (GIS) in Business. In: **Proceedings of International Conference on Humanities, Geography and Economics (ICHGE'2011)**, Pattaya Dec. 2011. 299-303pp.

BAVIERA-PUIG, A.; BUITRAGO-VERA, J.; ESCRIBA-PEREZ, C. Geomarketing models in supermarket location strategies. **Journal of Business Economics and Management**, v. 17, n. 6, p. 1205-1221, 2016.

BELLUCCI, B. Geomarketing - Estratégia Geografica: Descubra como o mapeamento on-line de uma região permite que empresas conheçam melhor o território em que estão inseridas e criem soluções para conquistar cada vez mais consumidores. **Revista W**, v. 1, n. 176, p. 38-41, 2015.

BIRKIN, M. Customer targeting, geodemographics and lifestyle approaches. In: LONGLEY, P.; CLARKE, G. **GIS for Business and Service Planning**. New York: John Wiley & Sons, 1995. 104-149pp.

BIRKIN, M.; CLARKE, G. P.; CLARKE, M. GIS for business and service Planning, in M. Goodchild, P. Longley, D. Maguire and D. Rhind (eds). **Geographical Information Systems**. Chichester: Wiley, 1999.

BERGAMASCHI, Rodrigo Bettim. SIG aplicado a segurança no trânsito – estudo de caso no município de Vitória – ES. **Monografia de graduação**, Vitória – ES. p. 1-74, 2010. Disponível em: [https://geo.ufes.br/sites/geografia.ufes.br/files/field/anexo/m\\_bergamasch.pdf](https://geo.ufes.br/sites/geografia.ufes.br/files/field/anexo/m_bergamasch.pdf) Acesso em: 13 out. 2021.

CÂMARA, G.; MONTEIRO, A. M. V.; FUCKS, S. D.; CARVALHO, M. S. Análise espacial e geoprocessamento. In: DRUCK, S.; CARVALHO, M.S.; CÂMARA, G.; MONTEIRO, A.V.M. (eds). **Análise Espacial de Dados Geográfico**. Brasília: EMBRAPA, 2004.

CARDFELLOW. **Merchant Category Code: Reporting & Rates**. Disponível em: <https://www.cardfellow.com/blog/merchant-category-code-mcc/>. Acesso em: 20 jun. 2021.

CLIQUET, G.; BARAY, J. **Location-based Marketing: Geomarketing and Geolocation**. London: ISTE Ltd, 2020. 234p.

CROMLEY, E. K. & McLAFFERTY, S. L. **GIS and Public Health**. New York: The Guilford Press, 2012. 503p.

DOMINICI, G. From marketing mix to e-marketing mix: a literature overview and classification. **International journal of business and management**, v. 4, n. 9, pp. 17-24, 2009.

DOUGLAS, B. **Achieving business success with GIS**. New York: John Wiley & Sons, 2008.

ESRI. **ArcGIS Insights: Criar e utilizar um histograma**. Disponível em: <https://doc.arcgis.com/pt-br/insights/latest/create/histogram.htm>. Acesso em: 12 out. 2021.

FORBES. **Pagamento com cartão deve atingir 50% do consumo das famílias no Brasil em 2021**. 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2021/02/pagamento-com-cartao-deve-atingir-50-do-consumo-das-familias-no-brasil-em-2021/>. Acesso em: 18 abr. 2021.

GIRARDI, E. P. **Proposição teórico-metodológica de uma cartografia geográfica crítica e su aplicação no desenvolvimento do atlas da questão agrária brasileira**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista, para a obtenção do título de Doutor em Geografia. Universidade Estadual Paulista. Presidente Prudente/SP, 2008.

GRASER, A.; MEARNS, B.; MANDEL, A.; FERRERO, V. O.; BRUY, A. **QGIS: Becoming a GIS Power User**. New York: Packt Publishing Ltd, 2017.

HARRIS, R.; SLEIGHT, P.; WEBBER, R. **Geodemographics, GIS and Neighbourhood Targeting**. Chichester: John Wiley & Sons, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Demográfico 201**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

KAWAMOTO, M. T. **Análise de técnicas de distribuição espacial com padrões pontuais e aplicação a dados de acidentes de trânsito e a dados da dengue de Rio Claro-SP**. Dissertação apresentada ao Instituto de Biociências da UNESP de Botucatu, como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre em Biometria. Universidade Estadual Paulista. Botucatu/SP, 2012.

LLOYD, C. D. **Spatial Data Analysis: An Introduction for GIS Users**. Oxford: Oxford University Press, 2010.

LONGLEY, P. A.; CLARKE, G. Applied Geographical Information Systems: Developments and Prospects. In: LONGLEY, P.; CLARKE, G. **GIS for Business and Service Planning**. New York: John Wiley & Sons, 1995. 3-14pp.

PALMAS. **LEI COMPLEMENTAR Nº 400, DE 2 DE ABRIL DE 2018**. 2018. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/to/p/palmas/lei-complementar/2018/40/400/lei-complementar-n-400-2018-plano-diretor-participativo-do-municipio-de-palmas-to>>. Acesso em: 21 abr. 2021.

PEREZ, A. H.; BRUSCHI, C. **A Indústria de Meios de Pagamento no Brasil: movimentos recentes**. São Paulo: Insper, 2018.

PICK, J. B. **Geo-Business GIS in the Digital Organization**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2008. 396p.

PINTO, E. S. O. **Estatística Espacial Aplicada na Caracterização de Áreas de Risco para Hipertensão e Diabetes no Estado de Minas Gerais**. Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Estatística Aplicada e Biometria, Viçosa, MG, 2013. 61f.

QGIS Development Team, 2021. **QGIS Geographic Information System**. Open Source Geospatial Foundation Project. Disponível em: <<http://qgis.osgeo.org>>. Acesso em: 12 jul. 2021.

MACHADO, C. C.; DE REZENDE FRANCISCO, E.; DA PAZ RIBEIRO, J. G. A geodemografia e o geomarketing na identificação de mercados potenciais. **Séries Demográfica**, v. 3, p. 77-95, 2016.

OYANA, T. J. & MARGAI, F. M. **Spatial Analysis: Statistics, Visualization, and Computational Methods**. Boca Raton: CRC Press, 2016.

SILVA, R. B. L. D; MONTANHER, O. C. Análise Espacial Aplicada ao Estabelecimento de Novos Varejos Alimentíciosna Cidade de Maringá/PR: Estudo de Caso de Geomarketing. **Revista Brasileira de Cartografi**, v. 71, n. 4, p. 1135-1155, 2019.

STRAND, E. J; PARKER, H. D. GIS Has a Bright Future in Business. **Photogrammetric Engineering & Remote Sensing**. v. 58, n. 8, 1992. 1259-1262pp.

USDA. **Visa Merchant Category Classification (MCC) Codes Director**. Disponível em: <[https://www.dm.usda.gov/procurement/card/card\\_x/mcc.pdf](https://www.dm.usda.gov/procurement/card/card_x/mcc.pdf)>. Acesso em: 11 ago. 2019.

YRIGOYEN, C. C. El Geomarketing y la distribución comercial. **Investigación y Marketing**, Madrid, v. 79, n. 6, 2004. p. 6-13.

## IMPACTO EMOCIONAL DEL ESTRÉS EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA EN LA FRONTERA DE JUÁREZ-EL PASO TEXAS

*Data de aceite: 03/10/2022*

### **Felipe Dávila Soltero**

Profesor de la Carrera en Ingeniería en gestión Empresarial del Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez

### **Claudia Cervantes Montoya**

Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez

### **Beatriz Eugenia Ochoa Rivera**

### **Sebastián Gloria Zúñiga**

**RESUMEN:** Este artículo presenta los resultados de una investigación realizada en una maquiladora en ciudad Juárez, presentando así el resultado del impacto del estrés en el desempeño de los trabajadores, así como las principales aéreas de oportunidad en la empresa, brindando recomendaciones como producto de la investigación, presentando alternativas para la solución de conflictos y mejora en los niveles de productividad.

**PALABRAS CLAVE:** Estrés, Desempeño, Impacto.

## **INTRODUCCIÓN**

En el mundo actual, los seres humanos se han convertido en opresores de sí mismos y opresores de los demás, exigiéndose cada vez más y más hasta el punto de acelerar desmedidamente sus ritmos de vida y dejándose consumir por grandes demandas físicas,

mentales y emocionales que el medio que los rodea les impone día a día. Pareciera que en la actualidad está de moda dejarse llevar por este mundo cada vez más globalizado y sumergido en el consumismo que ahora automáticamente realizan las personas sin darse cuenta que esta acelerada rutina diaria trae consigo un alto precio.

El ser humano, por naturaleza, ante un estímulo exterior responde con una reacción, y ante las exigencias que el medio hace diariamente sobre el ser humano, la respuesta obtenida es un conjunto de fuertes emociones negativas producidas en nuestro cerebro que afectan nuestra vida diaria, nuestro cuerpo y todas las tareas que se realizan haciendo que el desempeño no sea el esperado y viviendo a diario un estado de tensión del que no se podría salir. Todos estos problemas producidos debido a las exigencias que se enfrentan diariamente se engloban en un solo término que conocemos como estrés. El estrés es un tema que cada día va adquiriendo mayor importancia por todos los efectos dañinos que trae al hombre que lo padece y por el aumento de situaciones sociales, laborales, familiares y personales que lo provocan. El término estrés no es muy fácil de defini , pero muy sencillo de reconocer a través de los cambios que provoca en la persona. Principalmente se ha estudiado desde el punto de vista orgánico o sea las alteraciones que produce en el cuerpo del individuo, se han

desconocido los trastornos que provoca en los campos de la emoción y del comportamiento (Batista 2010).

Es común escuchar a algunos empleados decir que se encuentran estresados, pero finalmente no siempre se proporcionan elementos a estos para poder manejar el estrés laboral.

## FUNDAMENTO

Los efectos cognitivos y motores son muy importantes cuando se habla de efectos del estrés en los trabajadores, ya que están íntimamente relacionados y podría decirse que muchas veces estos efectos se presentan en forma simultánea, ya que una persona preocupada puede presentar signos como temblores en las manos o hablar muy rápido, también la dificultad para la toma de decisiones y la sensación de confusión.

Es necesario tomar en cuenta que el origen del estrés laboral según (Melgosa, 1999), puede considerarse como de naturaleza externa o interna, por lo que se puede decir que cuando los agentes externos o ambientales son excesivamente fuertes hasta los individuos mejor capacitados pueden sufrir estrés laboral y cuando un trabajador es muy frágil psicológicamente aun los agentes estresantes suaves le ocasionaran trastornos moderados. (Cabanach, 1998).

(Doval, 2004) Distingue que algunas de los factores estresantes en el contexto laboral son: Factores intrínsecos al propio trabajo. • Factores relacionados con las relaciones interpersonales. • Factores relacionados con el desarrollo de la carrera profesional. • Factores relacionados con la estructura y el clima organizacional En muchas ocasiones el estrés laboral puede ser originado por varias causas y una muy importante es el temor a lo desconocido, ya que muchas veces el trabajador se enfrenta a situaciones inciertas que le generan desconfianza y la sensación de no estar preparado para enfrentar un problema en la organización, por lo que este tipo de situaciones no permiten que exista un desarrollo pleno de la persona por el miedo a equivocarse.

La vida rutinaria ocasiona desánimo, apatía, cansancio, en los individuos miembros de una organización y estos son síntomas del trastorno denominado estrés, por lo que las personas al encontrarse sometidas a situaciones como esta no desarrollan todo su potencial, el cual queda limitado a hacer únicamente lo que se les ordena impidiéndose de esta forma el pleno desarrollo en el campo laboral. Principales efectos del estrés laboral La manifestación a situaciones de estrés no es en sí misma algo “malo” o negativo, solo cuando las respuestas de estrés son fabulosamente intensas, frecuentes y duraderas pueden producirse diversos Trastornos en el organismo (Doval, 2004) Efectos negativos del estrés en el trabajador).

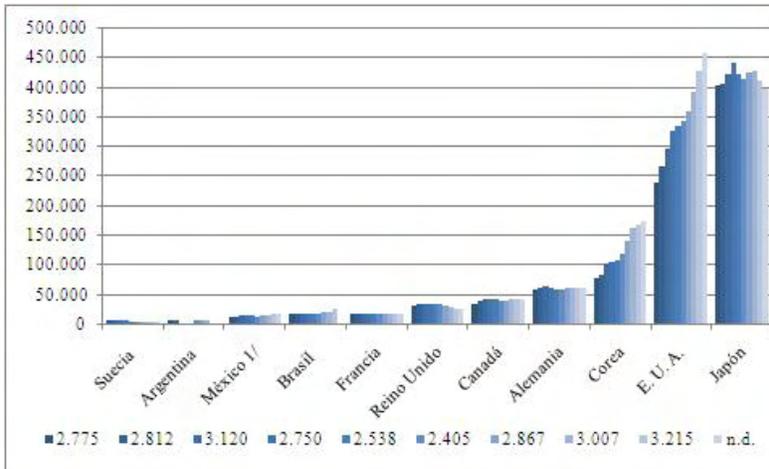


Figura 1.- Modelo Contraste de un modelo de estrés laboral en torno a la formación de investigadores

En la Figura 1 podemos observar la variabilidad de los rangos del estrés por países, encontrando México como uno de los países con altos niveles de estrés.

## DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

- Investigación Cualitativa y descriptiva.
- Se Determino el problema base para investigar: El impacto del estrés en empleados de una maquiladora en frontera Juárez-El Paso.
- Se determino una muestra dentro de una maquiladora en Ciudad Juárez.
- Se diseño un instrumento para aplicarlo en la muestra determinada para el estudio.
- Se aplico el instrumento.
- Se analizaron los resultados.
- Se determinaron los Resultados
- Se presentan Recomendaciones ante el Staff de la empresa y los participantes tomaron parte activa en la presentación de los resultados de dicha investigación.



Figura 2.- Fuentes del Estrés UIA 2014

## CONCLUSIONES-RESULTADOS

- La mayoría de los trabajadores siente que el trabajo que se realiza es la fuente principal del estrés.
- El 60% de los empleados reconoce que la empresa está comprometida con ellos..
- El 80% de los participante en la investigación reconoce que la empresa si cuenta con un sistema ára el manejo del estrés, principalmente relacionado con las pausas de la salud.
- El 100% de los participantes comenta que el estrés afecta su nivel de desempeño siempre.
- El estrés es un tema conocido por todos los participantes.
- Denotamos que el estrés en esta compañía se hace presente en dolores de cabeza y espalda principalmente.
- La multitarea genera estrés en los empleados de producción.

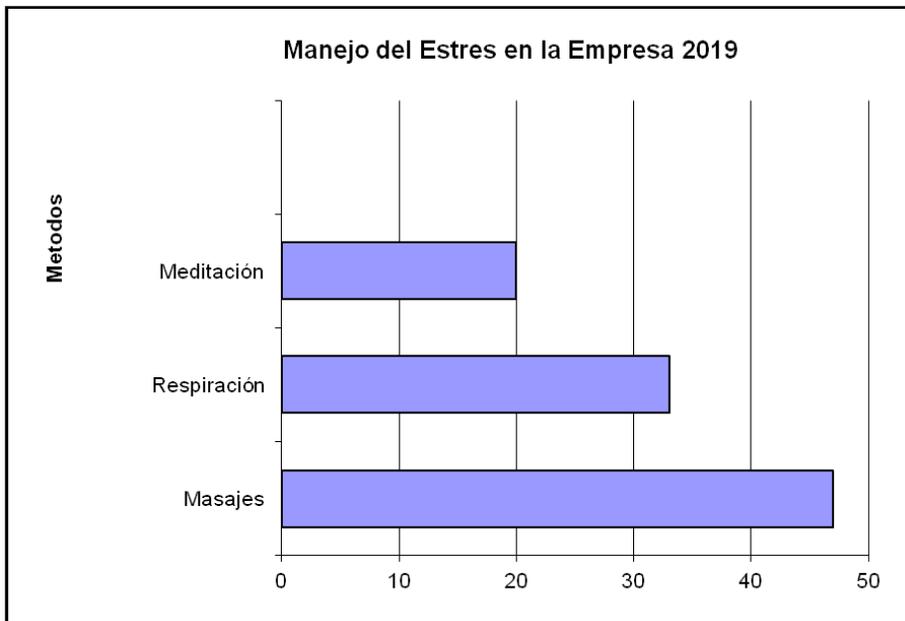


Figura 3.-Metodos para el Manejo del estrés en la Empresa 2019

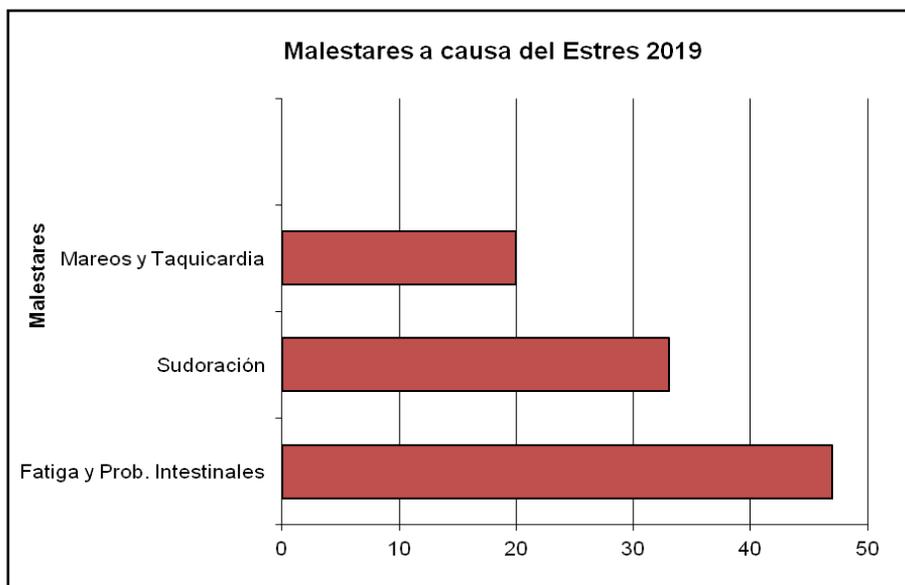


Figura 4.- Malestares Delimitados por el Estrés 2019

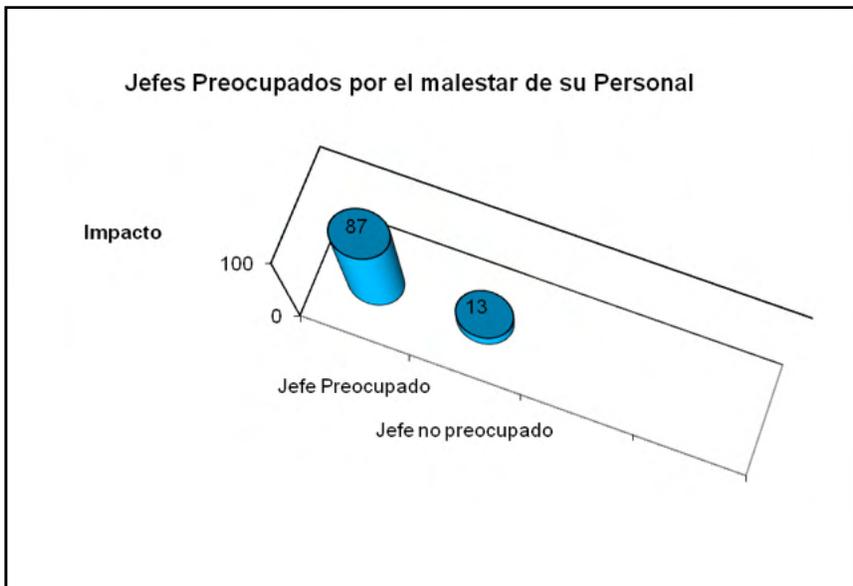


Figura 5.- Participación del Líder en el manejo del estrés 2019.

## RECOMENDACIONES

- Se recomiendan trabajar en el manejo del Clima Organizacional.
- Revisar filosofía Organizacional en los rubros de la motivación personal y la Inteligencia Emocional.
- Generar un programa de Inteligencia Emocional.
- Motivar al personal para que participen activamente en actividades deportivas que la empresa organiza.
- Mejorar el departamento de psicología de la empresa.
- Generar un diagnóstico psicológico para delimitar las áreas de oportunidad.
- Se invita al lector a continuar investigando el tema del impacto del estrés en el campo maquilador y sus resultados en la fase productiva de las organizaciones.

## REFERENCIAS

Arribas, Juan. (2013). "Hacia un modelo causal de las dimensiones del estrés académico en estudiantes de enfermería." *Revista de Educación*, 360, 1-16 [DOI: 10-4438/1988-592X-RE-2011-360-126]

Biedma, José y Medina, José. (2014). "Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo." *Intangible Capital*, 10 (3), 448-466 [DOI: 10.3926/ic.506]

Cladellas, Ramón. (2008). "La ausencia de gestión del tiempo como factor de riesgo psicosocial en el trabajo." *Intangible Capital*, 4 (4), 237-254 [DOI: 10.3926/ic.2008.v4n4.p237-254]

Cabanach. (1998). Canno. (2002). Doval. (2004). Lazarus, R. Y. (1986). Melgosa. (1999).

Estres laboral revista Newstrom, D. y. (1991). Peiro. (1993).

Estres laboral y riesgos psicosociales universidad de Valencia Robbins. (2004).

Comportamiento organizacional, Decima edicion. Rodrigo. (2004). Stonner. (1994).

## IMPACTOS DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA CERÂMICA DA REGIÃO DE CRICIÚMA/SC

Data de aceite: 03/10/2022

Data de submissão: 06/09/2022

### Vinicius Ortolan Salvador

Universidade do Extremo Sul Catarinense –  
UNESC  
Criciúma, Santa Catarina  
<http://lattes.cnpq.br/5163357109018027>

### Abel Correa de Souza

Universidade do Extremo Sul Catarinense –  
UNESC  
Criciúma, Santa Catarina  
<http://lattes.cnpq.br/4844762887048042>

**RESUMO:** Diante regulamentações e leis que acabam, junto aos custos intrínsecos às empresas em si, impactando no custo de pessoal, o cenário econômico encontra diversos entraves, os quais geram materiais para que haja debates na academia acerca de suas aplicações e resultados. Em vista disso, este estudo objetiva identificar a proporção dos custos originados da legislação trabalhista na empresa e, então, levantar um debate a respeito de seu impacto com base em argumentos presentes na literatura. Metodologicamente é uma pesquisa qualitativa, exploratória, bibliográfica e documental. Há basicamente dois passos, o primeiro é a coleta de dados que foi aplicada em uma empresa, por ligação de celular, entrando em contato diretamente com a responsável pelo compartilhamento dos dados demandados. O segundo é a exploração da literatura *Knowledge*

*and Decisions* de Thomas Sowell, no objetivo de colher argumentos científicos. Dado isto, ambos os dados foram sintetizados, gerando debate acerca do tema Legislação Trabalhista. Constatou-se que há na empresa um custo expressivo sobre a mão de obra, devido a compulsoriedades legais, e o livro traz que tais leis causam desemprego, levando as empresas a pagarem mais e, portanto, contratarem menos, minando os mais vulneráveis que não são capazes de produzirem o suficiente para justificar tal custo. Tal afirmação é refletida na taxa de desocupação por idade, onde os mais jovens, ou seja, menos experientes, representam maior grau de desemprego, o que levanta indícios que legitimam tal argumento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Custo de pessoal. Legislação trabalhista. Desemprego.

### IMPACTS OF LABOUR LAW: CASE STUDY IN A CERAMIC COMPANY IN THE REGION OF CRICIÚMA/SC

**ABSTRACT:** Faced with regulations and laws, which end up, along with the costs intrinsic to the companies themselves, impacting the cost of personnel, the economic scenario encounters several obstacles, which generate sources for debates in academia about their applications and outcomes. Therefore, this study aims to identify the proportion of costs originated from labor legislation in the company, and then raise a debate about its impact based on arguments present in the literature. Methodologically, it is a qualitative, exploratory, bibliographical and documentary research. There are basically two steps, the first

is the data collection that was applied in a company, by cell phone call, contacting directly with the person responsible for sharing the requested data. The second is the exploration of the book titled *Knowledge and Decisions*, by Thomas Sowell, in order to bring up scientific arguments. Thus, both data were synthesized, generating debate on the topic of Labor Laws. It was found that there is a significant cost of labor in the company, due to legal requirements, and the book states that such laws cause unemployment, leading companies to pay more, and therefore, hire less, undermining the most vulnerable people who are not able to produce enough to justify such cost, a statement that is reflected in the rate of unemployment by age, where younger people, that is, less experienced, represent a higher level of unemployment, which raises evidences that legitimizes this argument.

**KEYWORDS:** Personnel cost. Labor legislation. Unemployment.

## 1 | INTRODUÇÃO

O debate sobre legislação trabalhista tem sido pertinente e levantado sobre diversas óticas em todas as suas ramificações; alguns autores colaboram com uma visão mais jurídica (MELEK, 2017), isto é, analisando o que isto representa de fato na lei, outros citam de uma maneira mais relacionada à gestão de pessoas (SOARES, 2009), ou seja, abordando qual o benefício para o profissional que o recebe, enquanto alguns trazem um ponto de vista mais financeiro (DUTRA, 2003), este, por sua vez, trata de mensurar o impacto financeiro causado pela legislação trabalhista na empresa em si. Além disso, ainda há a corrente que estuda o impacto de tais compulsoriedades legislativas sobre as empresas, mensurando os custos que geram e os resultados que trazem, por uma ótica financeira, social e macroeconômica (FRIEDMAN, 1962; SOWELL, 1980; WILLIAMS, 1989).

Seguindo pelo panorama financeiro e econômico, e, portanto, categorizando a legislação trabalhista como um custo compulsório imposto pelo estado, este estudo busca mensurar a proporção da legislação trabalhista nos custos das empresas e, por fim, em sintetização com dados macro econômicos, buscar identificar quais os impactos macroeconômicos que estes mesmos geram, utilizando-se das ideias de Thomas Sowell escritas no livro *Knowledge and Decisions*, que discute muito a relação das decisões governamentais com o resultados das empresas e dos cidadãos, abordando a relação do estado com a iniciativa privada.

A importância deste trabalho se dá, primeiramente, pelo fato de que a legislação trabalhista ainda está em vigor e, apesar da reforma trabalhista de 2017, as partes da legislação que geram custos para as empresas ainda não foram modificada significativamente, uma vez que, segundo Melek (2017), a reforma recente foi feita no intuito de reduzir os processos trabalhistas que ocorriam frequentemente. Além disso, outro fator importante desta pesquisa é o fato de que recentemente, segundo o IBGE (2018), o desemprego no Brasil de 2015 a 2017 subiu de 6,8% para 12,4%. Com isto, dado que o objetivo da pesquisa é identificar o peso da legislação trabalhista sobre o custo de pessoal

das empresas, os resultados podem gerar debates interessantes acerca do tema.

Deste modo, o objetivo da pesquisa é identificar tais custos e como os mesmos estão presentes em uma empresa ceramista, observando seu impacto e a proporção que representa na composição dos custos de pessoal e, em seguida, checar como o livro *Knowledge and Decisions* de Thomas Sowell aborda os custos compulsórios impostos pelo Estado, para que seja possível, então, debater acerca de sua presença na legislação, com base em indicadores e estatísticas auxiliares.

Portanto, a pesquisa conta com a realização de quatro etapas: identificar a empresa a ser entrevistada, sendo esta de um setor participativo na economia de Criciúma/SC; entrevistar o responsável pela gestão de tais custos para que seja feito o levantamento da proporção representada por obrigações trabalhistas; interpretar acerca de como o autor do livro em estudo disserta a respeito de tal custo; e, por fim, fazer a sintetização do resultado obtido na empresa com a abordagem literária e os dados macroeconômicos do Brasil, fornecidos pelo IBGE.

## 2 | REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, apresenta-se os conceitos que fundamentarão a construção do artigo para que os objetivos sejam alcançados e, assim, embasando os conceitos que compõem o tema discutido, sendo tais conceitos: custo, custo de pessoal e legislação trabalhista.

### 2.1 Custo

Para que haja a produção de algum produto ou serviço, é necessário que haja um custo, isto é, a utilização de recursos produtivos, sendo isto valor em dinheiro ou o equivalente em dinheiro, para que, assim, gere um resultado que beneficie a organização em curto ou em longo prazo (HANSEN E MOWEN, 2001). Seguindo o mesmo raciocínio de utilizar um valor como insumo em prol de ganhos futuros, Campos, Roche e Herrera (2002) colocam o custo como o desgaste de fatores necessários à produção de um bem ou serviço.

Martins (2010) traz como exemplo a energia elétrica utilizada no processo produtivo, que é um gasto na hora da aquisição, porém, torna-se custo a partir do momento que é empregada para produzir determinado produto ou realizar um determinado serviço. Com isto, há a clara diferenciação entre o gasto e o custo, sendo o gasto, um estágio anterior ao custo, quando ainda não há o direcionamento do recurso a uma determinada atividade produtiva, a qual, no caso deste estudo, é o custo de pessoal, conceituada no tópico a seguir.

Além disso, é importante também considerar a classificação dos custos entre variáveis e fixos, no objetivo de se ter mais controle sobre quais fatores estão sendo lidados quando custo é mencionado.

Para Bertó e Beulke (2014) a característica do custo fixo é se manter inalterado independentemente do volume de produção, dentro de certos limites de capacidade, logo, mesmo com retração ou aumento das atividades, o custo fixo se mantém o mesmo, dentro de tais limites. São exemplificados como custo fixo a manutenção, folha de pagamento da administração, depreciação, etc.

Enquanto que os custos variáveis são aqueles que variam de acordo com o volume de produção, isto é, quanto maior o volume produtivo, maior será o custo variável. Caso o volume de produção decresça, o custo variável diminuirá na mesma medida, ou seja, estando diretamente ligado ao volume de produção (GUIMARÃES NETO, 2012).

## **2.2 Custo de Pessoal**

Além do salário pago ao funcionário pela hora de seu trabalho, há também alguns outros custos presentes na empresa, alguns deles são: os encargos demissionais e admissionais; recrutamento e seleção, que pode algumas vezes utilizar do auxílio de uma empresa terceirizada; treinamento para os novos funcionários contratados; tempo gasto com a adaptação destes novos funcionários e por fim, o impacto que os novos funcionários causariam àqueles que já trabalham na área (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2004).

Ademais, segundo Fernandes (2018), o custo de um funcionário é composto desde gastos diretos de contratação, pagos ao funcionário, até indiretos, pagos ao governo, tais como encargos impostos pela legislação trabalhista, item este que é estudado neste artigo. Somando o salário, todos os benefícios sociais e encargos obrigatórios, se tem o resultado do custo total proveniente de tal profissional

## **2.3 Legislação Trabalhista**

Historicamente, a legislação trabalhista no Brasil, surgiu com o decreto lei nº 5.452 de 1 de maio de 1943, sancionada pelo então presidente Getúlio Vargas, unificando toda a legislação trabalhista no Brasil. Após a Constituição Federal de 1988, os direitos trabalhistas e a proteção ao trabalhador também estão dispostos em texto constitucional no Capítulo II dos direitos sociais (ASSIS, 2013).

Para Melek (2017), o objetivo da CLT era a regulamentação das relações individuais coletivas do trabalho, como citado na própria legislação, dentro de um contexto de estado regulamentador.

Estruturalmente, além do que é expresso na constituição, a CLT também traz alguns dos direitos trabalhistas, estes dispostos logo abaixo:

|   |
|---|
| Art. 13 - Carteira de Trabalho e Previdência Social |
| Art. 29 - Anotação no CTPS                          |
| Art. 58 - Jornada de Trabalho                       |
| Art. 59. Hora extra                                 |
| Art. 67 - Repouso semanal remunerado                |
| Art. 71 - Intervalo para repouso                    |
| Art. 73 - Adicional noturno                         |
| Art. 76 - Salário mínimo                            |
| Art. 129 - Férias                                   |
| Art. 143 - Abono Pecuniário (1/3 Férias)            |
| Art. 146 - Remuneração de férias proporcionais      |
| Art. 154 - Segurança e medicina do trabalho         |
| Art. 166 - Equipamento de Proteção Individual (EPI) |
| Art. 192 - Insalubridade                            |
| Art. 193 - Periculosidade                           |
| Art. 392 - Licença maternidade                      |
| Art. 473 - Faltas justificada                       |
| Art. 487 - Aviso prévio                             |

Quadro 1 - Direitos trabalhistas presentes na CLT

Fonte: adaptado de CLT (PLANALTO, 2021)

Há também, outras leis com fins trabalhistas, porém, dispostas em Leis Ordinárias, como é possível visualizar no quadro abaixo:

| <b>Direito Legal</b>                         | <b>Lei nº</b> |
|--|---------------|
| Estabilidade por Acidente de Trabalho        | 8.213/91      |
| Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) | 8.036/90      |
| 13º Salário                                  | 4.090/62      |
| Participação nos Lucros e Resultados         | 10.101/00     |
| Salário-Família                              | 4.266/63      |
| Seguro desemprego                            | 7.998/90      |
| Vale-transporte                              | 7.418/85      |

Quadro 2 - Direitos trabalhistas expressos em leis ordinárias

Fonte: Ministério da casa civil (GOVERNO FEDERAL, 2021)

Como resultado de todas essas leis apresentadas acima pelo os Quadros 1 e 2, os encargos trabalhistas acabam sendo o custo de maior significância se tratando de custos de pessoal (DUTRA, 2003).

Quanto ao seu benefício, devido aos encargos não serem revertidos em benefício

direto e integral ao profissional, estes devem ser considerados encargos trabalhistas e não devem ser confundidos com encargos sociais, apesar de ambos se originarem da folha de pagamento (SOARES, 2009).

## 2.4 Endomarketing

Antes de considerar apenas o ponto de vista financeiro, cabe destacar que é fundamental que na tomada de decisão seja também considerado o impacto que determinada ação irá causar nos profissionais, uma vez que os custos de pessoal se originam dos mesmos, com isto, é importante considerar elementos presentes no Endomarketing.

Bekin (2005) define o endomarketing como uma ferramenta fundamental que incrementa o esforço de uma organização, envolvendo seus funcionários e aprimorando a cultura interna da empresa. Bekin (2005) também complementa que tal conceito pode-se caracterizar como um marketing cujo o objetivo é satisfazer as necessidades do cliente interno, ou seja, os profissionais, gerando assim, um clima interno agradável, motivando os funcionários.

Brum (1998) adiciona que seu objetivo é fazer com que o público interno compartilhe as mesmas ideias, metas, resultados; toda e qualquer decisão tomada em relação aos contratos de trabalho, deve levar em conta o ambiente interno da empresa e o consentimento de seus funcionários, para que evite possíveis descontentamentos.

Isto se vê necessário pois, segundo Brum (1998), um profissional engajado possui produtividade 22% maior, uma probabilidade 25% menor de deixar a empresa e uma taxa 37% menor de absenteísmo. Empresas com colaboradores engajados possuem lucratividade 21% maior, 48% menos acidentes de trabalho e 10% a mais na retenção de clientes.

## 3 | METODOLOGIA

Para que os objetivos da pesquisa fossem cumpridos, foi utilizado como fim de investigação o método exploratório, já que, Lakatos e Marconi (2003) trazem que tal fim tem como objetivo principal a formulação de questões para análise e eventual discussão, aumentando a proximidade do pesquisador acerca do tema e possibilitando a realização de uma pesquisa mais precisa a fim de esclarecer os conceitos relacionados. Desta forma, é justificada a escolha do fim exploratório, visto que a pesquisa visará compreender os fenômenos pesquisados com base no referencial teórico e informações já existentes.

Quanto aos meios, foram utilizados o meio bibliográfico e o documental, sendo o primeiro para a leitura dos conceitos apresentados pela literatura que complementa cientificamente com o tema em questão e o segundo utilizado para levantar dados presentes em documentos na empresa estudada nesta pesquisa. Por fim, a abordagem escolhida foi a qualitativa, sendo, portanto, a interpretação dos argumentos dispostos na literatura e

sua sintetização com a proporção que as obrigações trabalhistas representam na empresa estudada e seus possíveis impactos na empresa e sociedade.

A empresa escolhida para participar da pesquisa é uma indústria cerâmica localizada na cidade de Criciúma, setor este que é muito representativo na cidade. Com isto, a entrevista foi aplicada diretamente com a gestora de recursos humanos dessa determinada empresa, que ficou encarregada de passar os dados requisitados. O procedimento de coleta de dados foi uma pesquisa qualitativa semiestruturada, demandando as informações necessárias para o andamento da pesquisa, cabendo ao gestor entregar os dados da maneira que achasse mais pertinente.

O roteiro de pesquisa buscou levantar i) em qual ramo a empresa atua; ii) o quanto o custo de pessoal representa em relação ao custo total da empresa; iii) o quanto a legislação trabalhista e encargos representam no custo de pessoal total da empresa; iv) qual a composição do custo de um empregado que recebe salário mínimo. A pesquisa foi realizada por e-mail e telefone, sendo as perguntas enviadas por telefone e as respostas, retornadas pelo gestor, por e-mail.

Após o recebimento dos resultados, foi feita a sintetização com os conceitos apresentados na bibliográfica abordada, e então, foi feito um contraste com dados sociais demográficos fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística para verificar se há indícios dos impactos citados na bibliografia estarem sendo apresentados na sociedade.

## 4 | ANÁLISE E RESULTADOS

A empresa escolhida atua no ramo dos revestimentos cerâmicos, sendo uma das pioneiras do ramo, tanto regionalmente quanto nacionalmente. Fundada na década de 60, a empresa hoje conta com aproximadamente 2500 funcionários, sendo então, considerada uma empresa de grande porte, presente em mais de 80 países, tornando-a referência em exportação. Possui 6 unidades no Brasil, uma delas em Criciúma e, todas juntas, produzem aproximadamente 36 milhões de m<sup>2</sup> de revestimentos cerâmicos por ano. Contudo, não foi explorado profundamente mais da identidade da empresa por razões de sigilo, mas com os dados apresentados, é possível compreender que se trata de uma empresa de grande porte que impacta positivamente na criação de empregos nas regiões que atua.

A pesquisa foi realizada utilizando e-mail e ligação telefônica, a entrevistada foi a responsável pelo RH da empresa. A intenção da pesquisa era levantar os custos de pessoal mensais em relação ao custo total do mesmo período e ir aprofundando até chegar na legislação trabalhista. Como conclusão deste objetivo, a entrevistada disponibilizou os seguintes dados que foram coletados e estruturados em um quadro como é mostrado abaixo:

| Item                    | %           | Valor               |
|-------------------------|-------------|---------------------|
| <b>Custo Geral</b>      | <b>100%</b> | <b>1.000.000,00</b> |
| <b>Custo de Pessoal</b> | <b>20%</b>  | <b>200.000,00</b>   |
| Salários                | 53%         | 106.000,00          |
| Legislação Trabalhista  | 44%         | 88.000,00           |
| Plano de Saúde          | 3%          | 6.000,00            |
| <b>Outros</b>           | <b>80%</b>  | <b>800.000,00</b>   |

Quadro 3 - Relação custo de pessoal mensal x custo geral mensal

Fonte: elaboração própria

Os dados recolhidos foram dispostos no quadro 3 acima, entretanto, as informações colhidas foram em proporções, portanto, foi utilizado 1.000.000 (um milhão) como número-índice, com o objetivo de haver uma forma de mensuração numérica. Além disso, para melhor visualização dos dados, também foi feita sua disposição em gráficos, como mostrado abaixo:

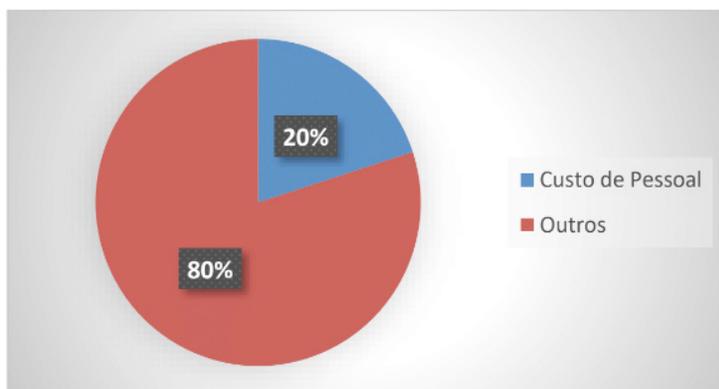


Figura 1 - Composição do custo geral

Fonte: elaboração própria

Logo acima, na figura 1, é colocada uma representação gráfica da composição do custo geral, sendo o custo de pessoal totalizado em 20% e o resto dos custos identificado como Outros, dado que não é conveniente ao objetivo desta pesquisa aprofundá-los. E então, dentro desses 20% colocados como custo de pessoal, estão os três custos apresentados pela entrevistada, sendo eles: salários, legislação trabalhista e plano de saúde, que também foram representados em gráfico abaixo

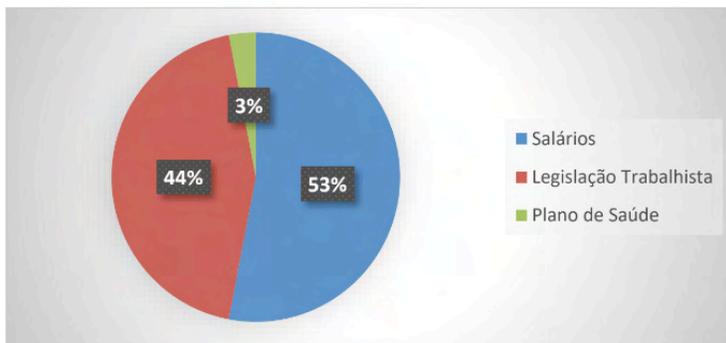


Figura 2 - Composição do custo de pessoal

Fonte: elaboração própria

Como apresentado na figura 2, 44% dos custos de pessoal são compulsoriamente pagos por conta da legislação vigente, enquanto o salário em si, representa apenas 53%. Os 3% restantes representam o Plano de Saúde que, segundo a entrevistada, é espontaneamente oferecido pela empresa.

Além desses dados apresentados nas figuras 1 e 2, foi solicitado um outro dado fundamental, que é a proporção do custo médio sobre apenas um funcionário com o salário variando entre 1 ou 2 salários mínimos, ou seja, o custo de um funcionário que recém integra-se no nível operacional, tais dados estão, portanto, sob estas condições, apresentados na seguinte figura

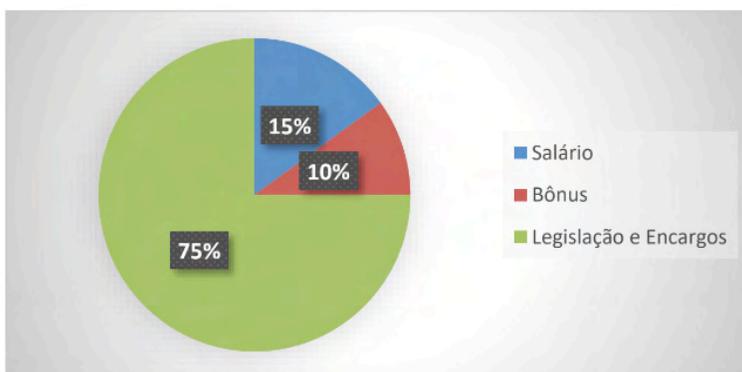


Figura 3 - Proporção média de custos de um empregado

Fonte: elaboração própria

A figura 3 mostra, portanto, que em um funcionário que trabalha nos níveis mais baixos, o custo da legislação e encargos passa a representar 75%, diferentemente da média geral disponibilizada na figura 2. Vale mencionar que, segundo a entrevistada, a

parcela bônus representa Vale-refeição e Plano de Saúde, enquanto a parcela legislação e encargos também apresenta o Vale-transporte, junto de encargos e provisões impostos pela lei.

Em relação a literatura a ser explorada e posteriormente sintetizada com os dados apresentados, utiliza-se a obra *Knowledge and Decisions* de Thomas Sowell. Tal escolha foi feita pois o livro aborda pontos que agregarão à pesquisa, visto que o autor traz a discussão a respeito de decisões governamentais que impactam no custo da mão de obra e afetam a empregabilidade em determinadas esferas.

*Knowledge and Decisions* (conhecimento e decisões) foi lançado pela editora Basic Books em 1980 com uma segunda edição em 1996 e foi premiado no mesmo ano do lançamento com o prêmio *Law and Economics Center Prize*. Teve como tema central, o livro “O uso do conhecimento na sociedade” de Friedrich A. Hayek, e segue no contexto que o autor chama de “A visão dos ungidos”. Ungidos, a grosso modo, são os grupos políticos que acham saber mais do que os próprios indivíduos a respeito de suas demandas e que, portanto, tomam decisões que interferem diretamente no mercado; estas que, para Sowell (1980), são tomadas sem nenhuma evidência ou estudo científico, sendo motivadas puramente por discurso político, fenômeno que o próprio define como: “boas intenções que geram resultados não intencionados”. Entre estas intenções, Sowell pontua a lei do salário mínimo, que, por condizer diretamente com o custo de pessoal, se torna importante para esta presente pesquisa.

A respeito do salário mínimo, Dr. Sowell é bastante incisivo, pontuando que a lei é devastadora, pelo motivo de que esta é uma falha tentativa do estado de controlar o preço da mão-de-obra, ou seja, estabelecendo um custo mínimo, e novamente, decidir pelos indivíduos, impondo que, não podem trabalhar se não for para receber tal valor, mesmo quando tais indivíduos estejam perfeitamente dispostos a receber um valor menor qual outros estejam dispostos a pagar para haver a contratação.

Ainda, Dr. Sowell também pontua que, ao estabelecer um salário mínimo, a classe política estaria minando as pessoas mais vulneráveis socioeconomicamente que não estariam aptas a produzirem o suficiente para serem pagas e, então, não sendo capazes de serem empregadas. Além disso, ao não serem empregadas, também se tornam incapazes de adquirir experiência profissional, ou seja, a medida previne a transmissão de conhecimento laboral dificultando, assim, a ascensão socioeconômica dos mais vulneráveis por meio da absorção de conhecimento no trabalho.

É colocado, portanto, que tal decisão política, vem com o viés de garantir o resultado do empregado, sendo assim, um valor X de salário por sua produtividade, mas em nenhum momento garante que algum salário será pago, porque ainda assim, a contratação continua sendo uma transação voluntária, que caso não aconteça, gerará desemprego. Ou seja, o que de fato ocorre, é uma redução das opções de emprego, onde a mão de obra fic compulsoriamente mais cara, portanto, reduzindo o número de vagas – já que isto não

necessariamente implica que são valores suportáveis – fazendo, então, com que muito mais pessoas compitam em uma mesma categoria, onde, conseqüentemente, aqueles mais vulneráveis não terão sucesso.

Para sintetizar suas colocações, Dr. Sowell complementa com os dados a respeito do nível de desocupação por faixa etária nos EUA e o resultado, nada surpreendente, era de que quanto menor a faixa etária, maior o nível de desemprego, que é caracterizado pelo mesmo como fruto da incapacidade dos mais jovens de competirem com os mais velhos na mesma categoria, pelo fato de, em sua grande maioria, não terem experiência profissional. A respeito da desocupação, Dr. Sowell argumenta que não há razões inerentes para que pessoas de menor capacidade e maior risco sejam menos empregáveis do que pessoas com maior capacidade e menor risco, contanto que as diferenças de pagamentos reflita nos benefícios que cada profissional oferece.

Portanto, os jovens apresentados na pesquisa como os mais vulneráveis ao desemprego, não são menos empregáveis do que os mais experientes, porém, o controle de custo feito pela lei sobre a mão de obra, impede que tal jovem receba o valor relativamente menor aos mais experientes, não sobrando condições para competir. Em resumo, não há pessoas mais ou menos empregáveis quando relacionados com uma justa escala de pagamento espontaneamente aceita por ambas as partes.

#### **4.1 Discussão dos Resultados**

Devido ao fato de a literatura ter sido feita sobre fenômenos observados nos Estados Unidos, não há citação a respeito de legislação trabalhista pois a mesma lá não é concebida como aqui e, apesar desta parte da obra tratar exclusivamente a respeito do salário mínimo, não é este item que será abordado, mas sim, a legislação trabalhista. Porém, isto em momento algum desconsidera os argumentos apresentados na obra, visto que, fundamentalmente, a legislação trabalhista também funciona da mesma forma como Dr. Sowell coloca o salário mínimo em seu livro, ou seja, uma lei governamental que aumenta o custo do funcionário compulsoriamente.

Sendo assim, levando em conta que o salário mínimo hoje é R\$ 1.045,00 segundo a medida provisória Nº 919 (GOVERNO FEDERAL, 2020), de acordo com o dado apresentado no resultado da pesquisa e desconsiderando o bônus oferecido espontaneamente pela empresa, este valor é equivalente a 17% do custo total de um funcionário, logo, o restante de 83% seria R\$ 5.225,00 que representaria o valor imposto pela legislação, enquanto o total do custo mínimo de um funcionário seria R\$ 6.270,00, sendo este, portanto, o quanto um funcionário deverá produzir para ser contratado.

Além disso, Dr. Sowell também coloca que a limitação das opções, ou seja, categorização da mão de obra, faz com que, além de haver menos opções, aumenta a competitividade nas categorias impostas, o que torna mais desvantajoso àqueles cujo as habilidades são mais baixas, citando em especial, os jovens sem experiência. Dado isto, à

fim de comparação, segue abaixo uma série histórica sobre a desocupação por faixa etária no Brasil:

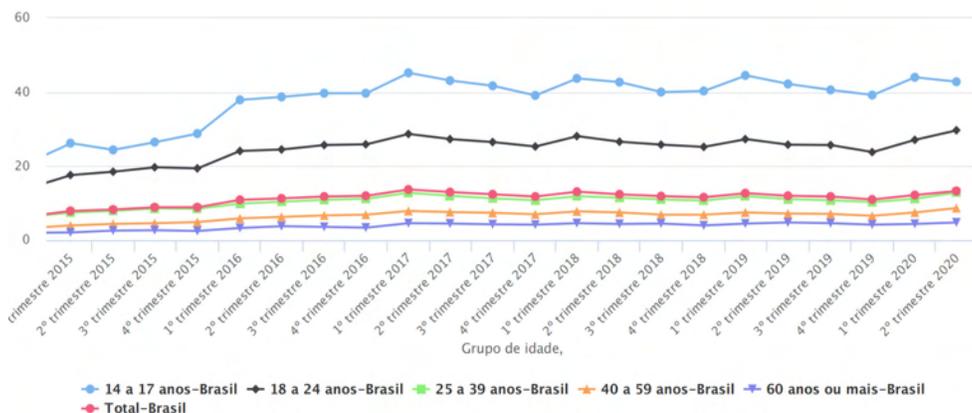


Figura 4 - Taxa de desocupação no Brasil por faixa etária

Fonte: IBGE (2020)

Como exposto na figura 4, a série histórica cobre desde 2015, e mostra que há a mesma tendência durante todo o período: a taxa de desocupação aumenta na medida que a idade diminui, com os mais jovens estando com uma taxa maior de desocupação do que a própria média total brasileira.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A legislação trabalhista tem presença no Brasil desde 1943 e, apesar da discussão iniciada em 2017, o Brasil ainda é um país onde a esfera política tem poder de interferência quase que total na economia, algo que, diante das taxas de desocupação e recesso econômico apresentados, gera dúvida e debate a respeito da legitimidade de suas tomadas de decisões.

A empresa em estudo é uma indústria, setor que emprega números expressivos, sendo, portanto, uma das áreas mais impactadas por tais políticas impostas pelo governo, impactando diretamente em seu custo de pessoal.

Assim sendo, com base no que foi apresentado, quais impactos que a legislação trabalhista gera no geral? O presente estudo teve como objetivo o levantamento do custo de pessoal de uma empresa e a identificação da proporção que representa a legislação trabalhista, para que, então, com base no resultado, seja levantado um debate acerca de seu impacto geral, sendo feito como um estudo de caso na empresa em questão, e após, uma sintetização com a literatura escolhida com base no tema.

Foi então identificado no primeiro objetivo específico, que a empresa tem um grande

porte, portanto, empregando um número considerável de profissionais, e ao checar sua conjuntura de custos de pessoal, apesar da tal modificação na legislação trabalhista, os custos da mesma continuam presentes sobre os empregados, em números bastante significativos, tornando o custo da mão de obra mínima sobre um profissional bastante expressivo, e também, impactando significativamente no custo de pessoal total. É também apresentado que apesar do custo significativo, a empresa oferece bônus aos funcionários, ou seja, a competitividade faz com que as políticas de endomarketing da empresa continuem trabalhando para obter a demanda dos profissionais empregados, podendo representar uma desnecessidade de regulamentações, visto que o próprio mercado está demandando que a empresa haja voluntariamente para motivar seus funcionários.

A interpretação do livro, trouxe a argumentação do economista Dr. Sowell, onde o mesmo argumenta que ao defini, por meio de legislação, um custo mínimo ao funcionário, o mais provável a acontecer é que tal profissional seja demitido caso não produza o suficiente para pagar tal salário, reduzindo as opções de negociação e minando aquelas pessoas mais vulneráveis, ou seja, os menos habilidosos e jovens sem experiência, e não apenas os tira o emprego e a chance de ascender financeiramente, mas também, impede sistematicamente a transmissão de experiência laboral.

E por fim, na sintetização da literatura com o que foi colhido na empresa, é apresentado que o custo de apenas um funcionário é muito maior do que o salário que o mesmo recebe, fazendo com que tal lei impeça que a empresa contrate mais funcionários, pois os profissionais atuais já têm um custeio elevado, e além disso, não se correria o risco de contratar pessoas mais vulneráveis, pois podem acabar não produzindo o suficiente para que a negociação seja vantajosa. Quanto à taxa de desocupação por idade, é mostrado que quanto mais jovem, ou seja, menos experiente, maior a taxa de desocupação, fazendo com que se levante indícios que possam comprovar a colocação de Dr. Sowell em seu livro, isto é, que os jovens são prejudicados com tal categorização de preços, já que apresentam um maior risco se comparado com os já experientes.

Neste aspecto, a pesquisa colabora permitindo a abordagem de um tema delicado, de um modo disruptivo, visto que, a legislação já é presente a décadas e é, inclusive, pauta política, o que acaba também criando-se paradigmas. Portanto, os frutos dessa pesquisa, no fim, se tornam como um complemento à discussão política tangendo este determinado assunto, trazendo material científico que ajudaria na tomada de decisão. Além disso, a pesquisa acaba por introduzir diferentes ideias de um autor não muito abordado regionalmente, cujo seus estudos podem vir a agregar no panorama que a empresa se instala.

A pesquisa inicialmente planejava entrevistar três empresas, para enriquecê-la com mais dados de diferentes industrias em setores diversos, porém, acabou que apenas uma das empresas participou da pesquisa, correndo o risco de haver particularidades que não podem ser generalizadas.

É importante citar também que, outras pesquisas podem complementar este estudo, na área do Direito, julgando a legislação e sua necessidade, e na área de Endomarketing, julgando como seria a competição por mão de obra em um ambiente menos regulamentado. Além disso, para seguir o propósito de levantar o debate, uma pesquisa que confrontasse os argumentos do livro e buscasse outras conclusões para a tamanha dificuldade de contratar, seria de altíssima importância, agregando ao objetivo desta pesquisa em si.

Conclui-se, portanto, que o estudo é importante para demonstrar o quanto as empresas costumam a serem afetadas por ações políticas, assim como também, a sociedade, visto que ambos devem de alguma forma cooperar entre si para que o fluxo econômico siga sem ruídos. É também bastante disruptivo, com a importância de levantar debates que devem ser discutidos na sociedade, e também, provendo uma relativa participação política, que é necessária, visto que a política afeta a todos de alguma forma, e más decisões sem base em evidências, podem consequentemente gerar resultados não intencionados.

## REFERÊNCIAS

ASSIS, Roberta Maria Corrêa de. **A proteção constitucional do trabalhador**. Núcleo de Estudos e Pesquisas do Senado. 2013.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 2005.

BERTÓ, Dalvio José; BEULKE, Rolando. **Gestão de custos**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**. Porto Alegre: Leite&PM, 1998.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott; SHERMAN, Artur W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2004.

CAMPOS, Eduardo Bueno; ROCHE, Ignacio Cruz; HERRERA, Juan José Durán. **Economía de la empresa: análisis de las decisiones empresariales**. 15. ed. Madrid, Espanha: Pirâmide, 2002.

DUTRA, René Gomes. **Custos: Uma Abordagem Prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FERNANDES, Daniela Pereira. **Veja quanto custa um funcionário e todos os encargos trabalhistas envolvidos**. [s. L.], 28 fev. 2018.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalism and Freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M.M. **Gestão de Custos: contabilidade e controle**. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/28063/1/Contabilidade%20de%20Custos.pdf>. Acessado em: 18 abr. 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. – 4. Ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Elizeu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOVERNO FEDERAL. **Leis ordinárias**. Portal do Planalto, novembro 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 62**. Portal da Câmara. 1935.

SOWELL, Thomas. **Knowledge and decisions**. Nova Iorque: Basic Books, 1980.

WILLIAMS, Walter Edward. **SOUTH AFRICA'S WAR AGAINST CAPITALISM**. Nova Iorque: Praeger, 1989.

## INFLUÊNCIA NA GESTÃO DE RELACIONAMENTO DE CLIENTES NA SATISFAÇÃO DAS SUAS NECESSIDADES

Data de aceite: 03/10/2022

**Augusto Castigo Choquice**

Mestrado em Gestão e Administração de Negócios

**RESUMO:** O artigo tem por objectivo mostrar qual e a influência na gestão de relacionamento de clientes na satisfação das suas necessidades, Desta forma, procurou-se responder a seguinte questão: Como e feita a gestão de relacionamento de clientes na satisfação das suas necessidades em empresas? Para contextualizar o leitor, partindo do assunto em questão, procurou-se fontes de autores que abordam sobre clientes, marketing de relacionamento, gestão de relacionamento com clientes, tipos de clientes, atendimento, satisfação de clientes, factores determinantes da satisfação do cliente, factores que influencia a gestão de relacionamento com clientes entre outros com mais relevância. Para a materialização deste objectivo, fez-se por recurso a uma pesquisa bibliográfica. A nível da pesquisa foram abordados obras que falam sobre análise da gestão de relacionamento com clientes na satisfação das suas necessidades nas empresas. Ao término do estudo foi possível constatar que, quanto mais informação obtém-se do cliente, mais conhecimento é gerado em prol de suas necessidades e exigências, e conhecimento é factor crítico de sucesso.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Relacionamento. Satisfação. Factores. Marketing de Relacionamento.

### INFLUENCE IN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN THE SATISFACTION OF THEIR NEEDS

**ABSTRACT:** The article aims to show what is the influence on customer relationship management in satisfying their needs. In this way, we tried to answer the following question: How is customer relationship management done in satisfying their needs in companies? To contextualize the reader, starting from the subject in question, sources of authors that deal with customers, relationship marketing, customer relationship management, types of customers, customer service, customer satisfaction, determining factors of customer satisfaction, that influence customer relationship management among others with more relevance. In order to achieve this objective, a bibliographic research was carried out. At the research level, works were approached that talk about the analysis of customer relationship management in satisfying their needs in companies. Your needs and requirements, and knowledge is a critical success factor.

**KEYWORDS:** Relationship Management. Satisfaction. Factors. Marketing of relationship.

### 1 | INTRODUÇÃO

Este estudo foi desenvolvido mediante uma pesquisa bibliográfica com base em material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos. Onde estão remetidos contribuições com ideias e opiniões defendidas por diferentes autores, com o objectivo de compreender, esclarecer e

descrever os factores que influenciam na “gestão de relacionamento com clientes e na satisfação das suas necessidades”. O objectivo geral desse trabalho é analisar a gestão de relacionamentos com os clientes na satisfação das suas necessidades. Sem esquecer os factores que determinam a excelência na gestão de relacionamento com os clientes. Os objectivos específicos desse trabalho proporcionaram um levantamento teórico dos factores indicadas na literatura, que determina a influência da gestão de relacionamento com clientes na satisfação das suas necessidades.

Este trabalho foi estruturado da seguinte forma: introdução, fundamentos teóricos, que procura discutir o assunto principal da pesquisa, Metodologia adoptada, com vistas a situar o leitor das abordagens técnicas empregadas ao longo desta investigação e por fim Considerações Finais, seguido das Referências Bibliográficas.

## **1.1 Problemática**

Segundo Augusto (2015) gestão de relacionamento com clientes não se resume em apenas atender bem aos clientes ou responder rápido aos e-mails, mas que o relacionamento deve ser feito de forma que anteceda suas expectativas e gere além da compra uma experiência gratificante quanto ao atendimento da forma extraordinária.

Todavia, surgiu a ideia de se fazer um estudo sobre a influência da gestão de relacionamento com clientes na satisfação das suas necessidades.

## **2 | FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Quando implementado correctamente, a gestão de relacionamento com cliente oferece as empresas não apenas uma visão das oportunidades de crescimento de negócios com cada cliente, mas também, uma maneira de medir seu valor dentro da jornada do consumo.

Neste capítulo será feito o arrolamento do quadro teórico, destacando-se os principais conceitos de marketing, marketing de relacionamento, componentes de marketing de relacionamento, níveis de relacionamento com clientes, sistema de informação de marketing, gestão de clientes, gestão de relacionamento com clientes, conceito de clientes, tipos de clientes, satisfação dos clientes, fidelização de clientes, tipos de clientes, factores que contribuem na satisfação das necessidades dos clientes, atendimento ao cliente e tipos de atendimento ao cliente.

### **2.1 Marketing de Relacionamento**

Marketing de relacionamento é uma forma de marketing desenvolvida a partir de campanhas de marketing de resposta directa que enfatizam a retenção e a satisfação do cliente, e não as transacções de vendas.

Para Dias (2003,p.6) Marketing de relacionamento é definido como uma estratégia

que visa construir uma relação duradoura com o cliente baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes.

Conforme Kotler & Armstrong (1999, p. 397), “marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”. Este conceito está mais voltado para um relacionamento de longo prazo. Seu objectivo é valorizar o cliente e dar-lhe satisfação ao longo do tempo. Para isso, é preciso que todos os departamentos da empresa trabalhem em conjunto com o de marketing para servir o cliente.

Por conseguinte, o marketing de relacionamento no meu entender é um conjunto de acções tomadas pela empresa como forma de criar e manter uma boa relação com seus clientes. O grande objectivo do marketing de relacionamento é fazer com que os clientes se tornem fieis aos produtos e serviços prestados pela empresa.

## **2.2 Gestão de Clientes**

De acordo com Dias (2003, p. 38), um cliente pode ser definido como uma pessoa ou organização que desempenha um papel no processo de troca ou transacção no mercado com uma empresa ou organização”.

Para Kotler & Armstrong (1999), clientes são maximizadores de valor, dentro da sua capacidade de pesquisar, do seu nível de conhecimento, modalidade e renda. Eles estabelecem expectativas de valor, comparam o valor real que recebem ao consumir um produto ao valor esperado, e isso acaba influenciando no seu nível de satisfação e de recompra.

De salientar que todos os autores chegam ao mesmo consenso, no que diz respeito a definição de cliente, onde , definem clientes como sendo um conjunto de pessoas ou organizações que desempenham um papel no processo de troca ou transacção no mercado. Cliente é uma pessoa ou entidade que adquire os bens e serviço oferecidos por uma empresa ou particular.

## **2.3 Tipos de Clientes**

Conforme Whiteley (1992), existem três tipos de clientes: os clientes internos representam as pessoas da organização que realizam os trabalhos e funções que lhes são passados. Os clientes intermediários são distribuidores ou revendedores, que tornam os produtos ou serviços disponíveis parao cliente final. Os clientes finais ou externos são as pessoas que irão usar o produto ou serviço, conhecidos também como usuários finais

## **2.4 Conceptualização do Atendimento**

Autores como, Houaiss et al. (2003) e Pessoa (2004), definem o atendimento como a arte, o ato ou o processo de atender alguém. A arte é a aplicação do saber para a obtenção de resultados práticos. Ela requer tempo e exige criatividade e inspiração baseadas na

percepção, emoções e ideias. A arte consta de técnicas e de habilidades associadas à ordem estética. O ato é a ação feita ou por fazer. É a essência ou o resultado dessa ação ou um feito limitado que em geral é instantâneo.

Na minha opinião, o atendimento ao cliente, passa a ser visto como uma relação interpessoal envolvendo o cliente, que é o receptor de produtos e serviços e a empresa representada pelo seu pessoal da linha de frente, que pode constar de vendedores ou de entidades que prestam serviços à empresa.

## **2.5 Satisfação do Consumidor**

Zeithaml e Bitner (2003) definem a satisfação do consumidor como sendo a resposta do consumidor ao atendimento. Segundo as autoras, trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou serviço, ou do próprio produto ou serviço, indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo.

Contudo, as autoras ressaltam que factores emocionais e necessidades pessoais terão influência para o sucesso ou fracasso do serviço, podendo levar à insatisfação se o resultado não for conforme o esperado ou não tenha superado as expectativas dos usuários.

## **2.6 Factores determinantes na satisfação do consumidor**

Lovelock e Wright (2001) sugerem que para a mensuração da satisfação, primeiramente a empresa deve identificar quais são os factores que são importantes para a satisfação dos consumidores.

No âmbito do pressuposto de Lovelock e Wright (2001) acima citado, apontam como factores determinantes na satisfação dos consumidores os seguintes:

Características de produtos e serviços — as características dos serviços servem para identificá-los e, neste contexto, são utilizadas para medir a percepção e satisfação com o serviço em geral e suas várias dimensões em particular.

Emoções do consumidor — as emoções do consumidor também podem afectar suas percepções e a satisfação com o produto ou serviço. Tais emoções podem ser estáveis e preexistentes, como por exemplo, o estado de humor e satisfação com seu modo de vida.

Percepções de valor — A satisfação dos clientes também é influenciada pelas percepções de valor ou preço justo. Noções sobre o que é justo ou injusto são centrais para a percepção dos clientes quanto à satisfação com produtos e serviços.

## **2.7 Factores que Influenciam a Gestão de Relacionamento com os Clientes**

Há vários factores que influenciam a gestão de relacionamento com os clientes, mas existem quatro que são de extrema relevância, são eles: estratégia, recursos humanos, tecnologia e qualidade. Muitos autores, sob diversas formas, tratam desses factores organizacionais, mostrando a importância que cada um exerce na conquista de um melhor relacionamento com os clientes.

- **O Factor Estratégico**

Gordon (2002, p78, Dos Santos, 2008), “ a estratégia precisa ser centrada no cliente, com objectivos e estratégias de relacionamento voltada para os clientes individuais.”A empresa centrada no cliente foca mais no desenvolvimento dos clientes a elaborar suas estratégias. Obviamente esse tipo de empresa possui maiores condições para identifica novas oportunidades e estabelecer estratégias sensatas de longo prazo.

- **Factor Recursos Humanos**

Hoje na maior parte das empresas as pessoas são considerados um investimento estratégico importante para a competitividade. São eles que disponibilizam as suas criatividades, capacidade de execução para o desenvolvimento das empresas . O sucesso da empresa é sustentado por uma força de trabalho motivada, com perfil de competência virado para o futuro e que assegure uma elevada produtividade. (Lindon et al., 2010).

- **Tecnologia de Informação**

Segundo Caetano e Andrade (2003,) a tecnologia de informação resulta da fusão de técnicas comunicacionais com técnicas científicas, e as duas se encontram ligadas a informática, micro eletrónica e telecomunicações. Ainda autores continuam dizendo que a utilização da tecnologia tem que ser de tal forma atractiva para o consumidor, que vai impulsionar o mercado exigindo a sua constante inovação.

- **Qualidade**

A qualidade é um termo relativo que refere ao grau de superioridade dos bens e serviços de uma empresa. E é relativa porque ela só pode ser julgada em comparação com outros produtos dos concorrentes, ou quando comparada a um padrão interna de excelência, (Ferrel e Hartline, 2005 p.132).

### **3 | METODOLOGIA**

Segundo Mattar (2001, p. 20), “uma das formas maisrápidas e económicas deamadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dostrabalhos já feitos por outros, via levantamentos bibliográficos”. No estudo foram colectados dados através de pesquisas bibliográficas em livros, revistas e monografia relacionadas ao assunto.

Neste trabalho adoptou-se o método de pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (2009) a pesquisa bibliográfica é feita através de materiais já publicados como livros, revistas, artigos e teses.

### **4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De uma forma geral, o estudo feito mostrou que é importante que haja uma boa gestão

de relacionamento com clientes em empresas. Não há dúvidas de que o relacionamento com o cliente é um dos pontos mais importantes para o sucesso de qualquer negócio. As ações de marketing e de vendas, por exemplo, dependem desse cuidado, principalmente quando falamos das estratégias de fidelização, atração e conversão de clientes.

O presente artigo apresentou uma discussão acerca gestão de relacionamento com clientes na satisfação das suas necessidades, tendo por alicerce a revisão bibliográfica com objetivo geral analisar a gestão de relacionamento com clientes na satisfação das suas necessidades. O estudo mostrou que existem quatro factores que influenciam a gestão de relacionamento com clientes que são factores estratégicos, humanos, tecnológicos e qualidade.

Com os estudos teóricos do trabalho também pode-se observar que os clientes são os parceiros comerciais das empresas que podem ser considerados como uns dos principais elementos em um contexto empresarial, isto porque é deles que depende a sobrevivência da empresa no mercado. Por isso é preciso criar estratégias de relacionamentos com os clientes, estratégias capazes de satisfazer e fideliza-los

Quando implementado correctamente, a gestão de relacionamento com cliente oferece as empresas não apenas uma visão das oportunidades de crescimento de negócios com cada cliente, mas também, uma maneira de medir seu valor dentro da jornada do consumo.

## REFERÊNCIAS

Augusto, M. N. & Júnior, A. (2015). Marketing de Relacionamento: *A gestão do relacionamento e suas ferramentas para fidelização de clientes*. Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós, Ano, v. 5.

Caetano, J. & Andrade, S. (2003). "Marketing & Internet, *Princípios Fundamentais*. edições técnicas.

Dias, S. (2003). *Gestão de Marketing*. São Paulo, Brasil: Saraiva, pp.6-38.

Ferrell, O. C. H. & Michael, D. (2005) "Estratégia de Marketing" editora THOMSON.

Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projectos de pesquisa*. (4e.ed). – São Paulo: Atlas.

Gordon, I. (2002). Marketing de relacionamento: *Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. 5 ed. São Paulo, Brasil: Futura.

Houaiss, A., Villar, M. S., Franco, F. M. M., Almeida, J. A. A. & Casteleiro, J. M. (2003). *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Lisboa, Portugal: Círculo de leitores.

Kotler, P. & Armstrong, G. (1999). *Princípios de Marketing*. (7a.ed) Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. Editora S.A., pp.397

Lindon, D., Rodrigues, J. et al. (2010). Mercator XXI: "Teoria e Prática do Marketing": Dom Quixote.

Lovelock, C. & Wright, L. (2001). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo, Brasil: Saraiva. Lovelock, C. (2001). *Services marketing people, technologies, strategy*. (4<sup>th</sup>.ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International, Inc.

Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de Marketing* (3<sup>a</sup>.ed.). São Paulo, Brasil: Atlas, p.20.

Pessoa, F. (2004). *Grande Dicionário da língua portuguesa*. Porto, Portugal: Porto Editora.

Whiteley, R. C. (1992). *A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à acção*. (24<sup>e</sup>.ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Whiteley, R. C. (1992). *Crescimento orientado para o cliente: cinco estratégias Comprovadas para criar vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2003). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente* (2<sup>a</sup>.ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman.

## MAPEAMENTO DOS MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO AMBIENTAL PARA O SETOR LÁCTEO

*Data de aceite: 03/10/2022*

**Ana Isabelle Gomes Lopes**

Mestranda em Administração (UFCG)

**Maria de Fátima Nóbrega Barbosa**

PhD em Administração Pública (UFV)

**RESUMO:** O despertar verde em todo o planeta, faz com que consumidores busquem produtos e serviços que sejam ambientalmente responsáveis. Isso provocou uma mudança no cenário industrial. As empresas que anteriormente visavam apenas obtenção de lucro, estão sendo forçadas pelos compradores a aplicarem em sua produção modelos e ferramentas de gestão ambiental. Nesta perspectiva, as indústrias de laticínios como potenciais poluidoras do meio ambiente precisam rever seus antigos modelos de gestão. Dessa maneira, essa pesquisa teve como objetivo principal mapear os modelos e ferramentas de gestão socioambiental que poderão ser utilizados pelo setor lácteo. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e bibliométrica com o software *Vosviewer 1.6.12*, com intuito de reconhecer na literatura os principais modelos e ferramentas de gestão ambiental úteis ao objeto de estudo. Os resultados mostram que embora o setor lácteo seja de alto impacto em diversos segmentos no contexto socioambiental, existem instrumentos de gestão ambiental aplicáveis em pequenas e grandes empresas, como: sistema de gestão ambiental, ecoeficiência, responsabilidade social corporativa, produção mais limpa, ciclo de vida

do produto, auditoria ambiental, avaliação de impacto ambiental, marketing verde e educação ambiental. Então, é necessário que as empresas do setor analisem quais os seus principais déficits ambientais, a fim de perceber quais as ferramentas mais viáveis para a organização, reduzindo os impactos sociais e ambientais negativos gerados pelas suas atividades rotineiras.

**PALAVRAS-CHAVE:** Modelos ambientais, Ferramentas ambientais, Setor lácteo, Sustentabilidade.

### MAPPING ENVIRONMENTAL MANAGEMENT MODELS AND TOOLS FOR THE DAIRY INDUSTRY

**ABSTRACT:** The growing green awakening on all the planet, makes consumers look for products and services that are environmentally responsible. This caused a change in the industrial scenario. Companies that previously were only aiming to make a profit, are being forced by buyers to adapt models and tools for environmental management in their production. In this perspective, the dairy industries as potential polluters of the environment need to review their old management models. In this way, this research had as main objective to map the models and tools of socioenvironmental management that can be used by the dairy sector. For this, a bibliographic and bibliometric research was carried out with the *Vosviewer 1.6.12* software, in order to recognize in the literature the main environmental management models and tools useful to the object of study. The results show that although the dairy sector is of high impact in several segments in the

socio-environmental context, there are environmental management instruments applicable in small and large companies, such as: environmental management system, eco-efficiency, corporate social responsibility, cleaner production, cycle of product life, environmental audit, environmental impact assessment, green marketing and environmental education. So, it is necessary for companies in the sector to analyze their main environmental deficits, in order to understand which tools are most viable for the organization, reducing the negative social and environmental impacts generated by their routine activities.

**KEYWORDS:** Environmental models, Environmental Tools, Dairy Industry, Sustainability.

## 1 | INTRODUÇÃO

Durante a evolução da civilização a sociedade passou por grandes mudanças. A partir do século 17. A revolução industrial provocou no mundo variações não imaginadas anteriormente, como superpopulação, e conseqüentemente, elevações incontroláveis nos sistemas produtivos. Desse modo, os danos causados ao meio ambiente aumentaram, já que a extração de matéria prima cresceu, além dos altos índices de poluição na forma de efluentes líquidos, sólidos e gaseificados lançados irresponsavelmente na biosfera.

O capitalismo foi um dos responsáveis pelas mudanças negativas ao meio ambiente. Isso foi provocado, porque o sistema econômico incentiva o consumo desenfreado, fazendo com que as indústrias estejam sempre superaquecidas. Assim, nasceram as primeiras ações do desenvolvimento sustentável, um modelo proposto pela Organização das Nações Unidas, para melhor equilibrar as demandas sociais, econômicas e ambientais (SANTOS e WEBER, 2019).

Desde o despertar do desenvolvimento sustentável diversos modelos e ferramentas socioambientais têm sido colocados à disposição da sociedade, com o escopo de lidar com a relação homem-natureza. Conforme Seiffert (2007), dentre vários instrumentos, existem os de abrangência micro e esfera pública, os de abrangência micro e esfera privada, os instrumentos econômicos de gestão ambiental e a Educação Ambiental. No que tange ao social existem diversos modelos de Responsabilidade Social. A observância pela empresa de instrumentos de gestão ambiental de forma integrada poderá contribuir para uma boa governança com os atores sociais locais, melhorando o desenvolvimento local sustentável.

Diante desse despertar verde, os custos com melhoramentos ambientais começaram a ser considerados investimentos empresariais. O setor de laticínios, foi alvo desses investimentos, tendo em vista que sua produção envolve fatores como queima de madeira, danificando o ambiente com emissão de CO<sub>2</sub> e retirada de árvores e poluição dos solos e rios com efluentes líquidos

Para esta pesquisa foi escolhido o setor de laticínios, porque além das especificação acima, este é um importante setor industrial para a economia do país, sendo considerado um dos setores de maior contribuição para o PIB nacional. (CARVALHO, 2010, *apud* SEBRAE, 2009).

Partindo da premissa que as atividades derivadas do setor lácteo geram impactos ambientais negativos e que estes podem ser gerenciados de alguma forma no sentido de minimizar o seu impacto no meio ambiente, o principal objetivo dessa pesquisa foi mapear os modelos e ferramentas de gestão socioambiental que poderão ser utilizados pelo setor lácteo.

## 2 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa pesquisa foi adotado o método dedutivo, uma vez que partiu da compreensão dos modelos e ferramentas ambientais existentes na literatura e sua correspondência com as práticas socioambientais do setor em estudo, ou seja, de uma perspectiva geral, os modelos e ferramentas de gestão ambiental, para uma perspectiva particular, as práticas de gestão socioambiental adotadas pelo setor lácteo.

De acordo com a classificação de Vergara (2013), as pesquisas podem ser classificadas quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins: foi uma pesquisa exploratória, descritiva e bibliométrica. Quanto aos meios: trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental

Os dados bibliográficos foram obtidos por meio de teses, dissertações e revistas disponibilizadas em bancos de dados na internet. Enquanto os dados secundários da pesquisa foram obtidos a partir de documentos encontrados em sites dos órgãos e instituições que disponibilizam informações atualizadas do setor. Para tanto, foram observadas as publicações dos últimos 3 anos.

Os dados bibliométricos foram obtidos no banco de dados *Web of Science*. Para isto, foram pesquisados trabalhos de todos os anos, utilizando como palavras-chave, os termos “Setor de laticínios”, e o modelo em estudo, a saber, sistema de gestão ambiental e ecoeficiência

O tratamento dos dados dessa pesquisa foi realizado por meio de uma abordagem qualitativa por meio da análise de conteúdo dos documentos pesquisados. Para a pesquisa bibliométrica, foi utilizado o *Vos viewer 1.6.12*, sendo gerados mapas com base em co-ocorrência de palavras chaves.

## 3 | REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de responder os objetivos dessa pesquisa, foram abordadas na literatura informações relacionadas aos principais modelos e ferramentas de gestão ambiental para o setor de laticínios. Além disso, serão levantados os resultados obtidos na pesquisa da *Web of Science*, que subsidiaram o mapeamento desses modelos para o setor lácteo.

## 3.1 Modelos de Gestão Ambiental Para o Setor De Laticínios

### 3.1.1 Sistema de Gestão Ambiental

De acordo com Dias (2007), o SGA no âmbito empresarial é um termo utilizado para as práticas ambientais utilizadas pelas empresas no sentido de reduzir os impactos ambientais negativos gerados por suas atividades empresariais. Sendo considerado o principal instrumento para se obter um desenvolvimento industrial sustentável. Entretanto, os procedimentos de gestão ambiental estão intimamente relacionados às normas criadas pelos órgãos públicos (por isso é tão importante, que estes órgãos acompanhem os processos que podem prejudicar o meio ambiente realizados pelas empresas, principalmente as indústrias).

A figura 1 mostra as palavras-chave com maior co-ocorrência nas pesquisas científicas relacionadas ao sistema de gestão ambiental e o setor lácteo (figura 1)

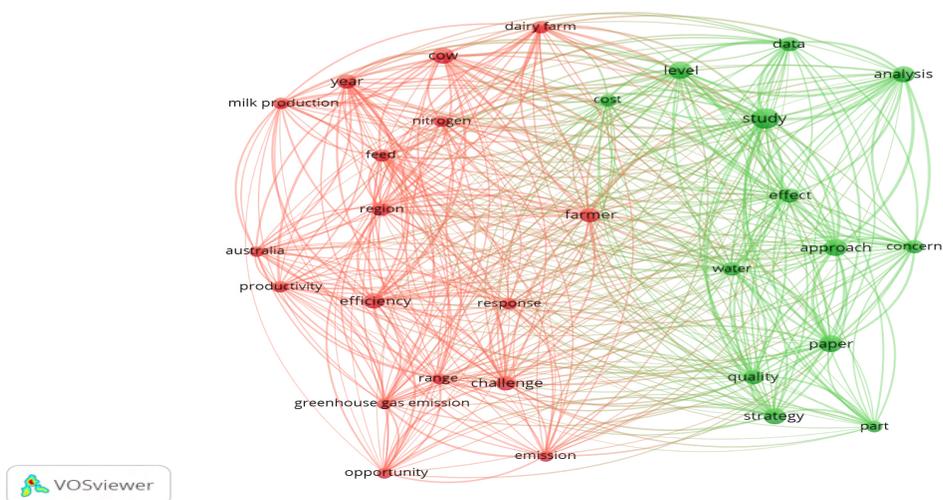


Figura 1 – Palavras-chave com maior relação e frequência

Fonte: Dados da pesquisa

Na demonstração do mapa é possível observar a existência dos dois grupos de artigos (*clusters*), separados por cor, mas produzindo uma ligação entre os itens e estudos. Dentre as palavras mais usadas para as ligações, depois de agricultura e estudos, está a palavra qualidade, que mesmo estando em uma posição de ligação com o grupo verde, interage com o grupo de palavras em vermelho. Nesse ponto, pode-se considerar o termo qualidade como um elo de ligação entre os estudos encontrados na pesquisa.

### 3.1.2 Ecoeficiência

O conceito de intensificação sustentável, ecoeficiência ou produtividade dos insumos disponíveis, está ganhando destaque mundial, uma vez que prega o crescimento na produtividade e redução no consumo de bens naturais do planeta (TAUBE; GIERUS; HERMANN; LOGES; SCHONBACH, 2014). Honkasalo, Rodle e Dalhamar (2005) analisaram através de estudos de casos em empresas de laticínios do Reino Unido, Finlândia e Suécia, o potencial das Diretrizes IPPC como impulsionadoras da ecoeficiência. Os sinais dados às empresas e o processo de licenciamento, foram ditos como os fatores mais importantes para a influência do licenciamento na ecoeficiência.

A figura 2 apresenta as palavras-chave com maior co-ocorrência nas pesquisas científicas relacionadas a ecoeficiência e setor lácteo (figura 2)

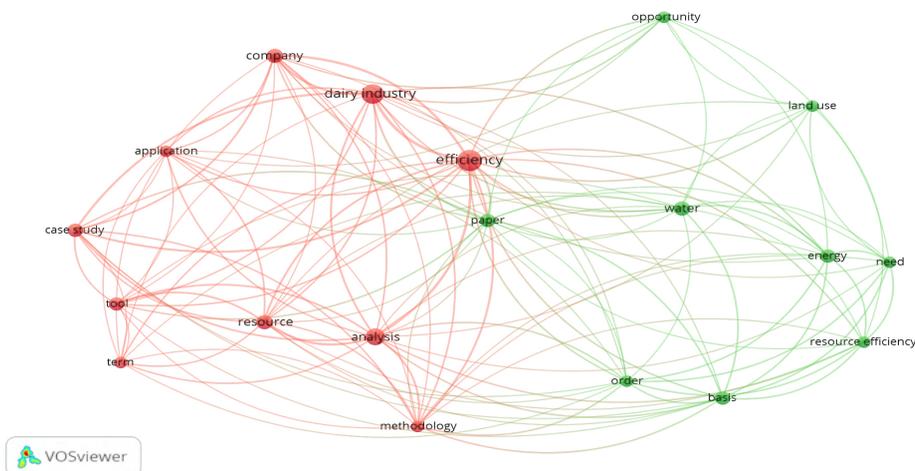


Figura 2 – Palavras-chave com maior relação e frequência

Fonte: Dados da pesquisa

Ao observar o mapa é possível identificar a existência de dois clusters, separados pelas cores verde e vermelho. De tal modo, que as palavras-chave, indústria de laticínios e ecoeficiência, estão contidas no cluster vermelho. Entretanto, o termo ecoeficiência, faz ligação com o cluster verde. Este, por sua vez, mostra que a palavra-chave água é a mais utilizada nesses estudos científicos.

### 3.1.3 Responsabilidade social corporativa

Peria, Santos e Montoro (2020), ao perceberem a confusão entre acadêmicos e ramos empresariais, em relação à responsabilidade social e estratégias empresariais, buscaram dados das empresas de Capital aberto cadastradas na B3, para explicar como

esta prática poderá afetar a situação econômica e financeira dessas empresas. Desse modo, foi constatado que não existe grande influência financeira em relação a RSC, mas nestas empresas é perceptível um avanço no tocante à maior número de mulheres e negros em cargos administrativos, além de aprimoramento no processo de desenvolvimento e entendimento das organizações, que consideram a RSC como um elemento de posicionamento estratégico.

## **3.2 Ferramentas de Gestão Ambiental Para o Setor De Laticínios**

### *3.2.1 Produção mais limpa*

Este instrumento de gestão ambiental busca fazer com que os efluentes lançados pela produção cheguem ao lugar ideal, não sendo expelido no meio ambiente, destruindo o mesmo. Por isso, este método deve ser considerado imprescindível para a gestão ambiental nas empresas de iniciativa privada (SIMONS, 2006). Entretanto, para que a técnica seja validada é necessário que a organização entenda o conceito de holismo, sabendo que todos os setores estarão envolvidos no processo de mudança (SILVA *et. al.*, 2017).

### *3.2.2 Auditoria ambiental*

De acordo com Barbieri (2007), a auditoria ambiental surgiu em meados do século XX, com objetivo de fiscalizar as causas de grandes catástrofes ambientais. Contudo, nas últimas décadas está sendo mais utilizada, não apenas para verificar se a empresa atende aos requisitos legais, mas também como uma atividade de caráter analítico, que visa identificar e analisar fatos e problemas ambientais, fora de sua magnitude.

### *3.2.3 Avaliação de impacto ambiental*

A avaliação de impacto ambiental (AIA), é uma importante ferramenta pública de gestão ambiental, podendo ser usada para planejamento e tomada de decisões empresariais. Marinho, Filho, Orico e Santos (2012), sugerem que a avaliação de impacto ambiental pode ser aprimorada através de alternativas tecnológicas e práticas da produção mais limpa.

### *3.2.4 Marketing ambiental*

A problemática ambiental impacta diretamente o meio ambiente, por isso é um fator de alto efeito, quanto à influência no processo de decisão de compras dos consumidores. Uma pesquisa com consumidores do Rio Grande do Norte, revela que aproximadamente metade dos consumidores, apoiam e preferem produtos sustentáveis, podendo futuramente se tornarem consumidores verdes (SEVERO *et. al.*, 2020).

### 3.2.5 Educação ambiental

A educação ambiental iniciou em 1942, mas apenas com a Conferência de Estocolmo tornou-se assunto nas agendas internacionais. Entretanto, no Brasil suas características foram introduzidas antes da institucionalização pelo governo federal. Em Estocolmo, o homem foi percebido como o ser prospectador do meio ambiente. Assim, este mesmo indivíduo deve ser educado para preservar o *habitat* em que vive, não levando em consideração apenas os prejuízos causados em seu ambiente próximo, mas no planeta como a grande casa humana (ZANARDI, 2010).

## 4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Impactos Socioambientais Causados Pelo Setor de Laticínios

O setor de laticínios no Brasil é uma das mais importantes fontes de renda da população. Em 2009, 9,3% do Produto Interno Bruto brasileiro foi oriundo deste setor, distribuído na forma de exportações, importações e salários pagos pelos fatores produtivos (CARVALHO, 2010). Desse modo, problemas nesse setor poderão causar grandes prejuízos nacionais em relação a elevações no nível de desemprego ou perdas financeira por falta de produtos para atender a demanda (CARVALHO, 2010).

Os principais aspectos gerados através do setor lácteo, são os efluentes líquidos, geração de resíduos sólidos e poluição atmosférica, geralmente não levados em consideração pelas empresas. Os primeiros, gerados pelo pouco aproveitamento do soro e do leiteiro, que quando lançados elevam a carga orgânica; os segundo, formados através de restos de embalagens não aproveitadas e muitas vezes não recicladas, levando a uma contaminação no solo em que é lançada pela pouca disposição para decomposição natural da matéria; enquanto o terceiro, as cinzas geradas na fornalha da caldeira a lenha e a queima descontrolada dos resíduos sólidos contribuem para poluição do solo, podendo torná-lo infértil (BARBOSA et. al, 2009).

### 4.2 Sistema de Indicadores De Gestão Ambiental Para o Setor De Laticínios

#### 4.2.1 Sistema de gestão ambiental

No que diz respeito ao sistema de gestão ambiental, a partir da revisão bibliográfica foi compreendida a importância de um planejamento ambiental, quanto a definição de metas e objetivos. Entretanto, neste planejamento ambiental devem estar contidas o máximo de informações, de forma organizada e estruturada. Desse modo as empresas saberão quais os seus objetivos e as suas metas a serem conquistadas, no tempo certo, ou seja, a organização terá alicerce para tomada de decisões ambientais, visto que sabe exatamente qual a sua visão à longo prazo (PEIXE; TREIERWEILLER; BORNIA e TEZZA;

CAMPOS, 2019).

Além disso, devem ser implantadas melhorias ambientais contínuas em todos os processos industriais, já que a empresa deverá trabalhar como uma equipe, a fim de aprimorar periodicamente sua gestão ambiental. Para tal, essa gestão deve condizer com o que foi estabelecido anteriormente no sistema de gestão ambiental (PEIXE et. al 2019).

#### *4.2.2 Produção mais limpa*

Para que esta ferramenta seja consolidada em uma indústria de laticínios, é recomendado que a mesma obtenha através de pesquisas, projetos de produtos ecológicos, afinal não seria possível uma produção mais limpa, sem produtos ecológicos. Esse indicador foi escolhido, principalmente pelo potencial das empresas lácteas em utilizar na sua produção embalagens com selo verde (CARDOSO; MARINHO; ANDRADE, 20--).

Neetzow, Oliveira e Souza (2009), mostram que o indicador da redução de carga lançada em efluentes líquidos ou sólidos deve ser aplicado à produção mais limpa. Isso, uma vez que, permite a redução dessa carga, diminuindo consideravelmente a contaminação dos solos e das águas próximas aos polos industriais.

#### *4.2.3 Ecoeficiência*

Com esse ponto de vista, as indústrias lácteas além de reduzir os impactos ambientais, devem estar conscientes da quantidade de recursos naturais em sua produção. Isso acontece, desde a matéria prima principal, sendo o leite, até os recursos utilizados na produção, como a lenha e a água. Portanto, este indicador foi selecionado para incentivar os laticínios a pouparem os recursos naturais, lembrando que quando mal administrado o mesmo poderá vir a ser escasso. Desta forma, grandes prejuízos seriam adquiridos, por exemplo a grande elevação de preços destes itens, desfavorecendo a produção e o comercialização dos produtos, além de fugir do conceito de ecoeficiência (LOPES, 2018)

De acordo com Lohn (20--), uma das maneiras de demonstrar a eficiência ecológica e contribuir para o desenvolvimento local, é apoiar a prática da reutilização, redução e reciclagem. Tanto, como uma melhoria no contexto ambiental, quanto na ampliação da consciência da comunidade local. Assim, as organizações, principalmente as que possuem grande capacidade em geração de lixo, devem apoiar a “famosa” prática dos 3 R’s.

#### *4.2.4 Auditoria ambiental*

No tocante à auditoria ambiental, foram acrescentados os critérios de cumprimento dos requisitos legais, de forma a não ser esquecido que as auditorias devem também analisar se os processos industriais cumprem com os requisitos legais, por exemplo, a utilização da lenha ideal, se a empresa faz o devido reflorestamento e controle da emissão de gases na atmosfera.

Além disso, também é importante adicionar o critério de realização das auditorias ambientais com os fornecedores. Porquanto, os processos para construção do produto final, inicia com a criação do gado, devendo ser fiscalizadas as práticas adotadas pelas fazendas produtoras e fornecedoras do leite (ALMEIDA; NUNES, 2014).

#### *4.2.5 Avaliação de impacto ambiental*

Na avaliação de impacto ambiental, a organização deve se esforçar para buscar melhorias em relação aos resultados de suas avaliações periódicas, buscando um gráfico sempre crescente em relação ao anterior. Assim, cada vez que uma avaliação for realizada, a empresa analisará os pontos negativos, para no intervalo com a próxima avaliação fazer a devida correção, elevando seus resultados ambientais internos e externos. No mais, a indústria levará em consideração nesta ferramenta, a redução de impactos ambientais negativos provenientes de suas atividades cotidianas, ou mesmo das esporádicas (ALMEIDA; NUNES, 2014).

#### *4.2.6 Marketing ambiental*

Cardoso, Marinho e Andrade (20--), mostram a importância de procedimentos ecológicos usados em todas as fases do ciclo do produto. Por isso, o uso da embalagem ecológica, é apontada como um indicador de desempenho ambiental, no tocante à ferramenta do marketing ambiental. Dessa forma, as empresas do setor lácteo podem trocar natureza. Ainda, as empresas consomem material de alumínio nos lacres das embalagens, podendo buscar demais alternativas ecológicas.

Além disso, foi entendido a importância de divulgação da responsabilidade ambiental empresarial, utilizando como veículo a embalagem. Isso porque o despertar verde transformou característica suas garrafinhas e demais embalagens plásticas por polietileno ecológico, considerando que o material tradicional demora cerca de 400 anos para se decompor na diferença entre produtos semelhantes.

#### *4.2.7 Responsabilidade social corporativa*

As empresas que utilizam esse instrumento de gestão ambiental, devem se conscientizar da necessidade de expressar claramente seus valores organizacionais de forma transparente para com todos os atores envolvidos no processo organizacional, seja consumidores, produtores, fornecedores e comunidade local. No sentido ambiental, com divulgação de resultados de suas avaliações de impacto, e demais informações que possam afetar de alguma maneira estes indivíduos (LOHN, 20--).

Existência de uma política de educação ambiental com seus consumidores e clientes, foi incluída nessa lista para que determinada organização seja responsável com a sociedade, ela deve inicialmente convidar por meio do ensino a essa população como serem

ecológicos, mostrando os benefícios ambientais dessa prática, além de que não basta apenas a empresa ser sustentável, mas todos os que a cercam devem ser influenciadas

#### 4.2.8 Educação ambiental

Existência de planejamento e controle da produção com educação ambiental, é considerado um importante critério de avaliação para a educação ambiental. Isso é justificável quando da perspectiva que os responsáveis pela produção devem estar instruídos no sentido de organizar a produção pensando nas conseqüências ambientais geradas pelo método de produção escolhido.

Lohn (20--), ressalta a importância do compromisso com a pesquisa científica mostrando nessa perspectiva a melhoria contínua. Afinal, sem novos estudos nada poderá ser melhorado. Desse modo, as indústrias lácteas devem considerar em seu planejamento ambiental, investimentos em pesquisa, buscando melhorar seus processos continuamente. Desta maneira, estabelecendo um compromisso com a comunidade local.

A partir da pesquisa, concluímos que as seguintes variáveis apresentadas no quadro a seguir devem ser incluídas no processo de melhoramento ambiental das empresas do setor lácteo (quadro 1). Sendo avaliada positivamente as organizações que adotam essas medidas em suas atividades cotidianas.

| DIMENSÕES                   | VARIÁVEIS   | CRITÉRIOS DE ANÁLISE  |
|-----------------------------|---|---|
| Sistema de Gestão Ambiental | <ul style="list-style-type: none"> <li>Política Ambiental Existência de uma política ambiental escrita</li> <li>Planejamento socioambiental Existência de um planejamento ambiental, quanto a definição de metas e objetivos</li> <li>Melhoria contínua Implementação de melhorias contínuas nas práticas ambientais.</li> </ul>  | <p>A variável é avaliada positivamente quando da existência de uma política ambiental escrita.</p> <p>A variável é avaliada positivamente quando da existência de planejamento ambiental.</p> <p>A variável é avaliada positivamente quando da implementação de melhorias contínuas nas práticas ambientais.</p>  |
| Produção Mais Limpa         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conservação de matérias-primas e energia Existência de mecanismos de conservação de água e energia</li> <li>Produto ecoeficiente Existência de um projeto de produto eco eficiente e materiais ecológicos</li> <li>Carga orgânica Geração de carga orgânica em efluente líquido</li> </ul> | <p>A variável é avaliada positivamente quando da existência de algum mecanismo de conservação de água e energia.</p> <p>A variável é avaliada positivamente quando da existência de projetos para produtos eco eficientes e uso de materiais ecológicos</p> <p>A variável é avaliada positivamente quando não são geradas carga orgânica no efluente líquido além da quantidade permitida pelos órgãos fiscalizadores locais.</p> |

|                                     |  |  |
|-------------------------------------|--|--|
| Ecoeficiência                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle da Poluição<br/>Existência de mecanismos para controlar a poluição</li> <li>• Consumo de recursos naturais<br/>Existência de controle em relação ao uso de recursos naturais</li> <li>• Prática dos três Rs<br/>Existência de programa voltado para a prática dos três Rs.</li> </ul>  | <p>A variável é avaliada positivamente quando da existência de alguma forma de controle da poluição.</p> <p>A variável é avaliada positivamente quando à existência de controle em relação aos recursos naturais</p> <p>A variável é avaliada positivamente quando existem programas que incentivam a redução, reutilização e reciclagem.</p>  |
| Auditoria Ambiental                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de auditorias ambientais internas realizadas<br/>Existência de auditorias ambientais internas realizadas</li> <li>• Requisitos Legais<br/>Existência de requisitos legais</li> <li>• Fornecedores<br/>Prática de auditorias ambiental com fornecedores</li> </ul>  | <p>A variável é avaliada positivamente quando da realização de pelo menos uma auditoria ambiental interna por ano. A variável é avaliada positivamente quando da existência de requisitos legais no âmbito da empresa.</p> <p>A variável é avaliada positivamente quando da prática de auditorias ambientais com fornecedores</p>  |
| Avaliação de Impacto Ambiental      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento Ambiental<br/>Existência do AIA inserida no planejamento ambiental</li> <li>• Aspectos Ambientais<br/>Existência de mecanismos que minimizem os aspectos ambientais da atividade do setor lácteo.</li> <li>• Desempenho gerencial<br/>Existência de esforços organizacionais para a melhoria do desempenho ambiental</li> </ul>  | <p>A variável é avaliada positivamente quando a AIA fizer parte do planejamento ambiental da empresa.</p> <p>A variável é avaliada positivamente quando da existência de mecanismos que minimizem os aspectos ambientais da atividade de laticínios.</p> <p>A variável é avaliada positivamente quando existem esforços organizacionais perceptíveis para melhoria no desempenho ambiental.</p>  |
| Marketing Ambiental                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informações ambientais<br/>Divulgação de informações ambientais aos consumidores</li> <li>• Rotulagem ambiental<br/>Exigência da norma de rotulagem ambiental nos produtos fabricados</li> <li>• Embalagem ecológica<br/>Utilização de embalagens ecológicas nos produtos</li> </ul>  | <p>A variável é avaliada positivamente quando da divulgação de informações ambientais aos consumidores.</p> <p>A variável é avaliada positivamente quando os produtos obedecem às normas de rotulagem ambiental.</p> <p>A variável é avaliada positivamente quando os produtos são fabricados com embalagens ecológicas.</p>   |
| Responsabilidade Social Corporativa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias com a comunidade local em prol do meio ambiente<br/>Existência de parcerias com a comunidade local</li> <li>• Valores, transparência<br/>Compromisso com a sociedade interna e externa, no tocante aos seus valores, de forma transparente.</li> <li>• Consumidores e Clientes<br/>Existência de uma política de educação ambiental com seus consumidores e clientes</li> </ul> | <p>A variável é avaliada positivamente quando da existência de alguma forma de parceria com a comunidade local em prol do meio ambiente.</p> <p>A variável é avaliada positivamente quando existe divulgação interna e externamente sobre os valores empresariais de forma transparente e de fácil acesso.</p> <p>A variável é avaliada positivamente quando existe uma política de educação ambiental para com os consumidores e clientes</p> |

|                    |  |  |
|--------------------|--|--|
| Educação Ambiental | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades de educação ambiental com funcionários</li> <li>Existência de atividades de educação ambiental com funcionários e a comunidade local.</li> <li>• Planejamento e controle</li> <li>Existência de planejamento e controle da produção com educação ambiental</li> <li>• Pesquisa e educação</li> <li>Existência de investimento em pesquisa e inovação sobre práticas de sustentabilidade na produção</li> </ul> | <p>A variável é avaliada positivamente quando da existência de alguma atividade de educação ambiental com os funcionários e a comunidade local.</p> <p>A variável é avaliada positivamente quando existe planejamento e controle da produção com educação ambiental.</p> <p>A variável é avaliada positivamente quando existem investimentos em pesquisa e inovação sobre as práticas de sustentabilidade na produção.</p> |
|--------------------|--|--|

Quadro 1 - Dimensões, Variáveis e Critérios de Análise

Fonte: Adaptado de Barbosa, Rodrigues e Barbosa (2013)

## 5 | CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo principal mapear os modelos e ferramentas de gestão socioambiental que poderão ser utilizados pelo setor lácteo. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e bibliométrica com o *software Vos viewer 1.6.12*, para identificar na literatura os principais modelos e ferramentas de gestão ambiental eficazes para o setor de laticínios.

Os resultados dessa pesquisa mostraram que embora o setor de laticínios tenha uma predisposição para causar danos ambientais, muitos desses prejuízos podem ser gerados através de alguns instrumentos de gestão ambiental. Desse modo, as indústrias conscientes de sua responsabilidade ambiental e social, devem buscar conhecer as principais ferramentas ambientais, podendo construir um modelo personalizado de acordo com as maiores demandas percebidas na sua empresa, ou podem adquirir um modelo pronto, como por exemplo o SGA proposto pela Associação Brasileira de Normas e Técnicas.

Para isso foi realizada uma pesquisa documental panorâmica para entender como se comporta o setor estudado. Com isso foi possível identificar potencialidades deste setor, no que diz respeito a questões ambientais, sociais e econômicas. Ainda, foi desenvolvida uma revisão bibliográfica para saber quais os impactos causados por estas empresas e desenvolver um sistema de indicadores para os modelos e ferramentas de gestão ambiental. Conduzindo ao entendimento da necessidade de adequação destas práticas neste segmento, uma vez que, investimentos em ações ambientais conduzirão as organizações a crescimentos econômicos de curto à longo prazo, além dos benefícios socioambientais afetando toda a comunidade interna e externa à organização. Por fim, foi verificada através de pesquisas bibliométrica com o *software Vosviewer 1.6.12*, quais os principais modelos e ferramentas de gestão ambiental para o setor lácteo, sendo: sistema de gestão ambiental,

ecoeficiência, responsabilidade social corporativa, produção mais limpa, ciclo de vida do produto, auditoria ambiental, avaliação de impacto ambiental, marketing verde e educação ambiental.

Entendendo a importância da relação homem-natureza em qualquer atividade, este setor foi escolhido porque suas atividades influenciam diretamente nos impactos causados ao meio ambiente.

Ao decorrer da pesquisa, ficou claro que as organizações conhecem os danos ambientais que podem ser causados por atitudes irresponsáveis realizadas nas suas indústrias. Nesse sentido, algumas escolhem não priorizar práticas ambientais, demonstrando que as mesmas ainda não entendem a responsabilidade que deveriam ter para com a sociedade. Entretanto, com o despertar verde, a maioria das instituições buscam agregar à sua linha de produção métodos sustentáveis, que além de beneficiar o consumidor cobrando preços de acordo com a demanda do seu produto, atraem atividade ecológicas como método de elevar a demanda e preservar o meio ambiente saudável.

Entendendo desta maneira os impactos ambientais e sociais que podem ser provocados pelas atividades destas empresas, recomenda-se que as mesmas iniciem um processo de implantação de um modelo de gestão ambiental. Porém, as organizações que ainda não dispõem de capital para financiar um modelo de gestão, elas podem iniciar a aplicar ferramentas de gestão ambiental, em suas atividades atuais. Assim, é necessário que as empresas do setor analisem quais os seus principais *déficits* ambientais, a fim de perceber quais as ferramentas mais viáveis para a organização, reduzindo os impactos sociais e ambientais negativos gerados pelas suas atividades rotineiras.

Com o alcance do objetivo traçado, entretanto, as conclusões em relação aos resultados possuem um alcance limitado. Dentre as limitações da pesquisa pode ser destacado: uma paralisação das atividades acadêmicas, motivada por precauções quanto a disseminação do Coronavírus, prejudicando as pesquisas bibliométricas realizadas através da biblioteca da UFCG que contribuíram para os resultados desta pesquisa. Visto que o sistema de indicadores para modelos e ferramentas de gestão ambiental não foram aplicadas em nenhuma empresa propõe-se para próximas pesquisas que este modelo seja aplicado em empresas do setor lácteo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao PIBIC/CNPq–UFCG por permitir que essa pesquisa tenha sido realizada da melhor forma e a minha orientadora, professora Doutora Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. L.; NUNES, A. B.A. Proposta de indicadores para avaliação de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental e de segurança e saúde no trabalho de empresas do ramo de engenharia consultiva. **Gestão da produção**, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 810-820, 2014. Disponível em: [scielo.br/pdf/gp/v21n4/aop\\_064913.pdf](http://scielo.br/pdf/gp/v21n4/aop_064913.pdf). Acesso em: 23 nov. 2019.
- BARBOSA, C.S.; MEDONÇA, R.C.S.; SANTOS, A.L.; PINTO, M.S. Aspectos e impactos ambientais envolvidos em um laticínio de pequeno porte. **Rev. Inst. Laticínios**, n° 366, p. 28-35, 2009.
- BARBOSA, M., RODRIGUES, D., & BARBOSA, E. Práticas Socioambientais nas Empresas do Município De Sousa – Paraíba: Contribuições ao Desenvolvimento Local Sustentável. **Reunir - Revista De Administração Contabilidade E Sustentabilidade**, 3(1), p. 103-124, 2013.
- CARVALHO, G. R. **A indústria de laticínios no Brasil: passado, presente e futuro**. Embrapa, 2010.
- CARDOSO, L. M. F.; MARINHO, M. M. O. ANDRADE, J. C. S. **O uso de indicadores de desempenho ambiental: análise de iniciativas internacionais à luz da produção limpa**. [20--]. Disponível em: <http://www.inovarse.org/filebrowser/download/9218>. Acesso em: 05 abr. 2020.
- DIAS, R. **Marketing ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios**. São Paulo: Atlas, 2007.
- LOHN, V. M. **Indicadores de responsabilidade social: Uma proposta para as instituições de ensino superior**. [20--] Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30355771.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2020.
- LOPES, J. A. **Indicadores de ecoeficiência para micro e pequenas empresas (MPE) que atuam no fornecimento de produtos: conceitos e ferramentas**. 1° Congresso Sul-Americano de Resíduos sólidos e Sustentabilidade, Gramado, 2018. Disponível em: <http://www.ibeas.org.br/conresol/conresol2018/I-030.pdf>. Acesso em: 03 maio 2020.
- MARINHO, M. M. O.; AGRA FILHO, S. S.; ORRICO, S. R. M.; SANTOS, F. C. Avaliação de impacto ambiental como instrumento de estímulo à produção limpa: desafios e oportunidades no Estado da Bahia. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 6, n. 3, p. 132-144, 2012.
- NEETZOW, R. F.W.; OLIVEIRA, J. M.; SOUZA, A. V. Sistema de avaliação em produção mais limpa – SAPmaisL: Promovendo a melhoria contínua. **International workshop advances in cleaner production**, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.advancesincleanerproduction.net/second/files/sexoes/6a/4/R.%20F.%20W.%20Neetzow%20-%20Resumo%20Exp%20-%206A-4.pdf>. Acesso em: 01 maio 2020.
- PEIXE, B.; TREIERWEILLER, A.; BORNIA, A.; TEZZA, R.; CAMPOS, L. Fatores relacionados com a maturidade do sistema de gestão ambiental de empresas industriais brasileiras. **Revista de administração de empresas**, V. 59, N° 1, Jan./Fev. 2019. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003475902019000100029file:///C:/U%20sers/anais/Downloads/Marinho Agra\\_Orrico\\_Santos\\_2012\\_Avaliacao-de-impacto-ambiental\\_1\\_1624.pdf](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902019000100029file:///C:/U%20sers/anais/Downloads/Marinho%20Agra_Orrico_Santos_2012_Avaliacao-de-impacto-ambiental_1_1624.pdf). Acesso em: 09 fev. 2020.
- PERIA, M. L.; SANTOS, D. F. L.; MONTORO, S. B. A Responsabilidade Social Corporativa e os Desempenho Financeiro e Econômico de Empresas Estabelecidas no Brasil. **Desafio Onlin**, v. 8, n. 1, p. 91-114, 2020.

SANTOS, G. F.; WEBER, A. L. Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social empresarial: uma análise entre a teoria e a prática. **Desenvolvimento em Questão**, n. 51, p. 247-267, 2020. Disponível em: file:///C:/Users/anais/Downloads/Santos\_ eber\_2020\_Desenvolvimento-Sustentavel-e-\_57733. pdf. Acesso em: 05 jun. 2020.

SEIFFERT, M. E. B. **Gestão ambiental**: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental. São Paulo: Atlas, 2007.

SEVERO, E. A.; BARBOSA, A. S. F.; MOTA, S. M.; OLIVEIRA, M. B. A Influência do Marketing Verde no Consumo Sustentável: Uma 'Survey' no Rio Grande do Norte. **Desenvolvimento em Questão**, v. 18, n. 51, p. 268-280, 2020.

SILVA, A.; MORAES, J. GUTERRES, L.; BURIN, H. Contribuições da produção mais limpa, ecoeficiência e sustentabilidade como alternativa de agregação de valor para uma cooperativa de materiais reciclados. **Desafio online**, v. 5, n. 2, 2017. Disponível em: file:///C:/Users/anais/Downloads Silva\_Moraes\_Guterres\_Burin\_2017\_Contribuicoes-da-Producao-mais\_46468.pdf. Acesso em: 09 nov. 2019.

SIMONS, M. O. Educação ambiental na empresa: mudando uma cultura. In: VILELA JR. Alcir. e DEMAJOROVIC, Jacques. **Modelos e ferramentas de gestão ambiental**: desafios e perspectivas para as organizações. São Paulo: Editora SENAC, 2006.

TAUBE, F.; GIERUS, M.; HERMANN, A.; LOGES, R.; SCHONBACH, P. Prados e globalização – desafios para a pesquisa de forragem no Noroeste da Europa. **The journal of the British Grassland Society**, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

ZANARDI, B. N. **Concepções de educação ambiental de graduandas em pedagogia**. 2010. (Monografia de graduação – curso de ciências biológicas). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.

Data de aceite: 03/10/2022

**Alexandre Farias Albuquerque**  
UFMS/CPTL

**Edmundo Escrivão Filho**  
UNICEP São Carlos

**Paulo Sérgio Miranda Mendonça**  
FEA-RP/USP

**RESUMO:** O objetivo do artigo é apresentar os fatores de sucesso da pequena empresa sistematizados a partir de um mapa representativo da dinâmica empresarial. Assim, apresenta a pequena empresa como uma categoria de estudo diferente da grande empresa e, por isso, exige princípios, técnicas e modelos administrativos adequados à sua realidade. O artigo faz um levantamento dos fatores determinantes do sucesso da pequena empresa relacionado ao seu ciclo de vida. O ensinamento principal tirado com a elaboração do mapa é a de que nenhum fator isoladamente pode explicar o sucesso ou a mortalidade precoce das pequenas empresas. Os fatores relacionados ao dirigente, à empresa e ao ambiente empresarial são interdependentes e contribuem para o sucesso ou insucesso empresarial. Outro ensinamento é que o fator de sucesso mais citado na literatura, o planejamento/plano formal, é pouco compreendido e gere resultados conflitantes entre as pesquisas realizadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Pequena empresa, sucesso, mortalidade, mapa empresarial.

### 1 | INTRODUÇÃO

O papel social e econômico das pequenas empresas é reconhecido em todo mundo. São vistas como máquinas do crescimento econômico, incubadoras de inovação e a solução para décadas de persistente desemprego (CARTER; AUKEN, 2006; ESCRIVÃO FILHO, *et. al.*, 2017; GYIMAH; LUSSIER, 2021; MORRISON; BREEN; ALI, 2003). No Brasil, as micro e pequenas empresas (MPEs) representam 99% dos negócios brasileiros, respondem por 30% de tudo que é produzido no país e são responsáveis por 55% dos empregos gerados (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

Apesar da relevância das pequenas empresas, o índice de mortalidade nesse segmento continua alto, gerando grandes perdas para a sociedade. Pequenas empresas (MEI, ME, EPP) constituídas em 2010, 2011 e 2012 tiveram uma taxa de sobrevivência em 2 anos de 76% (2010) 75% (2011) e 76% (2012), respectivamente (SEBRAE, 2016). Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apenas 37,6% das empresas nascidas em 2014 – 207,5 mil do total de 551,3 mil – conseguiram permanecer no mercado cinco anos depois, em 2019. Conforme a pesquisa, há uma correlação entre a permanência no mercado e o tamanho das empresas e quanto maior o porte da companhia, maior é a taxa de sobrevivência (O TEMPO, 2021). A alta taxa

de mortalidade das pequenas empresas não é um fenômeno exclusivamente brasileiro (ALBUQUERQUE, 2013; BAIDOUN et. al., 2017).

Na medida em que as pequenas empresas não são bem sucedidas, elas deixam de contribuir para o bem-estar do local em que estão inseridas, não gerando empregos, nem introduzindo inovações e desestimulando o crescimento econômico, isto é, deixam de exercer sua função social e econômica na comunidade municipal. Apesar da alta taxa de empreendedores iniciais, o percentual de novas empresas que não sobrevivem ainda é alto (NAKAHATA; TEIXEIRA, 2014)

Por essa razão, os pesquisadores continuam estudando os fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso empresarial (ALBUQUERQUE, 2013; ARAÚJO; MORAIS; PALDOLFI, 2019; COUTO et. al., 2017; ESCRIVÃO FILHO, et. al., 2017; GYIMAH; LUSSIER, 2021; GYIMAH; APPIAH; LUSSIER, 2020; LUSSIER, 1996; LUSSIER; PFEIFER, 2001; LUSSIER; HALABI, 2010; MINELLO; SCHERER, 2014; RODRIGUES; MELO; LOPES, 2016). O propósito dos estudos é oferecer aos seus dirigentes o conhecimento necessário para gerenciá-las de forma eficaz, como também, auxiliar governos e instituições públicas/privadas de fomento na formulação de políticas de apoio à sobrevivência e fortalecimento das pequenas empresas.

Normalmente, o sucesso e o fracasso são estudados simultaneamente, pois existem aspectos que estão relacionados à possibilidade de êxito e inversamente ao fracasso (MACHADO; ESPINHA, 2005). Portanto, o propósito foi identificar fontes sobre sucesso de pequenas empresas, mas muitas vezes a fonte se apresenta indissociável do insucesso.

Todavia, a literatura sobre os fatores determinantes do sucesso é limitada e, excepcionalmente, consideram o ciclo de vida das pequenas empresas. Além do mais, muitos pesquisadores têm suas próprias explicações sobre as razões do sucesso ou fracasso, com baixa construção de um consenso entre a comunidade acadêmica da área (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2017; ALBUQUERQUE et. al., 2021; HALABI; LUSSIER, 2014).

O objetivo do artigo é apresentar um esquema representativo com os principais fatores determinantes do sucesso empresarial, isto é, o mapa empresarial de sucesso. O mapa é um instrumento metodológico para compreensão da realidade, que sugere e indica limites para o entendimento da ação do dirigente da pequena empresa. Também procura responder as seguintes indagações: Como categorizar os fatores de sucesso de pequenas empresas? Em que fase do ciclo de vida das pequenas empresas os fatores mudam de importância? Quais as oportunidades para futuras pesquisas sobre o tema?

## **2 | CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL**

Os estudos sobre o ciclo de vida organizacional (CVO) ajudam a distinguir a pequena da grande empresa, mesmo sabendo que nem todos os estudos estão focados nos primeiros

estágios, ou seja, nas empresas pequenas. Logo, presume-se que os estudos sobre o ciclo de vida podem esclarecer aspectos úteis para a Administração (ESCRIVÃO FILHO, 2006), até agora pouco abordados, principalmente, aqueles relacionados aos fatores de sucesso/mortalidade de pequenas empresas (ALBUQUERQUE *et. al.*, 2018; ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2017, 2021).

Os estágios iniciais, característicos do ciclo de vida das pequenas empresas são quatro (ADIZES, 1990, 1997, 1998; ALBUQUERQUE, 2013; ALBUQUERQUE, *et. al.*, 2019; CHURCHILL; LEWIS, 1983; GALBRAITH, 1982; GREINER, 1972, 1998; MILLER; FRIESEN, 1984; O'NEIL; SAUNDERS; HOFFMAN, 1987; PASCHEN, 2017; PRIMC *et. al.*, 2020; QUINN; CAMERON, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987; STEINMETZ, 1969): estágio zero (gênesis), estágio 1 (existência), estágio 2 (sobrevivência) e estágio 3 (crescimento). É nos estágios iniciais, nos primeiros anos de vida, que as pequenas empresas tendem a encerrar suas operações (ALBUQUERQUE, 2013; ALBUQUERQUE, *et. al.*, 2019; MACHADO; ESPINHA, 2005, 2007; STOREY, 2011; STROTMANN, 2007), não conseguindo chegar ao estágio 2 (sobrevivência) (ALBUQUERQUE, 2016).

O estágio zero (gênesis) é o de preparação para abertura da empresa. É uma aspiração do proprietário-dirigente que tem uma ideia de negócio e enxerga a possibilidade de satisfazer uma necessidade ou desejo do mercado-alvo.

O estágio 1 (existência) marca o início da luta para obtenção de consumidores e produção de resultados pela pequena empresa. É um teste de mercado para o produto concebido.

A chegada ao estágio 2 (sobrevivência) implica que a empresa demonstrou viabilidade econômica. A empresa tem clientes e eles estão satisfeitos com o produto e a geração de caixa começa a ficar equilibrada. Nesse estágio, o dirigente terá que tomar uma decisão importante: se permanece no estágio atual sem grandes investimentos de tempo e capital ou se faz a opção pelo crescimento em tamanho e/ou rentabilidade e parte para o próximo estágio.

No estágio 3, o crescimento pode ser em rentabilidade (3a) e/ou em tamanho (3b). No estágio 3a, a empresa já alcançou o sucesso econômico (ganha lucros regulares ou acima da média) e continua competitiva, podendo permanecer nesse estágio indefinidamente. No estágio 3b, a empresa se consolida e direciona os recursos para o crescimento. A tarefa principal é manter o negócio atual rentável e descobrir novas oportunidades de negócio para sustentar o crescimento (ALBUQUERQUE *et. al.*, 2018; ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2017).

A cada estágio há uma mudança marcante nas características da empresa, conseqüentemente, os fatores que irão contribuir para o sucesso em cada um dos estágios do ciclo de vida também irão mudar. Tomando como exemplo o fator de sucesso “planejamento formal”, esta atividade aumenta gradualmente de importância na medida em que a empresa cresce, e é fundamental a partir do estágio de crescimento (3) (ALBUQUERQUE, 2013;

ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2017; CHURCHILL; LEWIS, 1983; PERRY, 2001), quando tem o papel não só de pensar o futuro e definir antecipadamente o que deve ser feito, mas é uma ferramenta administrativa eficaz de coordenação e controle

Para Terence, Perussi Filho e Escrivão Filho (2011, p.11) à medida que e na medida em que a empresa evolui ao longo do ciclo de vida organizacional, “crescem, gradativamente, a formalização, a sistematização, a análise e a racionalidade na criação de estratégias, revelando um caráter mais deliberado”.

Enfim, compreender os estágios do ciclo de vida da pequena empresa, ajuda a melhorar a compreensão da importância de cada fator de sucesso/mortalidade no momento do encerramento da pequena empresa. A importância dos fatores varia de um estágio para outro.

### 3 | FATORES DE SUCESSO: UMA VISÃO GERAL

As MPEs tendem ao encerramento, principalmente, nos primeiros anos de vida (ALBUQUERQUE, 2013; LUSSIER; PFEIFER, 2001; MACHADO; ESPINHA, 2005, 2007; STROTMANN, 2007), gerando grandes perdas de natureza financeira, social, psicológica e muitas vezes, nos laços familiares aos envolvidos no empreendimento.

Uma das dificuldades para a realização de estudos sobre o sucesso e/ou mortalidade de empresas é a falta de um banco de dados que organize detalhadamente as informações para pesquisas nessa área (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2011). Outra dificuldade é a falta de um entendimento uniforme sobre os termos sucesso e/ou fracasso (ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2017; HALABI; LUSSIER, 2014).

De maneira geral, os fatores que levam uma empresa ao sucesso apresentam uma classificação geral: fatores relacionados ao dirigente, à empresa e ao ambiente (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2011, 2012, 2017; GRAPEGGIA *et al.*, 2008; MACHADO; ESPINHA, 2005) (Quadro 1).

| <b>Categoria dirigente</b>  | <b>Categoria empresa</b>   | <b>Categoria ambiente</b>  |
|---|--|--|
| 1. Características individuais;<br>2. Competências gerenciais (CHA);<br>3. Experiência no setor de negócio e gerencial;<br>4. Laços sociais;<br>5. Nível educacional e formação continuada. | 1. Composição societária;<br>2. Estrutura organizacional;<br>3. Fatores relacionados às áreas funcionais;<br>4. Inovação;<br>5. Planejamento e plano de negócio. | 1. Acesso a financiamento<br>2. Aconselhamento profissional<br>3. Carga tributária;<br>4. Clientes, fornecedores e concorrência;<br>5. Condições econômicas. |

Quadro 1 – Categorização dos Fatores de Sucesso

Fonte: Elaborado pelos autores

Os fatores relacionados ao dirigente, à empresa e ao ambiente, correspondem, respectivamente: as características individuais, modo de agir, competências e motivação do dirigente; às características organizacionais e à gestão dos recursos das áreas funcionais; e às forças conjunturais que influenciam a gestão da empresa, conseqüentemente, seu desempenho (ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2017).

#### 4 | MAPA EMPRESARIAL DE SUCESSO

A importância da representação organizacional na forma de um mapa está em que, por meio dela, se consegue enxergar os principais aspectos presentes na organização e seus possíveis inter-relacionamentos. A representação ajuda a evitar a parcialidade característica da visão superespecialista de um fator isolado e compreender a dinâmica organizacional.

No entanto, grande parte dos modelos apresentados na Teoria Administrativa é idealizada como uma representação fiel da realidade em lugar de ser utilizada para interpretá-la. Isso porque o conceito de modelo carrega uma visão concreta, objetivista do fenômeno organizacional. A confusão que se forma a partir daí é de que o modelo seja a própria realidade, e não uma representação simplificada desta (ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2005).

Max Weber construiu um instrumento metodológico que denominou de tipo-ideal. A palavra “ideal” não expressa nenhum juízo de valor, isto é, que seja melhor ou mais apropriado do que outro. A construção do “tipo-ideal” trabalha com algumas dimensões de um fenômeno social, e procura caracterizá-las (ESCRIVÃO FILHO, 1995). Trata-se de um modelo conceitual puro, construído para fins de pesquisa, para servir, não como reprodução da realidade, mas sim como um instrumento de orientação para o estudo de um fenômeno real.

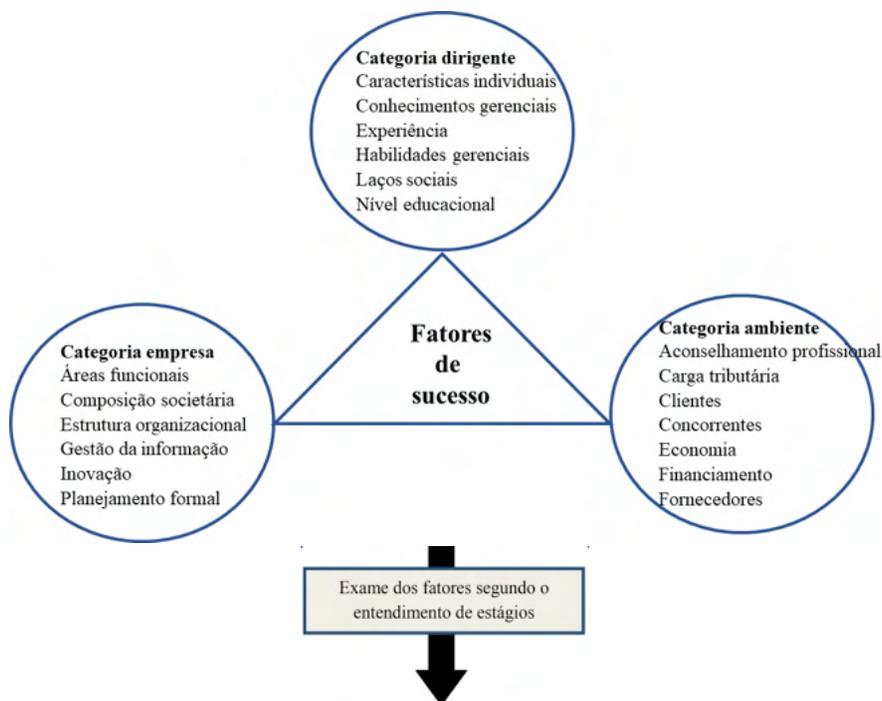
Roberto Da-Matta observa, tal como o tipo-ideal weberiano, que a representação não é a realidade, ela apenas orienta o pesquisador (DaMATTA, 1986, p.12):

“...quando vamos a um dado lugar, em exploração, o nosso modo de andar naquele local, e de desvendá-lo enquanto coisa real (...), depende de nossa relação com um mapa que é preciso traduzir, entender, interpretar. Sem o mapa não acharíamos o tal lugar com seus tesouros, mas ele não é de modo algum um texto fixo ou um código que representa a realidade de forma determinativa. De fato, como aprendemos com os antigos exploradores, a virtude do mapa, como da partitura, está apenas em sugerir e indicar os limites. O resto quem faz é o nosso desejo de explorar, é o nosso afã de descobrir, é a nossa vontade de percorrer o mapa, tornando-o concreto e visível”.

O desenho apresentado na Figura 1 procura englobar os fatores de sucesso a partir da sistematização realizada pelos estudiosos do tema (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2017; ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2017, 2021; GUERRA; TEIXEIRA, 2010; LUSSIER,

1996; LUSSIER; PFEIFER, 2001; LUSSIER; HALABI, 2010; MACHADO, ESPINHA, 2005, 2010; PASCOTTO; MACHADO, 2006).

A proposição neste artigo é iniciar e indicar uma direção possível para o melhor entendimento da atuação dos fatores de sucesso. A dificuldade é que os autores apontam diferentes fatores de sucesso o que deixa o leitor desorientado; na verdade, os autores estão corretos ao tratar dos fatores, mas estão trabalhando com referenciais de contexto diferentes entre si. A proposição aqui de incluir os estágios do ciclo de vida das organizações é para esclarecer as diferenças de contexto, em nosso caso, de estágios. A atenção aos estágios iniciais é proposital dado sua relevância à pequena empresa. Novamente, neste artigo expõe uma ideia, trabalhos futuros são necessários para explorar a ideia. O **Mapa Empresarial de Sucesso** é um esforço de transformar o entendimento de fatores de sucesso isolados para o entendimento dos fatores contextualizados nos estágios do ciclo de vida.



| Fatores de sucesso |                             | Intensidade nos estágios do CVO |           |           |
|--------------------|-----------------------------|---------------------------------|-----------|-----------|
| Categoria          | Fator                       | Estágio 0                       | Estágio 1 | Estágio 2 |
| Dirigente          | Características individuais | forte                           | médio     | médio     |
| Empresa            | Planejamento formal         | fraco                           | médio     | forte     |
| Ambiente           | Carga tributária            | forte                           | forte     | médio     |

Figura 1 – Mapa Empresarial de Sucesso

Nota: as intensidades são apenas ilustrativas, não há neste exemplo um embasamento de pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores

Há, no entanto, uma postura diferente em relação ao esquema de representação organizacional ser visto como um mapa, e não como um modelo, pois um mapa é apenas uma orientação, um esquema de interpretação e, por isso, deve ser usado para entender e traduzir a realidade, que é muito mais complexa do que sua representação. O mapa deve ser visto como um instrumento metodológico e não como a própria realidade. Ele apenas sugere e indica limites para o entendimento da realidade empresarial que exigirá do dirigente da pequena empresa, sua experiência, seu conhecimento e seu discernimento para dar vida ao mapa- papel.

A vantagem de usar o mapa é que os modelos amplamente utilizados na literatura administrativa carregam um viés positivista de objetividade do esquema representativo, dando ao papel desenhado o estatuto de verdade absoluta, e rotulando a realidade a algo errado que precisa ser corrigido. O modelo enxerga uma relação de causa-efeito no fenômeno complexo que é a empresa (ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2005). O mapa define o processo administrativo como uma configuração complexa de fatores que contribuem para o sucesso empresarial, orientando a ação administrativa, sem substituir a vivência do dirigente da pequena empresa. O mapa visa apresentar:

- As três categorias de fatores de sucesso: dirigente, empresa e ambiente;
- Os três estágios do ciclo de vida empresarial identificados na literatura: gênese, existência e sobrevivência;
- A possibilidade de mudança de importância dos fatores de sucesso ao longo dos estágios do CVO em decorrência das especificidades da pequena empresa, como à análise do planejamento na seção 4.4;
- A interdependência entre os fatores de sucesso, ao longo da descrição dos fatores.

Para explicitar a finalidade do mapa, três fatores em cada estágio do ciclo de vida serão explorados nesta seção como contribuintes para o sucesso (continuidade) das MPEs. Optou-se em explicar até o estágio de sobrevivência (estágio 2), pois a maioria das pequenas empresas que encerram suas atividades precocemente não alcança esse estágio. Além dos fatores em cada estágio, o fator planejamento, o mais citado na literatura especializada nas últimas três décadas, é explorado, isoladamente, na seção 4.4.

#### **4.1 Fatores de sucesso no estágio gênese**

São explorados três fatores no estágio zero: experiência no setor de negócio e gestão, visão de negócio (Característica Individual), ambos da categoria dirigente e planejamento estratégico informal (predominante) da categoria empresa (ALBUQUERQUE *et. al.*, 2016, 2018; ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2017).

Para Albuquerque (2013) e Escrivão Filho *et. al.* (2017) a experiência em gestão e no setor de negócio é adquirida ao longo do tempo na medida em que a empresa passa de

um estágio para outro. O processo é simples: o dirigente experimenta, verifica o resultado e aprende com os erros e acertos da ação implementada. Muitos dirigentes “vão batendo com a cabeça na parede até aprender”. As pesquisas demonstraram que a inexperiência pode trazer os seguintes problemas:

- Excesso de confiança, limitando a visão do dirigente para a realidade, levando-o ao cometimento de muitos erros por se julgar, muitas vezes, um super-herói dos negócios;
- Falta de vivência para administrar a empresa e a vida pessoal nos momentos de dificuldades financeiras, sujando o nome dos familiares na tentativa de salvar o negócio a todo custo;
- Relacionamento inadequado com clientes, fornecedores e concorrentes, ocasionando, respectivamente, inadimplência, perda de clientes, excesso ou falta de estoque, e ausência de parcerias para enfrentar as situações ambientais adversas.

No setor de vestuário, a pesquisa de Albuquerque (2013, p.155) constatou que as escolhas estratégicas de uma das dirigentes que participou da pesquisa, foram sempre guiadas pela sua visão de negócio, isto é, pela imagem projetada de uma situação de futuro desejada (FILION, 1999). “A entrada no segmento de marcas exclusivas, a ida para o *shopping* e a abertura de uma *Maison*, são exemplos de estratégias que deram certo e foram balizadas pela visão da dirigente”.

A ausência de planejamento estratégico, predominantemente, informal nessa fase da empresa, vai dificultar muito a vida do dirigente da pequena empresa, pois significa que o dirigente não reflete sobre a própria empresa e os concorrentes. Parar para pesquisar e obter informações, depois refletir e por fim decidir a direção que a empresa deve seguir, não apenas com base na intuição e experiência do dirigente, são atividades essenciais para a sobrevivência do negócio.

A direção escolhida pelo dirigente define que setor de negócio ele vai investir, que público-alvo vai atender e como vai competir, para não ser apenas mais um no setor, mas se diferenciar da concorrência no atendimento das necessidades e/ou desejos do mercado. As estratégias ficam armazenadas na mente dos dirigentes, nada é escrito (GOLDE, 1986; JULIEN, 1997; LEONE, 1999; ROBBINS; COULTER, 1998). Enfim, a ausência de planejamento estratégico informal acarreta em três fatores que limitam a possibilidade de sucesso das pequenas empresas: o desconhecimento das características do mercado-alvo, da natureza do produto e da concorrência (ALBUQUERQUE et. al., 2016, 2018).

## **4.2 Fatores de sucesso no estágio de existência**

No estágio de existência (estágio um), três fatores imprescindíveis ao sucesso são: dedicação total a empresa por parte do dirigente (Categoria Dirigente), custo baixo (Categoria Empresa) e relacionamento com os fornecedores (Categoria Ambiente)

(ALBUQUERQUE et. al., 2016, 2018; ESCRIVÃO FILHO et. al., 2017, 2021).

A dedicação total a empresa significa que o dirigente necessita abdicar de outras atividades não relacionadas à empresa, dedicando-se integralmente ao empreendimento. A dedicação caminha junto com a disposição para o trabalho duro, para por a mão na massa, realizando qualquer tipo de atividade (compra, venda, recebimento, limpeza, controle de estoque, cobrança, entre outras atividades).

Para Albuquerque (2013, p.287):

“Negócio pequeno em estágio inicial é o mesmo que um casal com um filho recém-nascido: ninguém substitui os pais, que têm que nutrir o bebê e cuidar dele. Criar uma empresa é como pôr um filho no mundo, só mesmo a mãe para cuidar dele. Os avós querem ajudar quando eles estão alegres, mas quando choram (crises...) é com a mãe. Negócio é o mesmo”.

Numa micro empresa nunca se tem os recursos e estrutura de um negócio mais maduro, mais rico em recursos. Se o negócio é pequeno, é porque a receita é escassa. Se existe pouca receita, precisa ter baixo custo e baixa despesa, caso contrário haverá o desequilíbrio financeiro, levando a empresa à ruína (ALBUQUERQUE, 2013; ESCRIVÃO FILHO et. al., 2017). Essa é a razão de muitos negócios começarem na própria casa do dirigente, a manutenção dos custos baixos. Portanto, negócio pequeno, muitas vezes, não possibilita ao proprietário-dirigente nem delegar o balcão por causa da escassez de recursos para contratação.

O terceiro fator explorado nesse estágio é o relacionamento com os fornecedores, que também está ligado à manutenção dos custos baixos, conseqüentemente ao sucesso das MPEs. Dois fatores podem ser destacados: a exigência de valor mínimo ou de quantidade mínima de compra e as condições de pagamento (ESCRIVÃO FILHO et. al., 2021).

A exigência de quantidade mínima de compra pode transformar-se num grande problema para a pequena empresa. Normalmente, a quantidade exigida pelo fornecedor ou seu representante é superior à capacidade de venda da empresa, e a tendência é gerar excesso de estoque. Nesse estágio, a empresa ainda está formando sua carteira de clientes e seu capital é limitado para ficar com estoque parado ou fazer liquidação e vender os produtos a preço de custo (ALBUQUERQUE, 2013).

Vale lembrar que a MPE tem reduzido poder de barganha (GUERRA; TEIXEIRA, 2009; ZACHARAKIS; MEYER; DeCASTRO, 1999) e as relações com a grande empresa são assimétricas, que almeja atingir suas metas de vendas ou conceder algum benefício (exclusividade), sacrificando a pequena empresa, e aumentando muito sua dependência dos fornecedores (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

Para comprar de representantes nos estágios iniciais, é necessário prudência, habilidade, capital de giro, grande esforço de vendas, pouca concorrência e mercado suficiente para absorver tanto produto. São muitas condições que precisam ser satisfeitas

(ALBUQUERQUE, 2013; ESCRIVÃO FILHO et. al., 2021). Além do mais, as condições de pagamentos dos fornecedores só se tornam adequadas à medida que a pequena empresa se desenvolve melhorando sua saúde financeira

### 4.3 Fatores de sucesso no estágio de sobrevivência

No estágio dois são explorados mais três fatores como contribuintes para a continuidade das MPEs: habilidade de liderança (Categoria Dirigente), planejamento financeiro formal (Categoria Empresa) e assessoria externa (Categoria Ambiente) (ALBUQUERQUE et. al., 2016, 2018; ESCRIVÃO FILHO et. al., 2017, 2021).

A habilidade do dirigente em liderar é essencial nesse estágio, quando a empresa tende a aumentar o número de funcionários, demandando a necessidade de treinamento, motivação e melhoria na comunicação com os colaboradores. Quanto mais o dirigente comunicar para os funcionários a visão de futuro e objetivos, criando metas e explicando a razão de tudo que é pedido (para as pessoas ganharem independência em suas decisões), mais ele estará contribuindo para o sucesso da empresa. Se ficar com tudo somente em sua cabeça, todos serão dependentes dele, que ficará preso em uma armadilha, sozinho (ALBUQUERQUE, 2013). Ele precisa mobilizar as pessoas para realizar o seu sonho, que é a criação e operacionalização da empresa.

O treinamento interno, também ganha importância, pois nem sempre haverá recursos suficientes para o treinamento externo especializado. O dirigente realiza o treinamento na própria empresa mostrando como: realizar um atendimento diferenciado, solucionar uma insatisfação do cliente, montar um produto, elaborar uma proposta de vendas e/ou compras, negociar, entre outras possibilidades.

Outro aspecto relacionado ao exercício da liderança é o *turnover* de funcionários, impactando de forma negativa a MPE. Pressão em excesso para o cumprimento de metas e grosserias no relacionamento com os funcionários contribuem para a rotação de colaboradores (ROGGOFF; LEE; SUH, 2004) e desempenho abaixo do esperado.

Os estudos realizados por Carter e Auken (2006), Ferreira et al. (2008), Frese, Brantjes e Hoorn (2002), Guerra e Teixeira (2010), Lussier e Halabi (2010), Machado e Espinha (2005) e Stewart (2002) associam a realização do planejamento formal à continuidade da empresa de pequeno porte. O estudo realizado por Albuquerque (2013) e Albuquerque *et. al.* (2018) descobriu que a primeira área a ganhar um grau maior de formalização é a área financeira, contribuindo de forma positiva para o sucesso empresarial.

Na área financeira, é necessário

- Fazer um orçamento, identificando receitas e despesas
- Projetar o fluxo de caixa: para um mês, dois meses, se possível para seis meses ou um ano, todas as entradas e pagamentos que se podem realizar, para, sempre que possível, o caixa tenha dinheiro disponível para honrar os compromissos com os fornecedores;

- Ter um controle das contas a receber, sobretudo se o crediário for responsável pela maior parte do faturamento da loja. Esse controle ajuda a diminuir a inadimplência e mantém o caixa da empresa com recursos.

Todas essas ferramentas podem ser colocadas em prática de uma forma simples, numa folha de papel, num caderno de anotação, numa planilha Excel e até com a ajuda de aplicativos e/ou programas, gratuitos ou não (*software*), disponíveis no mercado. À medida que a empresa cresce, outras ferramentas podem ser úteis (ALBUQUERQUE, 2013; ALBUQUERQUE *et. al.*, 2018).

O uso de serviços profissionais (assessoria externa) contribui positivamente para a sobrevivência e crescimento das empresas de pequeno porte no estágio de sobrevivência (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; FOTOPOULOS; LOURI, 2000; HALABI; LUSSIER, 2014; LUSSIER, 1996; LUSSIER; HALABI, 2010), embora os autores não especifiquem o tipo de assessoria recebida nas empresas por eles pesquisadas. No estudo de Albuquerque (2013) as MPEs do varejo de vestuário receberam assessoria em tecnologia da informação, arquitetura, publicidade e gestão.

O aconselhamento profissional é para atender necessidades específicas da empresa (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990) e só ocorre quando o faturamento da MPE melhora e começa a sobrar mais recursos (ALBUQUERQUE, 2013). É nesse estágio que a concorrência bate a porta fortemente e é o estímulo do proprietário-dirigente para buscar melhoria constante, conseqüentemente, a MPE busca assessoria externa no intuito de se diferenciar e sobreviver à competição pelo mercado.

#### **4.4 Fator de sucesso planejamento nos estágios gênese, existência e sobrevivência**

O quadro 1 apresenta a importância do fator de sucesso planejamento ao longo do CVO. Esse fator foi escolhido porque é o mais citado pelos estudiosos do tema sucesso/mortalidade como o mais influente para o sucesso empresarial. No entanto, a tipificação do planejamento quase não é mencionada.

Do ponto de vista da sistematização, o planejamento pode ser elaborado formalmente ou informalmente e do ponto de vista da amplitude e do horizonte pode ser tipificado como estratégico ou operacional. Entende-se por planejamento formal o processo estruturado para ordenar ideias e informações e tomar decisões antes da ação, que resulta em um plano escrito e vai coordenar as ações na empresa. O planejamento informal não é estritamente estruturado e não resulta em um plano escrito (ROBBINS; COULTER, 1998). Frese, Gelderen e Ombach (2000) afirmam que, em diferentes estágios do ciclo de vida da empresa, existem diferentes formas eficazes de planejamento, corroborando conclusões de Perry (2001), que questiona a eficácia do planejamento formal em todas as situações.

| CATEGORIA | FATOR        |                      | ESTÁGIOS CVO |       |       |
|-----------|--------------|----------------------|--------------|-------|-------|
|           |              |                      | 0            | 1     | 2     |
| EMPRESA   | PLANEJAMENTO | Estratégico Formal   | Pouca        | Pouca | Pouca |
|           |              | Estratégico Informal | Muita        | Muita | Muita |
|           |              | Operacional Formal   | Pouca        | Média | Muita |

Quadro 2: Fator planejamento e CVO

Legenda: Vermelho – Muito importante / Amarelo – Média importância / Verde – Baixa importância

Fonte: Elaborado pelos autores

Parte dos estudiosos concorda que a formalidade do planejamento é mínima, antes ou após a abertura da pequena empresa (ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2018; FRESE; GELDEREN; OMBACH, 2000; PERRY, 2001; PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2007). As empresas não realizam processos integrais de planejamento estratégico, restringindo-se a processos parciais de planejamento, focando, sobretudo, em vendas e produção, ainda que de maneira informal (PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2007).

Não há adesão rígida a um plano integral de longo prazo, mas foco no que é fundamental no momento (FRESE; GELDEREN; OMBACH, 2000). Para Perry (2001), o planejamento escrito pode ter um valor e utilidade limitada para as pequenas empresas, especialmente quando elas não necessitam do plano de negócio para a captação de recursos. A pequena empresa não é criada a partir de um processo formal de desenvolvimento de plano de negócio, como observaram Pascotto e Machado (2006), Perussi Filho e Escrivão Filho (2007) e Terence e Escrivão Filho (2010).

Os resultados encontrados por Lussier (1996), nos Estados Unidos, Albuquerque *et. al.* (2018), no Brasil, Lussier e Pfeifer (2001), na Croácia e Halabi e Lussier (2014) no Chile, também corroboram que o planejamento formal não foi importante para a sobrevivência das empresas americanas, brasileiras, croatas e chilenas. Gyimah, Marom e Lussier (2019, p.47) mencionam o caso de Gana na África: os africanos não necessitam desenvolver um plano formal para ter sucesso nos negócios. A diferença pode ser devido a empreendimentos comerciais menores na economia informal com pedestres e barracas de esquina que não precisam de planos detalhados.

Em contraposição, as pesquisas de Carter e Auken (2006), Duchesneau e Gartner (1990), Dutra e Previdelli (2003), Ferreira *et al.* (2008), Frese, Brantjes e Hoorn (2002), Grapeggia *et al.* (2008), Guerra e Teixeira (2010), Lussier e Halabi (2010), Machado e Espinha (2005, 2010) e Stewart (2002) relacionam a realização do planejamento escrito e estruturado ao sucesso empresarial.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi reconhecer a importância da adoção de um esquema representativo dos fatores determinantes do sucesso empresarial como instrumento para os estudiosos e os dirigentes compreenderem a continuidade ou descontinuidade das pequenas empresas.

Foi discutida também a utilidade do mapa empresarial a fim de se valorizar uma postura diferente do proprietário-dirigente em relação ao instrumento que ele tem em mãos: o mapa é apenas uma orientação, um esquema de interpretação e, por isso, deve ser usado para entender e traduzir a realidade, que é muito mais complexa do que sua representação. Assim, o mapa não dá respostas nem soluções prontas, mas ajuda a ordenar o pensamento sobre os fatores que contribuem para a continuidade das empresas de pequeno porte.

A partir das variáveis (fatores) identificadas no mapa empresarial de sucesso, foram explorados três fatores de sucesso em cada um dos estágios do ciclo de vida da pequena empresa. Dessa maneira, os fatores foram classificados em três categorias: dirigente, empresa e ambiente, e o ciclo de vida em três estágios: gênese, existência e sobrevivência. Esta classificação é importante, pois representa uma tentativa de sistematizar o conhecimento sobre os fatores de sucesso até então construído.

A lição principal tirada com a elaboração do mapa é a de que nenhum fator isoladamente pode explicar a mortalidade precoce das pequenas empresas. Os fatores relacionados ao dirigente, à empresa e ao ambiente empresarial são interdependentes e contribuem para o sucesso ou insucesso empresarial.

Outra lição é que o fator de sucesso planejamento formal e elaboração do plano de negócio continuam sendo apontados nos últimos 30 anos como o fator mais determinante do sucesso das pequenas empresas. Entretanto, talvez seja, o menos compreendido e o que gere mais resultados conflitantes entre as pesquisas realizadas. A literatura enfatiza o ensino de como realizar ou implementar o planejamento formal estruturado, mas não estuda em profundidade a amplitude e a eficácia desse tipo de planejamento nas MPEs (STEWART, 2002), que possui especificidades que a diferenciam da grande empresa.

Não há dúvida, de que a literatura sobre os fatores de mortalidade de pequenas empresas carece de novos estudos, empíricos e de caráter longitudinal (ESCRIVÃO FILHO *et al.*, 2021; LUSSIER; PFEIFER, 2001; E LUSSIER; HALABI, 2010; STROTMANN, 2007). A seguir, são apresentadas algumas sugestões para balizamento das pesquisas futuras. É preciso:

- Minimizar a confusão conceitual no significado do termo “*failure*”, que pode significar várias coisas e contribuir para distorções nos resultados das pesquisas
- Considerar também que as pequenas empresas são heterogêneas e devem ser consideradas dentro do setor em que atuam, a partir das características específicas de sua gestão, das escolhas e dos objetivos dos dirigentes e dos fatores

ambientais que atuam sobre elas;

- Continuar e aprimorar a seleção e compreensão dos fatores de sucesso das MPEs;
- Investigar e associar a importância de cada fator de sucesso aos estágios do ciclo de vida, ao modo que foi feito com o planejamento no quadro 2.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Thomson Pioneira. ADIZES, I. A eterna juventude. **HSM Management**, n.4, p.100-103, set./out. 1997. ADIZES, I. É preciso mudar antes. **HSM Management**, n.11, p. 64-68, nov./dez. 1998.

ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional**. 2013. 339f. Tese (Doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Fatores de mortalidade de pequenas empresas: uma análise da produção acadêmica no período 2000-2010. In: 3Es - ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - ANPAD. 5. 2011, Porto Alegre, **Anais...** Porto Alegre, 2011.

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Fatores de mortalidade de pequenas empresas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE. 7. 2012, Florianópolis, **Anais...** Florianópolis, 2012.

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Fatores de mortalidade relacionados ao dirigente, à organização e ao ambiente da pequena empresa: estudo de casos em empresas do varejo de vestuário. In: THE INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS - ICSB WORLD CONFERENCE. 62. 2017, Buenos Aires, **Anais...** Buenos Aires, 2017. ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. NAGANO, M. S.; TERENCE, A. C. F. Os aspectos organizacionais e a mortalidade da pequena empresa: descrição dos fatores relevantes no setor de varejo de vestuário. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas - GEPROS**, v.19, n.3, p.176-209, jul./set. 2018.

ALBUQUERQUE, A. F. et. al. Ciclo de vida de pequenas empresas do varejo de vestuário. In: Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas – IFBAE. 10. 2019, Uberlândia, **Anais...** Uberlândia, 2019.

ARAUJO, F. E.; MORAIS, F. R.; PANDOLFI, E. S. A fabula dos mortos-vivos: determinantes da mortalidade empresarial presentes em micro e pequenas empresas ativas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – REGEPE**, v.8, n.2, p.250-271, mai./ago. 2019.

CARTER, R.; AUKEN, H. V. Small firm bankruptc . **Journal of Small Business Management**, v.44, n.4, p.493-512, 2006.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, v.61, n.3, p.30-50, may/june, 1983.

COUTO, M. H. G. et. al. Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa – RMPE**, v.11, n.3, p.39-53, 2017.

DaMATTA, R. **Explorações**: ensaios de sociologia interpretativa. Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DUCHESNEAU, D. A.; GARTNER, W. B. A profile of new venture success and failure in an emerging industry. **Journal of Business Venturing**, v.5, n.5, p.297-312, 1990.

DUTRA, I. V.; PREVIDELLI, J. J. Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendido . In: EnANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO . 27. 2003, Atibaia, **Anais...Atibaia**, 2003, p.1-16.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo**: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte. 1995. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995. ESCRIVÃO FILHO, E. **Pequena empresa e administração estratégica**: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional. 2006. 172f. Tese (Livre-docência). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2006.

ESCRIVÃO FILHO, E.; CARVALHO, K. C.; BENZE, R. P.; ALBUQUERQUE, A. F. Compreendendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta de ação administrativa. **Revista de Ciências Humanas e Aplicadas (Matiz)**, n.1, p.20-40, 2º semestre, 2005.

ESCRIVÃO FILHO, ALBUQUERQUE, A. F.; NAGANO, M. S.; PHILIPPSEN JÚNIOR, L.; OLIVEIRA, J. Identifying SME mortality factors in the life cycle stages: an empirical approach of relevant factors for small business ownermanagers in Brazil. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v.7, n.5, p.1–15, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40497-017-0064-4>

ESCRIVÃO FILHO, ALBUQUERQUE, A. F.; NAGANO, M. S.; PHILIPPSEN JÚNIOR, L. Toward a better comprehension of external environment factors and life cycle stages importance on SME failure in Brazil. **Journal of Organisational Studies and Innovation**, v.8, n.2, 2021, p.25-39. DOI: <https://doi.org/10.51659/josi.20.127>

FERREIRA, L. F. F. et al. Fatores associados à mortalidade de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. In: EnANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 32. 2008, Rio de Janeiro, **Anais...Rio de Janeiro**, 2008, p.1-16.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n.4, p.6-20, out./dez. 1999.

FOTOPOULOS, G.; LOURI, H. Location and survival. **Small Business Economics**, v. 14, n.4, p.311-321, 2000.

FRESE, M.; GELDEREN, M. V.; OMBACH, M. How to plan as a small scale business owner: psychological process characteristics of action strategies and success. **Journal of Small Business Management**, v.38, n.2, 2000.

FRESE, M.; BRANTJES, A.; HOORN, R. Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: the roles of strategy, entrepreneurial orientation and the environment. **Journal of Developmental Entrepreneurship**. V.7 n.3, p.259-282, 2002.

GALBRAITH, J. The stages of growth. **Journal of Business Strategy**, v.3, n.1, p.70-79, 1982.

GRAPEGGIA, M. et al. Causas que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das micro e pequenas empresas no Estado de Santa Catarina. In: ENEGEP – ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 28. 2008, Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro, 2008, p.1-14.

GREINER, L. E. Evolutions and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.50, n.4, p.37-46, July/Aug 1972.

GREINER, L. E. Evolutions and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.76, n.3, p.55-68, May/June 1998.

GUERRA, O.; TEIXEIRA, F. A sobrevivência de pequenas empresas no desenvolvimento capitalista. **Revista de Economia Política**, v. 30, n.1, p.124-139, 2010.

GYIMAH, P.; MAROM, S.; LUSSIER, R. N. Small Business Success or Failure Prediction: A Comparative Study in Ghana and Israel. **Journal of Applied Business and Economics**, v. 21, n.3, 2019, p.37-52.

GYIMAH, P.; APPIAH, K. O.; LUSSIER, R. N. Success versus Failure Prediction Model for Small Businesses in Ghana. **Journal of African Business**, v.21, n.2, 2020, p.215-234. DOI: <https://doi.org/10.1080/15228916.2019.1625017>

GYIMAH, P.; LUSSIER, R. N. Rural entrepreneurship success factors: an empirical investigation in an emerging market. **Journal of Small Business Strategy**, v.31, n.4, 2021, p.5-19. DOI: <https://doi.org/10.53703/001c.29470>

HALABI, C. E.; LUSSIER, R. N. A model for predicting small firm performance: Increasing the probability of entrepreneurial success in Chile. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, n.1, 2014, p.4-25. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0141>

JULIEN, P. A. **Lês PME bilan et perspectives**. 2.ed. Quebec: Economica, 1997.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.

LUSSIER, R. N. Reasons why small businesses fail: and how to avoid failure. **Journal of Small Business Management**, v. 1, n.2, p.10-17, 1996.

LUSSIER, R. N. PFEIFER, S. A crossnational prediction model for business success. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n.3, p.228-239, 2001.

LUSSIER, R. N. HALABI, C. E. A three-country comparison of the business success versus failure prediction model. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n.3, p.360-377, 2010.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G.. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista Capital Científic** , v.3, n.1, p.51-64, 2005.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Considerações sobre a mortalidade de pequenas empresas. In: MACHADO, H. V. **Causas de mortalidade de pequenas empresas**: coletânea de estudos. Maringá: Eduem, 2007, p.13-25.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, v. 30 n.10, p.161-1183, oct. 1984.

MINELLO, I. F.; SCHERER, I. B. Características resilientes do empreendedor associadas ao insucesso empresarial. **Revista de Ciências da Administração**, v.16, n.38, p.228-245, abr. 2014.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais>. Acesso em 25 de fevereiro de 2022.

MORRISON, A.; BREEN, J.; ALI, S. Small Business Growth: intention, ability e opportunity. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n.4, p.417-425, 2003.

NAKAHATA, F. T.; TEIXEIRA, R. M. Sucesso e fracasso na criação de negócios pelos dekasseguis: estudo de casos múltiplos no Noroeste do Paraná. **REGE**, v. 21, n. 1, p. 139- 159, jan./mar. 2014. DOI: 10.5700/rege523.

O'NEILL, H. M.; SAUNDERS, C. B.; HOFFMAN, A. N. Beyond the entrepreneur: planning as the organization grows. **Business Forum**, v.12, n.4, p.38-40, 1987.

**O TEMPO**. Menos de 40% das empresas nascidas no Brasil sobrevivem após cinco anos. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/economia/menos-de-40-das-empresas-nascidas-no-brasil-sobrevivem-apos-cinco-anos-1.2559352#> . Acesso em 25 de fevereiro de 2022.

PASCHEN, J. Choose wisely: crowdfunding through the stages of the startup life cycle. **Business Horizons**, v.60, n.2, p.179-188, 2017.

PASCOTTO, H.; MACHADO, H. P. V. Dificuldades de pequenas empresas do setor de serviços securitários nos primeiros anos de vida. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**,v.4, n.1, p.53-68, jan./abr., 2006.

PERRY, S. C. The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U. S. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n.3, p.201-208, 2001.

PERUSSI FILHO, S.; ESCRIVÃO FILHO, E. Formação quântica de estratégia em pequenas empresas: uma proposta para empresas de base tecnológica. In: 3Es - ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - ANPAD. 3. 2007, São Paulo, **Anais...**São Paulo, 2007.

PRIMC, K.; KALAR, B.; SLABE-ERKER, R.; DOMINKO, M.; OGOREVC, M. Circular economy configuration indicators in organizational life cycle theor . **Ecological Indicators**, v.116, 2020. DOI:10.1016/j.ecolind.2020.106532

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29 n.1, p.33-51, jan. 1983.

ROBBINS, S. P; COULTER, M. Administração.5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

RODRIGUES, R. B.; MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Gênero feminino no empreendedorismo de sucesso em Minas Gerais: estudo de casos. **Revista Organizações em Contexto**, v.12, n.23, jan./jun. 2016.

ROGOFF, E. G.; LEE, M. S.; SUH, D. C. Who done it? Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n.4, p.364-376, 2004.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. **Long Range Planning**,v.20, n.3, p.45-52, 1987.

SEBRAE – NA. **MPE Indicadores**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%2023%2007%202014.pdf>. Acesso em julho de 2014.

SEBRAE – NA. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2016. STEINMETZ, L. Critical stages of small business growth. **Business Horizons**,v.12, n.1, p.29-36, 1969.

STEWART, K. S. Formal business planning and small business success: a survey of small business with an international focus. **Journal of American Academy of Business**, v.2, n.1, p.42-45, 2002.

STOREY, D. J. Optimism and chance: The elephants in the entrepreneurship room. **International Small Business Journal**, v.29, n.4, p.303-321, 2011.

STROTMANN, H. Entrepreneurial survival. **Small Business Economics**,v.28, n.1, p.87-104, 2007.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Mapa do processo de criação de estratégias das pequenas empresas de base tecnológica. In: EnANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 34. 2008, Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro, 2010.

TERENCE, A. C. F.; PERUSSI FILHO, S.; ESCRIVÃO FILHO, E. Ciclo de criação de estratégias: mapa dos elementos intervenientes e da evolução do processo. In: 3Es - ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - ANPAD. 5. 2011, Porto Alegre, **Anais...**Porto Alegre, 2011, p.1-15.

ZACHARAKIS, A. L.; MEYER, G. D.; DeCASTRO, J. Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. **Journal of Small Business Managemen**, v. 37, n.3, p.1-14, 1999.

## LA EDUCACIÓN FINANCIERA, ESTRATEGIA DE PYMES

*Data de aceite: 03/10/2022*

**Marina Elizabeth Salazar Herrera**

**RESUMEN:** Al escuchar el término educación financiera, es común que las personas den por hecho que es un asunto que debe involucrar profesionales con grado de escolaridad o especialidad administrativa y económica. Excluyendo así no sólo el proceso de aprendizaje, sino del contagio de interés al resto de la población que no se siente identificada con este campo de estudios. Sin embargo, esta manera de pensar en el mundo globalizado en el que hoy día habitamos, es pensamiento ambiguo y negativo. La educación financiera no es solamente como asignatura que se relaciona con la educación, sino además, se relaciona también con la inclusión de todos los estratos de la población para su efectivo ejercicio. Aprender a administrar los recursos en cualquiera de sus presentaciones, sean bienes y el dinero, es una necesidad, ya que actualmente las familias tienen cuentas bancarias, compras a crédito, cajeros automáticos, préstamos, entre otros servicios financieros, sin tener un conocimiento profundo que les permita sacar provecho para el cumplimiento de metas concretas y alcanzables. Sobre esta base, es objetivo de la investigación identificar los elementos que coadyuvan al microempresario a lograr sus metas y objetivos de acuerdo al contexto socio económico que enfrenta actualmente; para ello se realizó la observación y análisis de documentos, además se

diseñó una encuesta, que se aplicó a empresarios con capacidad y recursos financieros, se diseñó una guía de entrevista para a actores del sector financiero, todo esto para concluir en los factores que requiere un microempresario en un entorno globalizado.

**PALABRAS CLAVE:** Educación financiera, administración, microempresa.

### INTRODUCCIÓN

El aprendizaje de la educación financier de manera formal, es decir, en términos cognitivos de normatividad y derecho como declaraciones, impuestos, facturas, ingresos, pueden resultar complejo en un primer acercamiento, sin embargo, durante el proceso de aprendizaje, el actor se puede dar cuenta de que la educación financiera proporciona herramientas claves que permiten:

- administrar su propio dinero,
- planificar el futuro,
- tomar decisiones personales de carácter financiero en la vida cotidiana,
- elegir y utilizar productos y servicios financieros que mejoren su bienestar,
- acceder a información relativa a asuntos económicos y financieros del país.

De aquí la importancia de crear una

conciencia internalizada acerca de cómo tomar decisiones financieras; evaluar el riesgo de las mismas permitirían a una persona ser un ciudadano educado financieramente lo cual no sólo aportará al logro de metas personales, sino al crecimiento económico de su entorno. De acuerdo a la Comisión Nacional Para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) es un futuro tranquilo para hacer frente a contingencias emergentes.

La educación financiera provee certidumbre al usuario, para hacer frente a problemas de carácter económico y financiero

Es por ello que la CONDUSEF afirma que una persona ilustrada en términos de educación financiera es un aliado para el diseño y mejora de los productos y servicios financieros de un país, ya que son estos productos los que se necesitan para asegurar un crecimiento empresarial más efectivo y seguro permitiendo que los microempresarios tengan acceso a créditos, y otros servicios que faciliten el desarrollo sano y próspero de su microempresa.

Este trabajo de investigación analiza la importancia que tiene la educación financiera para la creación y crecimiento de las microempresas en Veracruz, teniendo como objetivo que las finanzas en nuestro país, se incrementen a través de la mejora continua del manejo de finanzas individuales; en cada uno de los habitantes de México, pero en especial la de los microempresarios en la zona objeto de estudio que es el área conurbada Veracruz – Boca del Río.

Por lo que la dirección que tomará esta investigación es la de generar conciencia a los microempresarios acerca del buen uso del dinero mediante conceptos, desarrollo de estrategias e implementación de hábitos y actitudes financieras que le permitan crear y hacer crecer su microempresa o emprendimiento; en esta idea, se pretende hacer aportaciones que cambien la concepción actual del término educación financiera, un resultado que se espera de la propagación y democratización de este conocimiento como la disminución de la ignorancia en materia financiera encaminada a un incremento de la productividad, un mejor manejo de los productos y servicios financieros y derivado de ello el crecimiento en el rendimiento de las inversiones de los microempresarios, coadyuvando a el crecimiento sólido, estructurado y permanente de su organización. No es posible garantizar el éxito de todo aquel microempresario que implemente a un nivel total el control de los ingresos y el buen uso de las utilidades que genera su microempresa, sin embargo, a lo largo de esta investigación se descubrirá que los utensilios a la mano para la administración financiera tienen consecuencias positivas para las microempresas; el éxito de estas herramientas descansa en el nivel de conciencia del implementador.

De acuerdo al Instituto Nacional e Estadística y Geografía (INEGI,2019), la mayoría de los nuevos negocios no producen ganancia hasta después de un año, y se plantea :¿cuál es el factor que permite a los negocios permanecer? La respuesta forma parte de la hipótesis que se proporciona más adelante.

Para el desarrollo de este trabajo se contó con la colaboración del estudiante Rubén Hernández Salas - ahora LAE- y el Doctor Gabriel Oliveras Baxin, ambos de la Facultad de Administración.

## **OBJETIVO**

Identificar los elementos de las microempresas en el puerto de Veracruz para alcanzar sus objetivos y metas de éxito, en un contexto complejo y globalizado a través de la educación financiera

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

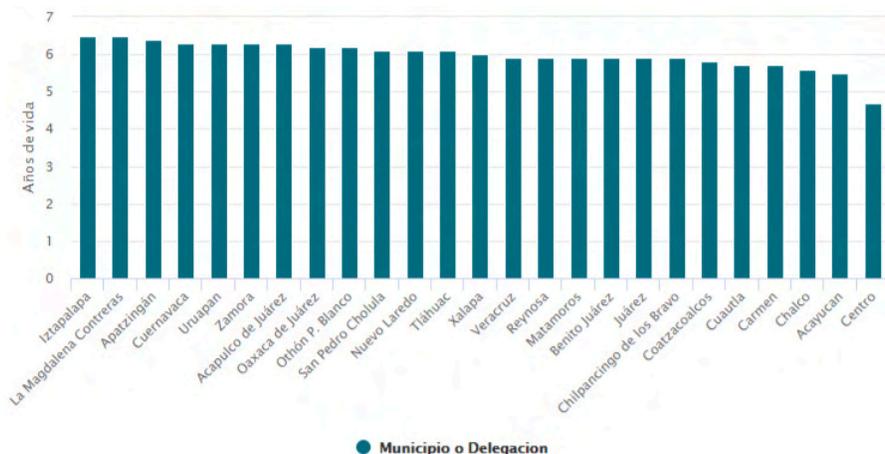
Uno de los criterios de los microempresarios para alcanzar sus metas es la información financiera y para ello cuentan con datos del INEGI(2019). Parte de la información que las Micro, pequeña y mediana empresa (Mpyme) genera son los informes financiero relacionados con sus ingresos y egresos, ello les permite visualizar hasta cuánto tiempo tardarán en recuperar su inversión, o bien, la rentabilidad que ofrece una inversión. Sin embargo, en muchas ocasiones el pequeño empresario se ve en la necesidad de recurrir a financiamientos que en lugar de fortalecer su estructura y apalancamiento financiero, lo debilita propiciando el cierre de su pequeña empresa y además, dejándolo con cuantiosos compromisos financieros. De aquí la importancia del conocimiento en la información que genera de su propia organización, así como la información económica y financiera de su entorno.

Sobre lo expuesto es que se plantea la siguiente pregunta:¿cuál es el elemento determinante que facilite al micro empresario alcanzar sus metas y objetivos de manera que pueda transformar su micro o pequeña empresa en una organización mediana formal?

La Hipótesis que se plantea es que las herramientas como las nuevas tecnologías, los modelos que cada empresario desarrolla y los instrumentos financieros, aunados a la educación financiera propician resultados favorables de beneficios cuantitativos y permanencia de las Mpymes.

Toda Mpyme una vez que ha alcanzado sus objetivos tiende a cambiar y formalizar su estructura, suma elementos como cultura organizacional, imagen, amplia sus lazos con proveedores, clientes, aumenta sus fuentes de empleo, entre otros por ejemplo. Es decir, los beneficios que proporciona a su empresa y a la sociedad son cuantiosos, de manera que apoyar con un modelo de educación financiera beneficia no sólo a la sociedad sino al país.

En Veracruz la esperanza de vida de las Mpymes de acuerdo a datos del INEGI (2019) es de 5.9 años como se muestra en la gráfica 1



Gráfica 1. Esperanza de vida de las Mpymes en México

Fuente y diseño: INEGI, 2019

En la gráfica anterior se puede observar que ninguna de las microempresas censadas llega a los 7 años, lo más que alcanzan son 6 años y más o menos toda su vida fluctúa entre 5 y 6 años y medio.

## CONTRIBUCIÓN AL CAMPO

Los cambios en la economía son constantes y están sujetos a una diversidad de factores que no son sujetos en este estudio, sin embargo, no se puede dejar de mencionar, la cantidad de modelos financieros encaminados a dar soporte y apoyo a las micros, por ejemplo el modelo de flujo de fondos descontados

El factor común que se detecta en las microempresas es el desconocimiento o conocimiento nulo sobre aspectos de la educación financiera; la causa puede encontrarse en que muchos de ellos son nuevos en el sector empresarial sin un *background* (formación) administrativo. Es a través de la observación del entorno donde se detecta que existe falta de educación financiera, la cual abarca el uso de los recursos y puede provocar la desaparición de las empresas; esta situación trae como consecuencia el desempleo y disminuye la calidad de vida de los trabajadores. El dinero mal administrado puede llevar a consecuencias irreversibles como el fracaso empresarial y cierre definitivo de microempresas que podrían ser exitosas bajo condiciones adecuadas.

Dado que los cambios económicos, políticos y sociales son constantes, no puede haber un modelo financiero único y rígido, los modelos tienden a adaptarse a las condiciones de los mercados -para este caso- financieros, ya que una de las características de éstos es que son cambiantes.

La necesidad de la educación financiera es una constante de los actores

involucrados en el contexto económico-financiero, la propuesta de proyectos que involucren la capacitación del personal que se desenvuelva en las finanzas trae consigo beneficio cuantificables en las organizaciones y por ende en la sociedad, aportando al campo de las ciencias administrativas una variable de valor significativa

## MARCO TEÓRICO

De acuerdo con Rivera & Bernal (2018) la educación financiera se reconoce como un elemento capaz de reducir la exclusión social y desarrollar el sistema financiero. Así mismo, es definida por diversos autores como

el proceso por el cual los consumidores e inversionistas financieros mejoran su comprensión de los productos financieros, los conceptos y los riesgos, y, a través de información, instrucción o bien el asesoramiento objetivo, desarrollan las habilidades y confianza para ser más conscientes de los riesgos y oportunidades financieras, tomar decisiones informadas, saber a dónde ir para obtener ayuda y ejercer cualquier acción eficaz para mejorar su bienestar económico (García et al, 2013).

De acuerdo a Rivera & Bernal (2018) la educación financiera observada desde un lente integral se hallará que contiene diversos elementos como el presupuesto de gastos, el ahorro, la inversión, el crédito y los seguros.

Para Raccanello & Herrera (2014) la educación financiera tiene el alcance de mejorar las capacidades financieras en todos los segmentos de la población, incluso la propia regulación debe promover el aumento de las capacidades financieras para lograr una inclusión financiera con usos y acceso de servicios financieros de calidad.

Cuando las personas comprenden la finalidad de determinados servicios e instrumentos financieros se percatan de la utilidad y aplicación que pudieran obtener de ellos para aportar beneficios en su propia vida y, por ende, se convierten en clientes potenciales de casas de cambio, instituciones de fianzas, instituciones de seguros, casas de bolsa, instituciones de banca múltiple, administradoras de fondos para el retiro, sociedades financieras, entre otras

La educación económica ayuda a comprender y actuar de manera informada en las relaciones e intercambios entre el individuo y las actividades productivas (Cruz, 2018); en la definición se analiza la alfabetización en materia económica y financiera en México y Cruz (2018) la define como una herramienta que permite enseñar a los niños y jóvenes a valorar las decisiones y consecuencias de su conducta y la conducta de otros en un amplio rango de cuestiones.

Por otro lado Denegri et al (2014) afirman que

la acción educativa intencionada, cuyo objetivo es aportar las nociones económicas básicas y las estrategias para tomar decisiones de consumo como personas conscientes, críticas, responsables y solidarias; toda vez que ha concluido la investigación se puede decir que el momento ideal para

implementar modelos de educación financiera presagiando éxito en la etapa comprendida entre los diez a doce años.

Otros autores aseguran que en ese momento es cuando hay bases cognitivas y racionales que permiten un acercamiento a la cotidianidad y la capacidad para relacionar nuevos modelos matemáticos y financieros

Se puede resumir que, la educación financiera y económica es una herramienta que enseña las estrategias que permiten evaluar de manera consciente las decisiones de consumo e inversión.

### **Aspecto que comprende la Educación Financiera**

En México se desarrolló una estrategia nacional financiera para incrementar la proporción de la población con acceso a servicios financieros, sin embargo, las políticas de educación financiera a largo plazo eran necesarias para complementar los esfuerzos y propagar el uso responsable de los servicios financieros (García et al, 2013).

En ese sentido, hace más de 8 años, se preparó la Estrategia Nacional de Educación Financiera que tenía, entre otros objetivos:

el mejor uso del presupuesto personal y del hogar, el aumento de la tasa de ahorro gracias al mejor uso de los productos existentes de ahorro formal (incluido el uso de productos de ahorro a largo plazo e inversión), la inclusión de la educación financiera en los colegios y el empoderamiento de los consumidores con el objeto de que estén mejor capacitados al momento de relacionarse con proveedores de servicios financieros (García et al, 2013, pág. 47).

De acuerdo con el Comité de Educación Financiera (s/f), los elementos de la Estrategia Nacional De Educación Financiera (ENEF) están basados en estándares internacionales de educación financiera de la Red Internacional para la Educación Financiera de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). La estrategia como tal, contempla cuatro elementos:

- Desarrollo de un diagnóstico: El comité estable que, uno de los principales insumos para diseñar las acciones adecuadas para fomentar la educación financiera en la población es generar un diagnóstico veraz y oportuno sobre la situación actual de las capacidades financieras de la sociedad, analizando los conocimientos, actitudes y comportamientos financieros existentes sobre el estado actual de la educación financiera y las barreras a las que se enfrenta, lo cual, favorece que México destaque como uno de los países que cuenta con datos oficiales específicos que permiten evaluar el estado de las principales capacidades financieras de la población; así como con mediciones compatibles con otros países que permiten hacer un comparativo internacional.

Por ende, los datos en México son bastante específicos en este sentido, gracias a los resultados que cada tres años arroja la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera.

2. Establecimiento de arreglos institucionales para llevar a cabo la creación e

implementación de la estrategia. México cuenta con mandatos explícitos y capital humano que fomenta la inclusión y educación financiera (Comité de Educación Financiera, s/f). Así mismo, se sugiere coordinación entre autoridades de distintos niveles para una correcta implementación de la estrategia, por ello la ENEF, tiene un marco de coordinación.

**3. Definición de metas y de indicadores para la evaluación de la estrategia nacional.** El ENEF tiene marco de medición y evaluación con herramientas tanto cuantitativas como cualitativas para evidenciar impactos de programas específicos.

**4. Marco de acciones para garantizar que la provisión de educación financiera se realice de forma efectiva e innovadora en la población.** Las acciones para la educación financiera contemplan los enfoques de utilización de canales accesibles, efectivos e interactivos; aprovechamiento de momentos y ambientes para fomentar educación financiera; fomento de intervenciones focalizadas, innovadoras, relevantes y oportunas (Comité de Educación Financiera, s/f).

El dinero es constantemente reformado y redefinido a través de diferentes redes de relaciones sociales. Zelizer (2011) subraya este aspecto cultural del dinero para rebatir la difundida opinión de que el dinero es un instrumento anónimo e impersonal que destruye los lazos sociales y se cita:

En realidad, dice Zelizer, las personas no son pasivas cuando usan el dinero; se apropian del dinero transformándolo, rehaciéndolo y clasificándolo. Así, la afirmación de que el dinero despersonaliza las interacciones sociales es menos cierta que aquella que sostiene que las relaciones sociales transforman el dinero. Las personas son más inteligentes que el dinero, contrario a la imagen del dinero como el gran igualador, la gente asume un papel activo en diferenciar entre los distintos tipos de transferencias monetarias y entre las formas de dinero empleadas en esas transacciones, según sea el tipo de relación social de que se trate.

Para Zelizer (2011) el dinero es, en cierto sentido, como el lenguaje o el vestido: un medio por el cual las personas le dan significado a su vida y hacen distinciones en sus interacciones.

De acuerdo a King (2006) la importancia del dinero yace en que es una institución social que da una solución al problema de la falta de confianza. Es útil en el intercambio porque es una clase especial de pagaré: en particular, en la economía moderna el dinero es un pagaré en el que todos confían. Debido a que todos confían en el dinero, son felices de aceptarlo a cambio de bienes y servicios; y puede llegar a ser universalmente aceptable como medio de cambio. Sólo ciertos tipos de pagarés pueden obtener ese estatus. Por ejemplo, si no se confía ampliamente en que se reembolsará un tipo de pagaré, es menos probable que sea aceptable en el intercambio, y menos como dinero.

## METODOLOGÍA

De conformidad con cifras del INEGI(2019), actualmente en México contamos con un índice del 50 % de la población que no sabe administrar y manejar correctamente el dinero que ingresa a sus bolsillo, esto se debe a que no cuentan con un conocimiento sobre todo lo que implica el dinero, por ejemplo qué es el dinero, cómo se administra, cuál es su valor y sus formas, etc. Todos estos conceptos de cuando el actor como microempresario los tiene presentes y empieza a generar actitudes, hábitos y costumbre, que por si solos los lleva a pensar mas allá de un simple pedazo de papel o de observar una cantidad de números sin referencias; aquí es cuando la persona adquiere las habilidades correctas para tener el mejor rendimiento de su dinero con la finalidad de que éste genere mas utilidad en diferentes herramientas financieras

De manera general al hablar de técnica cualitativa se aborda la observación de una manera compleja y estricta, donde se analizan los comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas, para una posterior interpretación que genere el dato significativo Cabe recalcar que, el enfoque cualitativo se centra en la dispersión o expansión de datos buscando describir, explicar y predecir los fenómenos y las condiciones en las que este se desarrolla o bien, puede ser observado. Mientras que, el cuantitativo de manera intencionada acota la información para poder tener acceso a datos sumamente específicos que permitan enriquecer las conclusiones de la investigación, describiendo y comprendiendo el fenómeno objeto de este trabajo a través de una lógica inductiva.

Se realizó una encuesta con datos cuantificables a 26 microempresarios de Veracruz - Boca del Rio, con el fin de analizar a grandes rasgos los conocimientos que tienen los encuestados sobre educación financiera, sus métodos de ahorro e incluso las instituciones que son de su preferencia para hacerlo posible y mantenerlo.

El instrumento se elaboró basándose en la información recabada en la presente investigación; ya que repetidas ocasiones se observó que la mayoría de los estudiantes de carreras relacionadas con administración, economía o negocios, así como sociedad en general, no contaban con una educación financiera óptima; así que si se deseaba poder mejorar en dicho aspecto, ofrecer las herramientas y conocimientos en microempresarios y emprendedores, generaría a mediano o largo plazo, más fuentes de empleo.

El cuestionario fue conformado por 14 preguntas que hacen referencia a ahorro, inversión, instituciones financieras y entre otros temas, con el fin de abarcar elementos relacionados con la investigación que forma parte de la educación financiera, al tiempo que se alcanzan los objetivos del presente trabajo resepcional.

El cuestionario se transcribió en la plataforma Google Forms y se aplicó en línea desde el mes de Noviembre del año 2019.

Se desarrollaron 3 entrevistas a funcionarios bancarios sobre su práctica en el área de finanzas; por cuestiones de espacio, tanto las encuestas como el resultado de las

entrevistas se proporcionan en forma resumida en los apartados correspondientes.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

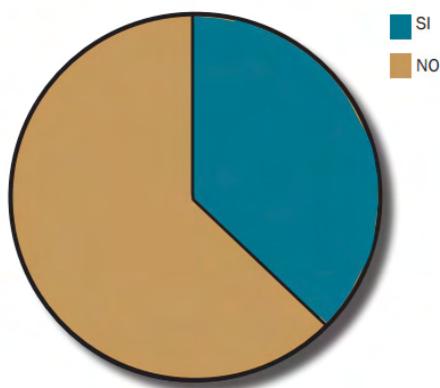
Las preguntas estuvieron encaminadas al propietario de la empresa, donde más del 60% fue respondida por ellos mismos, los propietarios. En la pregunta 2 se cuestiona si conocen las labores de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), donde la mayoría contestó que sí; ahora bien, ¿cómo implementar la educación financiera desde los niños hasta los adultos?

Para realizar un análisis, es importante tener un parámetro de comparación, en este caso los países latinos lograron implementar un sistema de educación financiera; por ejemplo en 2013, Brasil contaba con una estrategia nacional funcionando, mientras que Chile, Colombia, El Salvador, México y Perú estaban en la etapa de diseño o próximos a implementarla (García, 2013). En este sentido en el caso mexicano, a la fecha, la Estrategia Nacional de Educación Financiera ya fue creada e implementada.

El Índice de Capacidades Financieras de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y el Instituto Nacional Empresarial (INFE) calificó a México como el país número 11 dentro de la encuesta a 14 países y encontró que solo el 36% de los adultos no tienden a “vivir al día” en México, mientras que 64% sí lo hacen.

No obstante, si se compara a México con países desarrollados se puede hallar que, por ejemplo, los adultos que no viven al día, es decir, son capaces de administrar su dinero de tal manera que no padecen de este fenómeno; que es consecuencia de no tener fuertes bases de educación en materia financiera

En la siguiente gráfica 2 se puede observar cuál es la población que lleva el control de su presupuesto.



Gráfica 2. Población Mexicana que lleva el control de su presupuesto.

Fuente y diseño: INEGI (2015)

De acuerdo al INEGI la población es de 18 a 70 años y se puede observar que más del 60 % no lleva el control de su presupuesto.

Así mismo, el instrumento que mide variables relacionadas con la inclusión financier en México es la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF). Desde el año 2009, ya se publicaba el Reporte de Inclusión Financiera por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV); sin embargo, este reporte sólo captaba la perspectiva de la oferta de servicios financieros y no la de la población usuaria. Por ello, a partir de 2012 se ha realizado el levantamiento de la ENIF para conocer sobre gasto, ahorro, retiro, remesas, entre otros temas financieros en México (INEGI, 2015).

Al principio de este trabajo se planteó la necesidad de lograr la educación financier en las Mpymes a través de recomendaciones producto de encuestas, observación analítica y estudio documental, de ahí se elaboraron las siguientes recomendaciones:

- Los temas y actividades para lograr una educación financiera deben ser de interés general, no sólo para microempresarios que están en el desarrollo y mantenimiento de su empresa, sino términos que van desde declaraciones, impuestos, facturas, ingresos, etc.
- La educación financiera no es solamente una materia relacionada en sí misma, es decir con la parte cognitiva o práctica, sino que, se relaciona con el elemento humano, esto es, con la inclusión de todos los estratos de la población para su efectivo ejercicio.
- Promover la importancia del ahorro desde infantes, para que a la larga, sea un hábito en la persona.
- Impulsar el desarrollo de habilidades que nos permitan una mejor toma de decisiones; que deriva en un mayor bienestar económico general, a través de la obtención de educación financiera.
- Fomentar desde iniciativas académicas el interés de los alumnos por conocer temas de educación financiera.
- Fomentar en proyectos, la investigación sobre temas alusivos a la educación financiera en México; principalmente en Veracruz.
- Impulsar una cultura en Veracruz – Boca del Río del cuidado de las finanzas individuales, en grupo y en microempresas, a través de actividades públicas que desarrollen dicho tema.
- Facilitar el acceso a bibliografía formal sobre el tema, traduciendo bibliografía en otros idiomas al idioma español.

## CONCLUSIONES

Aunque el término educación financiera, es común para las personas, no debe darse por hecho que sea exclusivo para los profesionales con grado de escolaridad o especialidad

administrativa y económica; las actividades y temas sobre ésta son para todos. El hecho de aprender a administrar los bienes y el dinero que como emprendedor o micro empresario posea, es de suma importancia, ya que está en sus manos el impacto positivo o negativo que tenga la toma de decisiones relacionada; entre mejor informado este el microempresario, mejores serán las decisiones y menores serán los riesgos de sobreendeudamiento a los que se verán expuestos.

En el presente proyecto de investigación se analizó la importancia que tiene la educación financiera para la creación y crecimiento de las microempresas en Veracruz, teniendo como objetivo que las finanzas en México se incrementen a través de la mejora continua del manejo de finanzas personales; en cada uno de los habitantes, pero en especial de los microempresarios en la zona conurbada Veracruz - Boca del Río.

La zona conurbada Veracruz – Boca del Río es un espacio que, con la demanda urbana y la posibilidad de adquirir bienes a través de diferentes vías, como es nuevo puerto, entre otros aspectos más que se suman, ha crecido y crecerá potencialmente en los siguientes años; sobre lo expuesto, resulta importante difundir la necesidad de la educación financiera, capacitar al empresario, despertar el interés en jóvenes y promover el ahorro desde la niñez. De esa manera, cada vez que un emprendedor tenga la inquietud de crear una microempresa, o que un microempresario desee replantear el uso de sus recursos económicos, el uso de dinero, los planes de inversión, las estrategias de crecimiento, etc. conocerá los fundamentos que le harán tomar mejores decisiones.

Fuera del contexto empresarial, el hecho de crear, fomentar o impulsar una cultura de cuidado al dinero individual, familiar, o de un determinado grupo es mejor si se empieza desde pequeño; porque, aunque a menudo se trabaja para evitar una exposición temprana de niños a temas que se consideran sólo para adultos, sin incluir a la niñez.

Las nuevas generaciones afrontan nuevos retos ante diversos factores sociales y económicos, como es la inseguridad, desempleo, incertidumbre, entre otros.

Vivir en un entorno financiero y macroeconómico de constantes cambios, es posible con bases de conocimientos sobre educación financiera, considerando la opción de emprender microempresas, derivando en una sociedad más próspera.

De acuerdo a la hipótesis que se planteó, se pudo constatar que:

- las herramientas que usa el pequeño empresario son la hoja de cálculo para llevar sus presupuesto, flujo de efectivo y control de ingresos y gastos
- portales bancarios donde realiza sus transacciones,
- instrumentos financieros, de acuerdo al banco donde tengan su dinero,
- usan computador, teléfono inteligente, internet, tablet en algunos casos,
- realizan convenios con asociaciones, con proveedores y con el gobierno municipal.

Con los resultados de los métodos de investigación cuantitativos y cualitativos, se concluye que:

- La educación financiera en la zona conurbana Veracruz- Boca del Río la educación financier se ve reflejada en los microempresarios capacitados, hay que decir, que la mayoría de los empresarios son jóvenes de menos de 40 años.
- Los entrevistados y encuestados tienen claras sus metas, son conscientes de sus ingresos, aprendieron a hacer presupuestos y cumplirlos, identifican sus ingresos y gastos, conocen sus obligaciones fiscales y posibles ayudas o apoyos financieros, y se mantienen informados de las convocatorias municipales de emprendimiento.

Veracruz Ignacio de la Llave es un estado que representa una de las mejores economías del país; y las ciudades de Boca del Río y Veracruz, son dos de las ciudades con mayores oportunidades de crecimiento para una microempresa, ya que existen múltiples condiciones que lo favorecen.

Hablar de educación financiera, y mejor aún, trabajar en ella, es una excelente opción para mejorar las finanzas personales de los empresarios de Mpymes, ya que elimina gastos innecesarios, incrementa las inversiones, emprende nuevos negocios y disminuye las condiciones de pobreza en el país.

## IMPLICACIONES

La educación financiera es la base cognitiva para los negocios de éxito, incluir en la cultura del mexicano este aprendizaje puede llevar a tener una sociedad más progresista, que aprenda a cuidar sus recursos y administrarlos; una parte importante en todo esto debe ser la participación del gobierno federal a través de programas de alfabetización financier porque llevaría a una estabilidad económica y financiera

## REFERENCIAS

CONDUSEF. (2020). *gobierno Federal*. Obtenido de Comisión Nacional para la Protección y defensa de los usuarios y servicios financieros: <https://www.gob.mx/condusef>

Cruz, E. B. (2018). *Scielo*. Obtenido de Educación financiera en los niños: una evidencia empírica: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2018000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2018000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Denegri, M., Del Valle, C., Gonzalez, Y., Etchebarne, S., Sepulveda, J., & Sandoval, D. (2014). *Estudios pedagógicos*. Obtenido de Redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/1735/173531772005.pdf>

García, N., Grifoni, A., Lopez, J., & Mejía, D. (2013). *Políticas públicas y transformación productiva*. Obtenido de La educación financiera en América Latina y el Caribe: [https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/OECD\\_CAF\\_Financial\\_Education\\_Latin\\_AmericaES.pdf](https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/OECD_CAF_Financial_Education_Latin_AmericaES.pdf)

King. (2006). *Revista de economía institucional*. Obtenido de Redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/419/41943054015.pdf>

Raccanello, K., & Herrera, E. G. (2014). *Redalyc.org*. Obtenido de Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México): <https://www.redalyc.org/pdf/270/27031268005.pdf>

Rivera, B. O., & Bernal, D. D. (2018). *La importancia de la educación financiera en la toma de decisiones de endeudamiento. Estudio de una sucursal de "Mi Banco" en México*. (Scielo) Recuperado el enero de 2020, de Revista Perspectivas Versión on-line 1994-3733: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332018000100006&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332018000100006&script=sci_abstract)

Zelizer, V. (2011). *El significado social del dinero*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura económica.

## GOVERNANÇA: O CASO DE UMA FAMÍLIA E SEU EMPREEDIMENTO

*Data de aceite: 03/10/2022*

**Eduarda Frizzo Moraes**

URI Santo Ângelo

**Jaíne Machado de Abreu**

URI Santo Ângelo

**Rosane Maria Seibert**

URI Santo Ângelo

**Neusa Gonçalves Salla**

URI Santo Ângelo

**Grace Kelly Holtz Scremin**

URI Santo Ângelo

**RESUMO:** O presente estudo teve como objetivo identificar as melhores práticas de governança para a gestão de uma família e sua empresa do ramo do agronegócio, localizada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O estudo de caso foi aplicado, exploratório e descritivo. Para a coleta das evidências foram analisados documentos e aplicados questionários para os membros da família, proprietários e dirigentes da corporação. As evidências coletadas foram interpretadas por meio de análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que a empresa se preocupa com a adoção de alguns princípios e mecanismos considerados práticas de governança corporativa e entende sua importância, porém, constatou-se que os mesmos não são adotados de maneira abrangente. Sobre as práticas de governança de família, se evidenciou a estruturação de

alguns mecanismos, porém, a maioria deles se confundindo com a estrutura de governança da corporação. A partir dos resultados obtidos, foram feitas proposições de melhorias nas governanças de família e da corporação familiar. Nesse sentido, é importante destacar que esta pesquisa tem contribuição de cunho prático para o aperfeiçoamento das governanças da família e da corporação familiar objetos do estudo, o que poderá assegurar a sustentabilidade de ambas no longo prazo. Também contribui para o avanço do conhecimento associando a governança familiar com a governança de corporações familiares.

**PALAVRAS-CHAVE:** Corporação familiar; governança de família e governança de corporações familiares.

### 1 | INTRODUÇÃO

Ainda que o processo de governança corporativa tenha avançado fortemente, para muitas famílias e empresas brasileiras está em estágio inicial. Grande parte dos negócios preserva o modelo de propriedade familiar, de conselhos e de direção não profissional, de maneira que a figura do acionista controlador se mantenha sólida (SILVA, 2014). Devido a isso, Giacomelli, et al. (2017) sugerem que a governança corporativa deve ser visada por empresas de procedência familiar, pois essas têm maior probabilidade de presenciarem dilemas de família. Sendo assim, a adoção das boas práticas de governança em empresas familiares, conserva as relações de parentesco

e transparece a estrutura profissional entre as partes. Da mesma forma, a governança de família preserva o patrimônio e estabelece regras para a conduta da família nos negócios (SALMERON, 2018).

A governança corporativa moveu-se, basicamente, como solução aos problemas advindos do fortalecimento do sistema capitalista integral. Dentre as modificações, a principal foi a separação entre propriedade e gestão. Como consequência, veio à tona o “conflito de agência”, ou seja, polarização de opiniões e interesses que são capazes de acontecer entre os proprietários e os gerentes das empresas (GIACOMELLI, et al., 2017; JENSEN; MECKLING, 1976). Para minimizar os conflitos de agência surgiu a governança. A partir do surgimento da governança corporativa, houve também a necessidade de boas práticas de governança para a gestão de empresas, inclusive familiares – as quais os donos são membros de uma família – determinada como governança corporativa para empresas familiares.

Na governança familiar se relacionam a família com seu legado, se estabelecendo o propósito da família, seus princípios, valores, regras e papéis norteadores para todos os membros. Os estágios mais importantes da governança familiar são o da sucessão de algum dos negócios da família ou da implantação da governança nesses negócios. Isso ocorre porque a governança familiar tem como papel fundamental a separação entre o patrimônio, a(s) empresa (s) e a família (SALMERON, 2018).

Portanto, considerando a relevância da governança tanto para a família como para o seu legado, este estudo objetivou identificar as melhores práticas de governança para a gestão de uma família e seu empreendimento do ramo do agronegócio, localizada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

No momento atual a empresa está sendo administrada pela primeira geração da família, com dois sócios em cargos de gestão e mais cinco funcionários em cargos diretos, formando a equipe de tomada de decisão estratégica da empresa. Diante da necessidade de profissionalização da gestão de empresas familiares, de controles sobre o patrimônio das famílias, da expansão notória da empresa e do patrimônio da família em questão, que precisam ter bases sólidas para garantir a sua sustentabilidade de longo prazo, justifica-se a realização desta pesquisa.

A precedência pelo assunto no presente estudo deu-se pela existência elevada de empresas familiares no Brasil, as quais segundo o (IBGE, s. d.) e (SEBRAE, s. d.) representam 90% dos empreendimentos, 65% do PIB do país e ainda empregam 75% do quadro de pessoal (FOLHA de Pernambuco, 2019). Dessa forma, essas empresas se tornam tão necessárias para o desenvolvimento econômico e social das regiões onde se encontram inseridas, do país como um todo, assim como também para as famílias proprietárias.

No entanto, problemas de família atingem as empresas familiares. Esses problemas se configuram nas dificuldades de conciliar os propósitos de todos os proprietários com os

demais membros da família e deles com os dos agentes, por haver conflitos relacionados aos interesses subjetivos dos familiares – os quais deixam de equilibrar questões pessoais com as profissionais – que prejudicam as relações e o desenvolvimento da empresa. Diante disso, pode-se identificar a carência de governança, estrutura essa que atua para minimizar conflitos de agência e agregar valor à família e ao empreendimento.

Nesse contexto, diversos são os motivos que levam uma família empreendedora a introduzir mecanismos de governança corporativa no negócio, por exemplo: transformar o negócio menos subalterno a pessoas físicas; instruir herdeiros e sucessores para que se inter-relacionem e simplifiquem a administração conjunta que resultará da sucessão dos sócios principiantes; proporcionar ou, no mínimo, contribuir para o crescimento da empresa, alongando a gama de opções de financiamento de crédito, acionistas estratégicos ou abertura de capital em Bolsa de Valores; aprimorar a aparência da empresa e assim por diante (PRADO, et al., 2011).

Diante da importância da governança familiar e de empresas familiares, este trabalho se justifica pela contribuição para a família e para a empresa estudadas, para as quais, após coleta e análise das evidências, foram sugeridas melhorias nas governanças, que podem auxiliar no processo de sucessão; agregar valor à família, a empresa e a região em que as mesmas estão inseridas, proporcionando crescimento e desenvolvimento econômico.

## 2 | REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico são abordados conteúdos referentes à família, empresa familiar; governança de família e governança de empresas familiares.

### 2.1 Família

Primordialmente, para obter-se conhecimento satisfatório sobre governança no âmbito familiar e de empresas familiares, é essencial entender sobre família.

Conforme Gonçalves (2000, p. 3) “A família nuclear une os seus membros a partir de um pacto entre um homem e uma mulher e, em seguida, pelos vínculos de sangue que se estabelecem com uma descendência”. Na visão de Lôbo (2016) a família atual é formada em um modelo que descreve a sua aplicabilidade no presente: a afetividade. “Assim, enquanto houver *affectio* haverá família, unida por laços de liberdade e responsabilidade, e desde que consolidada na simetria, na colaboração, na comunhão de vida” (LÔBO, 2016, p. 15).

Perante a legislação, a família é formada através de duas sustentações ligadas, os vínculos, vínculos sanguíneos, vínculos de direito e vínculos de afetividade; e os grupos, grupo conjugal, grupo parental (pais e filhos) e grupo secundário (outros parentes e afins) Além disso, a família também pode ser constituída, através da adoção, tutela e curatela - apesar de que essas duas últimas definições não sejam derivadas de vínculos familiares,

dispõe por meio do seu propósito, explícita ligação (GONÇALVES, 2020; LÔBO, 2016).

Gonçalves (2020, p. 340) comenta que:

Acrescente-se, por fim, que há, na doutrina, uma tendência de ampliar o conceito de família, para abranger situações não mencionadas pela Constituição Federal” fala-se em a) Família matrimonial: decorrente do casamento; b) Família informal: decorrente da união estável; c) Família monoparental: constituída por um dos genitores com seus filhos; d) Família anaparental: constituída somente pelos filhos; e) Família homoafetiva: formada por pessoas do mesmo sexo; f) Família eudemonista: caracterizada pelo vínculo afetivo.

Pelo exposto, constata-se que a família atual é mais ampla em definições do que a tradicional - advinda de um pai, uma mãe e filhos - pois envolve diversos tipos de indivíduos, independentemente da ligação sanguínea, gênero sexual, e ainda, sem haver a necessidade de reprodução (GONÇALVES, 2020; LÔBO, 2016).

## 2.2 Empresa Familiar

As empresas familiares se constituem na mais antiga e uma das mais importantes formas de organização de negócios do mundo e são fundamentais para o crescimento e desenvolvimento econômico (DELLA PIANA; VECCHI; CACIA, 2012; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012). Nas palavras de Lodi (1986, p. 6) “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”. Para se caracterizar como empresa familiar ela deve estar nas mãos de uma família controladora, ou seja, a maior parcela do capital com direito a voto pertence a uma mesma família (FAHED-SREIH, 2009). Assim a família detém o controle da organização.

Lethbridge (1997) destaca três tipos básicos de empresa familiar: a tradicional, onde o capital é fechado, existe pouca transparência e a família tem domínio completo sobre os negócios; a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família detém o controle, porém, há maior transparência e participação na administração por especialistas não-familiares; e a de influência familiar, onde a maioria das ações está no mercado, mas a família mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa

Entretanto, empresas familiares apresentam complexidades maiores por envolver a família e suas distintas expectativas (PRADO, et al., 2011). Segundo Silva (2019), a governança de uma empresa familiar transpassa três fatores essenciais: “o controle da empresa; o poder que a família possui na empresa; e a colocação de membros da família no papel de gestores” (SILVA, 2019, p. 59). Essas proporções são assimiladas como: família, gestão e propriedade (GONÇALVES, 2000; SILVA, 2019), e visam resguardar a estabilidade da empresa familiar (PRADO, et al., 2011).

Também é importante destacar que as empresas familiares passam por estágios

de evolução durante sua existência. O modelo básico é composto por três estágios ou gerações que representam a evolução de uma empresa familiar (GERSICK, et al., 1997; IFC, 2008).

1. Estágio do (s) fundador (es) ou 1ª geração: a empresa é propriedade de seu fundador que também é seu dirigente. Nesse estágio a estrutura de governança normalmente é simples e a empresa é dirigida de forma centralizada.
2. Estágio da parceria entre irmãos ou 2ª geração: a propriedade da empresa é transferida para os filhos dos fundadores, envolvendo mais membros da família. A gestão tende a ser compartilhada e colaborativa.
3. Estágio da confederação de primos ou 3ª geração: Ainda mais membros da família se envolvem nos negócios, incluindo os filhos dos irmãos da segunda geração, primos, cunhados, noras, genros, sogros, dentre outros. A governança se torna mais complexa, por causa de membros de diferentes gerações e ramos da família. A gestão se torna conflituosa

Para Gersick, et al. (1997), além de observar os estágios de evolução das empresas de forma estática, é preciso incluir a dimensão temporal, pois o tempo acarreta mudanças nas empresas familiares, aumentando os problemas e desafios a serem enfrentados.

### **2.3 Governança de Família**

A governança familiar, originalmente vinculada ao domínio da família, pode ser designada como um conglomerado de normas e sistemas privados que possuem o propósito de administrar assuntos pessoais e sociais entre os familiares, conectados ao patrimônio da família que pode ter uma ou mais empresas. Esse modelo de governança pode ter diversas características, comuns ou mais elaboradas, relativas à dimensão, dificuldades carências e objetivos da família (PRADO, et al., 2011).

Para que haja uma gestão mais organizada e eficiente dentro das empresas especificamente familiares, Prado, et al. (2011) afirmam que elas podem implementar alguns mecanismos de governança familiar como: Protocolo de família, Assembleia de Família, Conselho de Família e Family Office

Protocolo de Família, ou Código de Ética é um registro físico que documenta os valores, princípios, regras, culturas, atitude pessoal, atitude social, atitude patrimonial, atitude empresarial, dos familiares na empresa e na sociedade. Além disso, tem o dever de cuidar para que haja prosperidade no patrimônio, na relação da família, protegendo as convicções familiares que se objetiva manter (PRADO, et al., 2011; SALMERON, 2018).

A Assembleia Familiar é onde a família realiza reuniões para debater a respeito de dilemas, que não correspondem expressamente às questões da empresa, como conturbações nas relações familiares, casamentos e divórcios, profissão dos filhos e de outros integrantes da família, complicações de saúde, que causem distanciamento provisório ou definitivo da gestão (OLIVEIRA, 2010; SALMERON, 2018).

O Conselho de Família é um mecanismo que necessita ser incluído nas empresas familiares, pois tem o propósito de deliberar sobre questões familiares, medir os interesses da família e da empresa, conservar os valores dela e projetar a sucessão (SILVA, 2014). De acordo com (OLIVEIRA, 2010, p. 176) “O conselho de família é constituído pelos membros da família ou das famílias proprietárias da empresa e, preferencialmente, deve ter uma interação com o conselho de administração e a diretoria executiva.

O mecanismo *family office* é utilizado pelas famílias que acumularam patrimônio considerável, ao longo de anos, e perceberam a necessidade de administrar os bens separadamente da gestão das empresas do grupo, geradoras de caixa e origem da riqueza familiar. Esse mecanismo é um órgão executivo da governança familiar que proporciona uma gestão independente dos bens, poupanças e demais patrimônios da família, com a finalidade de guardá-los dos riscos atinentes aos negócios organizacionais (WOODSON; MARSHALL, 2021).

Através da abordagem referente aos mecanismos de governança familiar, pode-se entender que os mesmos servem para aprimorar constantemente o controle da gestão da empresa, de maneira a separar questões familiares das questões empresariais, mas sem deixar que os valores e objetivos visados pela família fujam da essência da organização. O processo sucessório em uma empresa é um assunto que requer muita atenção e planejamento devido à importância do mesmo. Ele é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob os aspectos lógicos da administração, pois envolve situações afetivas e emocionais, relacionadas com a própria estrutura familiar. Além disso, é uma questão essencial para o crescimento econômico a longo prazo do país (BERNHOFET, 1991; OLIVEIRA, 2010; SALMERON, 2018).

Gersick, et al. (1997, p. 203), ressalta que um dos segredos para uma boa sucessão familiar é possuir um objetivo comum entre o sucessor e o sucedido, “uma visão estimulante daquilo que a empresa irá se tornar, que capacite a família a compreender todos os valores e aspirações individuais”. Leone (2005) afirma que existem dois tipos de sucessão que são possíveis observar em uma empresa familiar: a sucessão profissional e a sucessão familiar. “A sucessão profissional é aquela na qual executivos contratados passam a ocupar os cargos diretivos da empresa familiar e os representantes da família ficam em um Conselho, que pode ou não atuar como um Conselho de Administração” (LEONE, 2005, p. 43). Estes executivos contratados devem ser devidamente preparados profissionalmente, a fim de atender as exigências e alcançar os objetivos da empresa. “Para a família que entrega a direção da empresa a um executivo contratado é recomendável a constituição de um conselho de família forte, com membros independentes” (LEONE, 2005, p. 44), por meio deste conselho a família pode discutir sobre assuntos relacionados aos seus interesses e transmiti-los aos executivos, para os mesmos sempre os considerarem diante as decisões.

Essa profissionalização pode ocorrer para membros da família também, através de cursos e treinamentos – de maneira que a empresa contrate pessoas da família não apenas

pelo vínculo existente, mas por sua capacidade profissional (LEONE, 2005; SILVA, 2019). Desta forma, a organização se mantém focada na eficiência e crescimento constante e conservam familiares empregados, o que pode gerar mais conhecimento a eles sobre a mesma e facilitar o processo sucessório (SILVA, 2019). Aliado a isto, a partir da primeira geração da empresa, deve ser estabelecida uma cultura organizacional para ser seguida, a fim de serem alcançados os resultados desejados desde o princípio (LEONE, 2005; OLIVEIRA, 2010).

## 2.4 Governança de empresa familiar

Antes de abordar a governança de empresa familiar, se faz necessário entender a governança corporativa de maneira geral. Ela tem como principal papel minimizar os conflitos de interesses oriundos da relação entre os proprietários, donos do capital e os agentes, gestores do capital, que se estabelece a partir da teoria de agência (JENSEN; MECKLING, 1976). Esses conflitos também podem ocorrer entre sócios majoritários e minoritários e entre membros de família (ANDRADE; ROSSETTI, 2014; FONTES FILHO; LEAL, 2011; SILVA, 2014; SILVEIRA, 2014).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) define governança corporativa como um “sistema no qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”. Desta forma, pode-se entender que a governança corporativa trata das relações entre as partes empenhadas nas organizações, com o objetivo de regulamentar suas condutas para que haja sempre conformidade em seus propósitos, e em razão disso, facilitar a tomada de decisão, agregar valor ao negócio e ainda torná-lo um ambiente saudável para trabalhar (CVM, 2002; IBGC, 2015, OLIVEIRA, 2015).

A constituição da governança corporativa, no decorrer dos anos, foi fundamentada através de alguns princípios que norteiam a conduta e as atividades das organizações. Embora existam outros princípios no âmbito internacional, o IBGC instituiu quatro principais: transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa (GIACOMELLI, et al. 2017).

É apropriado ressaltar o valor dos princípios básicos da boa governança corporativa, dado que “estão por trás dos fundamentos e das práticas [...] e aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente de porte, natureza jurídica ou tipo de controle” (IBGC, 2015, p. 18).

Segundo o IBGC (2015, p. 20), o princípio de transparência: “Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos”. O princípio da equidade trata da uniformidade de direitos que deve existir entre todas as partes interessadas, sem haver vantagens pessoais por meio de informações favorecidas (ANDRADE; ROSSETTI,

2014; IBGC, 2015; SILVA, 2014; SILVEIRA, 2014). O princípio da prestação de contas expõe que os agentes de governança são obrigados a prestar contas de seu desempenho (IBGC, 2015) “de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo” (IBGC, 2015, p. 21). Além de admitir consequências de condutas e falhas que aconteçam em suas representações (SILVEIRA, 2014). O princípio de responsabilidade corporativa destaca que os agentes de governança precisam proteger a capacidade econômico-financeira das empresas, deter inconveniências externas prejudiciais e alavancar as favoráveis, tendo em vista os vários capitais da organização (IBGC, 2015).

Em face, é notório que os princípios formam o suporte ético nas relações internas das organizações, pois, através deles podem ser evitados ou contidos – com mais eficiência do que por meio da lei – conflitos de agência, corrupção, suborno e outras ações fraudulentas (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

As boas práticas de governança corporativa também preconizam mecanismos a serem adotados. “Os mecanismos de governança têm por objetivo controlar e monitorar a empresa de forma que os administradores tomem suas decisões com vistas aos interesses dos proprietários” (SILVA, 2014, p. 8). Os mecanismos podem ser internos ou externos às organizações. Os internos são basicamente a assembleia geral, o conselho de administração, o conselho fiscal, a auditoria interna, os comitês, a política de remuneração e a direção executiva. Já os mecanismos externos são representados pela auditoria externa, as mídias sociais, as legislações e o mercado de atuação da organização em tela.

Por outro lado, as empresas familiares apresentam peculiaridades por ter a família em seu meio. Conforme Bernhoeft (1991), os aspectos positivos das mesmas são: a empresa ser próxima da base do poder, ter capacidade de decisões rápidas, ser consciente acerca do perfil do país e possuir agilidade para instituir transformações basilares. Já os aspectos negativos são: conflitos entre propriedade de gestão, concorrência pelo poder, carência de planejamentos precisos, desejos pessoais, ausência de investimento em recursos humanos, tecnologia e mecanismos de melhoria de procedimentos. Esses pontos desfavoráveis culminam em problemas de gestão e podem interferir na continuidade deste tipo de empresa, pois, de acordo com Oliveira (2010) “aproximadamente 40% das empresas familiares no mundo não ultrapassam o primeiro ano de vida, 60% das empresas familiares fracassam até o final do segundo ano da fundação e quase 90% das empresas fecham até o décimo ano de vida”.

Uma forma de enfrentar essas complicações, principalmente a intervenção da família na operação da tomada de decisão, de maneira a mediar essa interposição e supervisionar seus efeitos, baseia-se na introdução de sistemas de governança, os quais têm como objetivo incluir diretrizes e disposições em meio aos propósitos desiguais relativos ao costume organizacional. O exercício da governança tem como propósito regrar as condutas pessoais em benefício do todo, em vista de assegurar que as decisões elegidas na gestão da empresa familiar não se conduzam de acordo com os anseios individuais dos

participantes, mas com as metas da organização (BORNHOLDT, 2005; FONTES FILHO; LEAL, 2011).

O sistema da governança corporativa para a alta administração pode garantir o crescimento a longo prazo das empresas. Incluso nele estão técnicas progressistas, que auxiliam na gestão e sucessão das empresas familiares. A governança faz parte da gestão estratégica do negócio, pois através dela a empresa constrói perspectivas de futuro, indispensáveis para a sua continuidade (FONTES FILHO; LEAL, 2011). A governança corporativa para uma empresa familiar só tende a somar, pois muito além de separar a propriedade da gestão, ela traz meios de estruturar a empresa da forma mais adequada ao seu porte e perfil, por meio de mecanismos simples até os mais complexos (OLIVEIRA, 2010; PRADO, et al., 2011; SILVA, 2019).

### 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é compreendida como um esquema composto por mecanismos e estratégias aplicadas para atingir um determinado objetivo. O seu propósito é auxiliar o pesquisador a entender o desempenho da investigação científica (PEREIRA, 2016).

Para a classificação da pesquisa seguiu-se o que preconiza Vergara (2016). A pesquisa foi aplicada a uma família e a uma empresa familiar com o estudo de governança para ambas. Se configurou como um estudo exploratório na medida em que explorou os conceitos sobre governança revisados nas estruturas da família e da empresa familiar. Também se configurou como pesquisa descritiva pois apresentou conceitos e relatou descritivamente as boas práticas de governança tanto para a família quanto para a empresa familiar objetos do estudo.

Para a coleta das evidências utilizou-se de pesquisa em documentos disponibilizados pela família referentes à empresa e relativos à governança como código de conduta e atas de algumas reuniões. Também foram feitas observações não participantes nas rotinas da família e da empresa e entrevistas com roteiro semiestruturado com os membros da família, sócios e gestores da empresa familiar, visando identificar as práticas de governança adotadas por ambas: família e empresa.

Essas evidências foram analisadas qualitativamente, por meio de análise de conteúdo, seguindo Bardin (2016). Inicialmente se procedeu análise na literatura identificando palavras e conteúdos chave referentes as práticas de governança e elaboração do roteiro de entrevistas. As respostas obtidas nas entrevistas foram categorizadas de acordo com a revisão da literatura, com recorte em unidades de registro, de acordo com o tema e consideradas as unidades de contexto, em relação à pertinência ao conteúdo e ao objetivo da pesquisa. Também foi realizada a análise de conteúdo para comparar as práticas de governança adotadas pela família e pela empresa com aquelas preconizadas pela literatura revisada. Por fim, foram realizadas proposições de adequações e ou melhorias nas práticas

de governança da família e da empresa familiar, considerando o que elas praticam e o que recomenda a literatura revisada.

## 4 | RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa conforme os objetivos propostos.

### 4.1 Práticas relacionadas aos princípios de governança na empresa

Existem alguns princípios que norteiam as condutas dentro das organizações. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa instituiu quatro principais: transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa (GIACOMELLI, et al. 2017; IBGC, 2015).

O quadro 01 demonstra as análises realizadas na empresa quanto as práticas relacionadas aos princípios de governança e as melhorias propostas.

|                     | Observações  | Melhorias propostas   |
|---------------------|--|---|
| Transparência       | A empresa divulga em seu site informações sobre a história da empresa, filiais, cotações, notícias do agronegócio, treinamentos, entre outros. Porém, as informações financeiras e as demonstrações contábeis, a empresa compartilha apenas com seus sócios e membros da família.  | Como a evidenciação de informações é uma prerrogativa da gestão, ela pode estar agindo estrategicamente, demonstrando apenas as informações que julga conveniente. Portanto, a empresa pode optar por não evidenciar, mesmo que se tenha percebido a limitação na divulgação de informações sobre a organização que seriam de interesse dos seus stakeholders (IBGC, 2015). |
| Equidade            | A empresa enfatiza que busca ter um tratamento imparcial com todos, desde seus sócios, membros familiares e também com clientes e funcionários. Pelas observações realizadas constatou-se o tratamento respeitoso e harmonioso tanto com clientes e fornecedores, quanto com os funcionários, confirmando as respostas obtidas no questionário.    | Apesar de haver um sócio majoritário com poder decisório legítimo, sugeriu-se que o gestor descentralize a gestão executiva, para que a mesma se torne mais independente e com mais espaço para as decisões estratégicas (ANDRADE; ROSSETTI, 2014; IBGC, 2015; SILVA, 2014; SILVEIRA, 2014).  |
| Prestação de Contas | As demonstrações contábeis da empresa não são apresentadas aos stakeholders e nem divulgadas no site da empresa. Porém, os parceiros comerciais têm acesso a elas sempre que solicitarem. As mesmas também não são publicadas em jornais e ou disponibilizadas pela CVM e B3, pois a empresa é limitada e, portanto, não tem essa obrigatoriedade. | Recomenda-se que a empresa divulgasse suas demonstrações financeiras, pois, por meio desse procedimento transmitiria maior segurança para seus stakeholders (IBGC, 2015; SILVEIRA, 2014).   |

|                         |  |  |
|-------------------------|--|--|
| <b>Responsabilidade</b> | A empresa auxilia no crescimento econômico de todas as comunidades onde está inserida, gerando empregos diretos e indiretos. Além disso, a empresa presta assistência técnica e agrônômica aos seus clientes, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e melhoria da qualidade de vida dos stakeholders primários. Além disso, a empresa fornece treinamento e desenvolvimento para o seu time de gestores | Sugere-se que a empresa analise a possibilidade de contribuir com os estudos formais de seus colaboradores, em cursos que sejam do interesse da empresa. Também é recomendado que ela crie e ou adote práticas e projetos fora do local de trabalho, como ações beneficentes, projetos sociais e campanhas com causas importantes para a vida em sociedade. Assim, estariam criando laços fortes com seus stakeholders e com a comunidade em geral (IBGC, 2015). |
|-------------------------|--|--|

Quadro 01: Princípios de governança da empresa familiar

Diante das análises das respostas apresentadas e das observações feitas, constata-se que a empresa tem consciência dos princípios de governança, buscando agir de acordo com eles, porém algumas melhorias ainda podem ser praticadas.

## 4.2 Práticas relacionadas aos mecanismos de governança da empresa

Os mecanismos de governança corporativa são parte integrante das boas práticas de governança preconizadas pela literatura. “Os mecanismos de governança têm por objetivo controlar e monitorar a empresa de forma que os administradores tomem suas decisões com vistas aos interesses dos proprietários” (SILVA, 2014, p. 8). A empresa pode adotar tanto mecanismos internos quanto externos. O quadro 2 apresenta aqueles adotados pela empresa e as proposições de melhorias.

|                                  | <b>Observações</b>   | <b>Melhorias propostas</b>  |
|----------------------------------|--|---|
| <b>Assembleia geral</b>          | Segundo a empresa, frequentemente são realizadas reuniões entre os sócios e membros da família para analisar os aspectos a melhorar, fazer ajustes e focar mais esforços, também são revisados as metas e objetivos da empresa. Considerando que essa reunião não é feita apenas com os dois sócios, não se pode considerá-la como uma reunião de sócios, prerrogativa das empresas limitadas. | Sugere-se que a empresa, além das reuniões que já realiza, adote a prática da reunião de sócios especificamente, seguindo o que preconiza a literatura revisada (ANDRADE; ROSSETTI, 2014; SILVEIRA, 2010).  |
| <b>Conselho de administração</b> | A empresa não o tem constituído formalmente. Porém, ela realiza reuniões com os sócios conjuntamente com outras pessoas para analisar os rumos estratégicos da organização, dentre outras tomadas de decisões.   | Sugere-se que a empresa formalize o conselho de administração e inclua nele pessoas com conhecimentos específicos e do interesse da empresa. Dentre eles sugere um membro externo, o que valorizaria a estrutura de governança (ANDRADE, 2009; ANDRADE; ROSSETTI, 2014).  |
| <b>Conselho Fiscal</b>           | A empresa informou que o Contador trabalha para garantir o cumprimento dos deveres legais e do estatuto da empresa, e que reuniões com a administração acontecem regularmente e no fechamento das Demonstrações Contábeis, substituindo o Conselho Fiscal.   | O monitoramento constante da empresa é primordial. A vista disso propõe-se a eleição de membros para compor o Conselho Fiscal da organização, pois proporcionará a ela mais controle nas suas atividades e ainda lhe ajudará no atendimento à legislação e ao estatuto da empresa, tornando o negócio mais eficiente e competente |

|                         |  |  |
|-------------------------|--|--|
| Auditoria interna       | A empresa afirma realizar trabalhos mensais de auditoria operacional, cujos resultados são apresentados aos sócios, ao final do ano agrícola. No entanto, isso não se configura como auditoria interna. As auditorias apresentam resultados tempestivos, e não somente ao final do período. Também pelas observações feitas, não se constatou que a empresa tenha auditoria interna. | Aconselha-se que a empresa contrate um auditor interno ou mais, para vistoriar as suas operações, e que este sempre apresente os resultados do seu trabalho tempestivamente. Dessa maneira, tornará os controles, os processos e as informações internas do negócio mais fidedignas e alinhadas com os objetivos do negócio. |
| Comitês                 | De acordo com os sócios, integram a empresa os seguintes comitês: financeiro, comercial, logístico, recursos humanos, jurídico e administrativo. No entanto, verificou-se que os mecanismos citados não se caracterizam como comitês. O que se constatou é a existência dos setores na estrutura organizacional.   | Sugere a implantação de comitês, principalmente de recursos humanos, estratégico e jurídico na estrutura de governança, para que todos os seus âmbitos trabalhem em consenso e focados em seus objetivos principais (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).   |
| Política de remuneração | A empresa incentiva os funcionários do time comercial por meio de comissões sobre vendas, para mantê-los motivados e alinhados aos objetivos da empresa. Os colaboradores de outros departamentos não participam dos resultados da empresa.  | É recomendável que a empresa adote políticas de remuneração incentivada a todos os colaboradores, para mantê-los motivados e assegurar que seus comportamentos estejam conforme os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2009).   |
| Direção executiva       | O sócio majoritário desempenha o papel de principal executivo. Ele realiza reuniões periódicas com os chefes de cada setor, para encaminhamentos das decisões tomadas e para a tomada de decisões pontuais, referentes ao setor em si.   | Não há nenhuma recomendação de melhoria, pois a atuação da diretoria executiva está de acordo com o que preconiza a literatura revisada (ANDRADE; ROSSETTI, 2014; OLIVEIRA, 2015; SILVEIRA, 2014).   |
| Auditoria externa       | Destaca-se que a empresa não possui, mas afirmou ter o suporte permanente de duas instituições voltadas às questões legais e tributárias da empresa.   | Recomenda-se que a empresa contrate periodicamente um profissional de auditoria independente, que não possua ligação com o quadro da empresa, para aferir as Demonstrações Contábeis.  |

Quadro 02: Mecanismo de governança da empresa familiar

Em relação a outros mecanismos externos, como as mídias sociais, legislação e mercado de atuação, não houve recomendações de melhorias. Quanto as mídias sociais, cabe salientar que a empresa compartilha suas atividades, informações, conquistas e visa também a obtenção de feedback. Dessa forma, mantém um bom relacionamento com todos os seus stakeholders, visando a sua aceitação no mercado onde atua. No que tange à legislação, foi identificado que a empresa busca manter-se atuando de acordo com as normas e legislações vigentes e para isso conta com o auxílio de um setor jurídico. Ou seja, busca cumprir toda e qualquer demanda, seja fiscal, trabalhista ou ambiental. Em relação ao mercado de atuação, pode-se afirmar que ele é bastante competitivo, garantindo que a empresa siga as regras formais ou informais por ele estabelecidas, para que possa continuar atuando nesse mercado.

### 4.3 Práticas relacionadas aos mecanismos de governança da família

Para que haja uma gestão mais organizada e eficiente dentro das empresas

especificamente familiares, Prado, et al. (2011) afirmam que as famílias proprietárias podem implementar alguns mecanismos de governança familiar como por exemplo: Protocolo de família, Assembleia de Família, Conselho de Família e *Family Office*. O quadro 3 demonstra as práticas da família e as sugestões de melhorias identificadas na pesquisa

|                        | <b>Observações</b>   | <b>Melhorias propostas</b>  |
|------------------------|--|---|
| Protocolo de família   | Não foi possível realizar a análise documental para se ter a convicção de que a família possui. Além disso, através das observações não participantes, esse fator também não ficou evidente, apesar de ter sido confirmado nas entrevistas | Se sugere a família faça uso do protocolo. A sua utilização ajudará a preservar a prosperidade no patrimônio, na relação da família, protegendo as convicções familiares que se objetiva manter.  |
| Assembleia de Família  | A família em análise se utiliza da assembleia. Porém, participam apenas os sócios e os membros da família que trabalham na empresa. Nas reuniões são apresentados os resultados obtidos no ano e discutidas as estratégias da empresa.     | Se sugere que a assembleia não tenha interação direta com a diretoria executiva da empresa, pois, o modelo de gestão ficaria tal como se a família estivesse no dia a dia da empresa (OLIVEIRA, 2010).  |
| Conselho de Família    | O Conselho de Família da empresa se reúne regularmente para discutir os assuntos pertinentes à família, sempre com decisões em comum acordo.   | O conselho de família deve cuidar da amplificação das negociações da empresa e dos seus bens, sem interferir nas operações da empresa, para conservar as relações familiares (OLIVEIRA, 2010). Pois é através do conselho de família que ocorre a separação entre propriedade e gestão (OLIVEIRA, 2010; SILVA, 2019).                                       |
| <i>Family Office</i> . | Segundo os respondentes, funciona dentro do setor de contabilidade da empresa, onde é controlado o patrimônio dos membros da família que pertencem ao grupo econômico da empresa e da produção rural da família.                           | O <i>family office</i> é um mecanismo que é utilizado pelas famílias que acumularam patrimônio considerável e percebem a necessidade de administrar os bens separadamente da gestão das empresas do grupo, origem da riqueza familiar (SALMERON, 2018). Portanto, recomenda-se que a família separe o <i>family office</i> da estrutura da própria empresa. |

Quadro 3: Mecanismos de governança da família

O quadro 3 apresentou os mecanismos de governança da família. Se observou que a empresa confunde os mecanismos de assembleia familiar, conselho de família e *family office*, com os da governança da empresa, ou seja, mistura assuntos comuns do cotidiano do negócio com os específicos da família, o que deve ser evitado.

#### **4.4 Preparação dos gestores para a sucessão familiar**

O processo sucessório em uma empresa familiar é um assunto que requer muita atenção e planejamento devido à sua importância. Ele é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob os aspectos lógicos da administração, pois envolve situações afetivas e emocionais, relacionadas com a própria estrutura familiar (BERNHOF, 1991). Além disso, é uma questão essencial para o crescimento econômico a longo prazo do país (OLIVEIRA, 2010).

Conforme Leone (2005) existe dois tipos de sucessão: a sucessão profissional e a sucessão familiar. A sucessão profissional ocorre quando um profissional que não faz parte da família empreendedora é contratado para exercer cargos diretivos na empresa, entretanto é necessário que o mesmo tenha preparação e interesses alinhados com os da empresa para que atinja os objetivos de maneira eficiente. Já a sucessão familiar decorre da transferência da gestão da empresa de uma geração da família para outra, mas essa escolha deve ser planejada para que seja escolhido o sucessor mais adequado ao perfil e interesses da empresa.

A gestão da empresa objeto de estudo está na primeira geração da família, mas a mesma já planeja a futura sucessão familiar. As possíveis sucessoras são as duas filhas que trabalham diretamente na empresa, sendo uma há 12 anos e a outra há 7 anos. Elas possuem formação acadêmica em Administração e Economia, respectivamente, o que demonstra alinhamento com a gestão de organizações. Na ausência dos sócios, diretor geral e gerente financeira, elas os substituem. Todavia, a empresa não evidenciou exatamente quando planeja efetuar a sucessão, apenas se observou que ambas desejam seguir a carreira na empresa, independentemente de qual exercerá a função principal.

À vista disso, recomenda-se que a empresa aplique alguns métodos para definir sua sucessora. Um exemplo seria a qualificação profissional, a qual ocorre por meio de cursos e treinamentos em áreas relacionadas ao negócio - de maneira que a empresa empregue pessoas da família não apenas pelo vínculo existente, mas por sua capacidade profissional (LEONE, 2005; SILVA, 2019). Desta forma, a organização se manterá focada na eficiência e crescimento constante e conservará familiares empregados, o que poderá gerar maior conhecimento a eles sobre a mesma e facilitará na seleção do (a) candidato (a) mais apto (a) à sucessão familiar (SILVA, 2019). Destaca-se que este procedimento pode ser utilizado, tanto para a sucessão familiar, bem como para a sucessão profissional - aquela que contrata um executivo que não faz parte da família da empresa, para dirigir a empresa (LEONE, 2005).

Além disso, nos primeiros meses da sucessão, o antigo sócio diretor da empresa pode continuar trabalhando para auxiliar o (a) sucessor (a) na transição do comando da empresa. Ainda, o (a) sucessor (a) pode contratar uma assessoria especializada em áreas relacionadas ao negócio, para ajuda-lo (a) a deliberar acerca de assuntos complexos.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar as melhores práticas de governança para a gestão de uma família e sua empresa do ramo do agronegócio, localizada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Para que o objetivo fosse atingido, foi realizada a revisão teórica referente à família, empresa familiar; governança de família e governança de empresas familiares. Também foram utilizados os métodos de pesquisa documental e

observações não participantes, pelos quais foram obtidas informações acerca das práticas de governança adotadas pela família e pela empresa familiar. Complementarmente, foi realizada entrevista semiestruturada aos membros da família, dirigentes e gestores da empresa, onde se adquiriu conhecimento a respeito de ambas, em relação aos princípios e mecanismos de governança adotados.

Diante disso, por meio de análises de conteúdos e comparativas, se identificou que a empresa se preocupa com a prática dos princípios de governança corporativa e entende sua importância, porém, constatou-se que os mesmos não são aplicados de maneira abrangente. Sendo assim, cabem alguns aprimoramentos em todos os princípios.

No que diz respeito aos mecanismos de controle da governança da empresa e aos mecanismos de governança de família, se evidenciou a estruturação da maioria. Entretanto, através do questionário aplicado e das observações não participantes, verificou-se que alguns mecanismos, a empresa não possui ou não os exerce de maneira formalizada, tais como reunião de sócios, conselho de administração, conselho fiscal, auditoria interna e externa, conforme o que prevê a literatura, e ainda, alguns se confundem entre si, como a contabilidade e o *family office*. Dessa forma, recomendou-se a implementação, ajustes e ou melhorias nesses mecanismos, de acordo com o que a literatura revisada.

Destaca-se que este artigo é resultado de um estudo que limitou-se à governança de uma família e de uma empresa familiar e, considerando que as práticas de governança são importantes tanto para se obter melhores controles, como para preservar a continuidade das mesmas, se sugere a elaboração de futuras pesquisas acerca deste assunto, tendo em vista que agregam valor a fatores econômicos e sociais das famílias, dos negócios e das comunidades onde estes estão inseridos.

Por fim, é importante destacar que esta pesquisa contribuiu com a família e com a empresa objetos de estudo, com sugestões de melhorias que oportunizam tornar a sua gestão mais organizada e controlada, e assegurar a permanência da família, na direção executiva da empresa, em suas próximas sucessões, bem como o patrimônio familiar. Além disso, essa pesquisa contribui para o avanço do conhecimento ao associar governança familiar com a governança de empresas familiares, um tema que está em ascensão no contexto acadêmico e em pauta no meio empresarial.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7º ed. São Paulo, 2014.

BARDIN, Lawrence. *Análise de Conteúdo*. 3ª. reimp. da 1. edição de 1970. São Paulo: Edições, 70, 2016.

BERNHOFET, Renato. **Empresa Familiar - Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. 2º ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CVM - COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Jun, 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>> Acesso em: 4 set. 2020.

DELLA PIANA, Bice; VECCHI, Alessandra; CACIA, Claudia. Towards a better understanding of Family Business Groups and their key dimensions. *Journal of Family Business Strategy*. n. 3, p. 174-192, 2012.

FAHED-SREIH, Josiane. An exploratory study on a new corporate governance mechanism: Evidence from small family firms. *Management Research News*. . 32, n. 1. p. 50-61, 2009.

FOLHA DE PERNAMBUCO. A segunda geração em empresas familiares. Pernambuco, 6 ago. 2019. Disponível em: <<https://www.folhape.com.br/colunistas/blogdosconcursos/a-segunda-geracao-em-empresas-familiares/11667/>> Acesso em: 4 set. 2020.

FONTES FILHO, Joaquim R.; LEAL, Ricardo P. C. **Governança Corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul Editora Ltda, 2011.

GERSICK, Kelin E., et al. *Generation to Generation: Life cycles of the Family Business*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press, 1997.

GIACOMELLI, Giancarlo, et al. **Governança Corporativa**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Esquemático** - Direito civil 3 - Responsabilidade Civil - Direito de Família - Direito das Sucessões. São Paulo: Saraiva, 2020.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. *Patrimônio, Família e Empresa – Um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial*. São Paulo: Negócio Editora Ltda, 2000.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de Orientação para Melhores Práticas de Comitês de Auditoria**. São Paulo: IBGC, 2009 (série de cadernos de Governança Corporativa, 7). 119 p. Disponível em: <[https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/ibgc\\_comite\\_auditoria.pdf](https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/ibgc_comite_auditoria.pdf)> Acesso em: 12 out. 2020.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5ª ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod\\_resource/content/1/Livro\\_Codigo\\_Melhores\\_Praticas\\_GC.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf)> Acesso em: 5 set. 2020.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa e boas práticas de comunicação**. São Paulo: IBGC, 2017:b. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 16). 56p. Disponível em: <<http://www.sinibref-interestadual.org.br/wp-content/uploads/2018/05/Governan%C3%A7a-Corporativa-e-Boas-praticas-de-Comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf>> Acesso em: 24 out 2020. ESSE É DAS MÍDIAS SOCIAIS

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Orientações sobre comitês de auditoria: melhores práticas no assessoramento ao conselho de administração** / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Instituto dos Auditores Independentes do Brasil. São Paulo: IBGC/IBRACON, 2017:a. 88p. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23485/Publicacao-IBGCOrienta-ComiteAuditoria-2017.pdf> Acesso em: 12 out 2020.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na Empresa Familiar**: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, Eric. Governança Corporativa. **Revista do BNDES**, n.8, dezembro de 1997. Disponível em: <[https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf](https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf)> Acesso em 17 out. 2020

LÔBO, Paulo. Direito civil – Famílias. 7º ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Empresa Familiar – **Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Governança Corporativa na Prática**: Integrando Acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na Geração de Resultados. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Janete L.; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael D. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.

PEREIRA, Matias. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PRADO, Roberta Nioac, et al. **Direito, gestão e prática**: empresas familiares: Governança Corporativa, Governança Familiar e Governança jurídica. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

ROTH, Leonardo, et al. Sucessão e governança em empresas familiares: estudo de múltiplos casos no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, n.48, 30 ago. 2017. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/a97d/04b482b31e4ce8d4f9dac7791bc6ce5a4f94.pdf>> Acesso em: 18 nov. 2020.

SALMERON, Bruno L. F. **Governança em família**: da fundação à sucessão. São Paulo: Editora Évora, 2018.

SEBRAE - **Entenda a importância da normalização para o seu negócio**. (s. d.). Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-a-importancia-da-normalizacao-para-o-seu-negocio,61498b88ba73e410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=Uma%20empresa%20que%20segue%20as,como%20referencial%20para%20o%20mercado.&text=Seguir%20as%20normas%20vai%20melhorar,e%20no%20crescimento%20do%20neg%C3%B3cio>> Acesso em: 14 nov. 2020.

SEBRAE - **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão**. (s.d.). Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucesao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 05 set. 2020.

SILVA, Andre Luiz Carvalhal. **Governança Corporativa E Sucesso Empresarial** - Melhores Práticas Para Aumentar o Valor da Firma - 2º ed. Editora Saraiva, 2014.

SILVA, Camila Cristina. **Governança corporativa em empresas de controle familiar**: compreendendo a dinâmica do conselho de família. 2017. 107p. Dissertação (Mestrado em Ciências), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Administração Geral, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08012018-121257/publico/CorrigidaCamila.pdf>> Acesso em: 17 nov. 2020.

SILVA, Edson Cordeiro. **Governança Corporativa nas Empresas** - guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SILVA, Vanessa Foletto. **Gestão de empresa familiar**. Sem edição. Grupo A Educação S.A. Porto Alegre, 2019.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança Corporativa – O Essencial Para Líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

VERGARA, Silvy Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 16° ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WOODSON, William I.; MARSHALL, Edward V. **The Family offic** : A comprehensive guide for advisers, practitioners, and students. New York: Columbia University Press, 2021.

## ESTUDIO DE LOS FACTORES INTANGIBLES EN LOS EMPRENDEDORES TEXTILES DE LA ZONA MAZAHUA DE SAN FELIPE DEL PROGRESO

*Data de aceite: 03/10/2022*

### **Dulce María Castolo Servín**

Docente – investigador del Tecnológico de Estudios Superiores de San Felipe del Progreso  
San Felipe del Progreso, México

### **Alba Cruz López**

Docente – investigador del Tecnológico de Estudios Superiores de San Felipe del Progreso  
San Felipe del Progreso, México

### **Araceli López Camacho**

Docente – investigador del Tecnológico de Estudios Superiores de San Felipe del Progreso  
San Felipe del Progreso, México

**RESUMEN:** La presente investigación busca obtener información necesaria sobre los factores intangibles de los emprendedores textiles de San Felipe del Progreso. El objetivo principal de esta investigación, es analizar la influencia que tienen los factores intangibles de los emprendedores textiles de la zona mazahua de San Felipe del Progreso. Considerando básicamente cuatro clases de recursos intangibles: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico y reputación. Los resultados del presente estudio revelan que al considerar y desarrollar factores intangibles; los artesanos textiles pueden generar una ventaja competitiva sostenible, logrando una eficiencia en sus procesos y una mejor calidad en sus servicios en la producción y venta de sus

artesanías textiles, conservando así el legado y tradición cultural en cada uno de sus bordados.

**PALABRAS CLAVE:** Factores intangibles, emprendedores, textiles mazahuas, competitividad.

### STUDY OF INTANGIBLE FACTORS IN TEXTILE ENTREPRENEURS IN THE MAZAHUA AREA OF SAN FELIPE DEL PROGRESO

**ABSTRACT:** This research seeks to obtain necessary information on the intangible factors of textile entrepreneurs in San Felipe del Progreso. The main objective of this research is to analyze the influence of the intangible factors of textile entrepreneurs in the Mazahua area of San Felipe del Progreso. Considering basically four classes of intangible resources: human capital, organizational capital, technological capital and reputation. The results of the present study reveal that when considering and developing intangible factors; textile artisans can generate a sustainable competitive advantage, achieving efficiency in their processes and a better quality in their services in the production and sale of their textile crafts, thus preserving the legacy and cultural tradition in each of their embroideries

**KEYWORDS:** Intangible factors, Entrepreneurs, Mazahuas textiles, competitiveness.

### INTRODUCCIÓN

El objetivo de la presente investigación es estudiar los factores intangibles con los que cuentan los emprendedores textiles de la zona

mazahua de San Felipe del Progreso con la intención de establecer estrategias que les permitan ser competitivos en el mercado toda vez que los bordados de sus prendas textiles además de ser una fuente de ingresos para sus familias, son el legado de sus antecesores, con el cual desean mantener viva las tradiciones que por generaciones han dejado en cada uno de los bordados mazahuas que realizan. La creciente presión de la competencia tanto a nivel regional y estatal de los artesanos textiles, así como las nuevas tecnologías en la producción de prendas textiles hace que estos busquen nuevas opciones o mejoras en sus servicios para fidelizar a sus clientes brindándoles un servicio de calidad. Es por eso que se torna al estudio de los factores intangibles en los emprendedores textiles para generar dicha competitividad.

## DESARROLLO

De acuerdo con la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (2015) en una de sus monografías indica que los mazahuas son el pueblo indígena más numeroso del Estado de México. La palabra mazahua es una palabra nahua que significa “gente del venado” y los mazahuas se denominan a sí mismos como jñatjo o jñatro, que significa “los que hablan”. Son un pueblo caracterizado por hablar la lengua mazahua, por portar trajes típicos de colores vivos, su música, su danza, sus artesanías y la visión que tienen del mundo.

La ubicación de los mazahuas limita al norte con los municipios de los estados de México y Querétaro, al oeste con los municipios del estado de Michoacán, además, al sur y al este, con los municipios del estado de México.

Nolasco (2015) menciona que San Felipe del Progreso es un municipio que cuenta con atractivos culturales y turísticos como son: museos, fiestas, danzas, tradiciones, centros turísticos y artesanías existiendo en este último una tradición en bordados de lana y punto de cruz, En estas creaciones artísticas el contacto con la naturaleza queda evidente como la fuente de inspiración de quienes las realizan y suelen guardar determinado simbolismo. Por ello los textiles elaborados por los grupos indígenas suelen presentar flores, plantas y animales como venados, conejos y armadillos.

San Felipe del Progreso y todos sus pueblos pertenecientes a este municipio son considerados parte de la zona mazahua, en estos pueblos se desarrollan varias actividades económicas encaminadas y relacionadas a la cultura y tradiciones, todos los pueblos cuentan con habitantes artesanos de diferente tipo y de distintos materiales, alguna de las artesanías elaboradas en estas comunidades son los textiles que engloban varios modelos y formas distintas de realizarlas. Este tipo de actividades representan no solo la cultura de los pueblos, sino que representan al pueblo por sí mismo y por el significado que tiene cada prenda elaborada.

FONART (2020) indica que, en el Estado de México, precisamente los textiles son

las artesanías mayormente elaboradas y las que se consideran más importantes por su amplio uso y variedad.

Los textiles son para muchos de los artesanos textiles una fuente de ingreso, sin embargo se observa que muchos de los diseños que elaboran son vendidos a un bajo costo, la razón por la cual suele suceder esto es primeramente porque los propios artesanos al intentar vender sus productos de manera rápida la dan a menor precio. Otro factor que influye al momento de realizar la venta es que en su mayoría solo venden para obtener el ingreso que les permita sobrellevar el día o la semana, y no cuenta con una visión más clara sobre lo que pueden realizar o los beneficios que le pueden traer a futuro el emplear mejores métodos que le permitan crecer económicamente.

No obstante, algunos emprendedores textiles de la zona mazahua, cuentan con habilidades y destrezas para crear diseños artesanales innovadores que mejoren la calidad de sus trabajos y puedan comercializarse en la entidad, a nivel nacional e incluso, en el extranjero. Han acudido a organismos como el Instituto de Investigación y Fomento de las Artesanías del Estado de México (IIFAEM) para asesorías y capacitaciones a fin de empoderar sus habilidades y comercializar sus textiles. Algunos de ellos ya tienen un establecimiento fijo o puntos de venta establecidos para vender sus productos, otros más usan las tecnologías y en específico las redes sociales para promoción y comercialización de sus productos, sin embargo carecen de herramientas que les permitan posicionarse en el mercado textil como empresarios capaces de enfrentarse a la competencia, generando a su vez reconocimiento al municipio y mayor crecimiento económico.

Es por ello que se inicia el estudio de los factores intangibles en los emprendedores textiles de la zona mazahua de San Felipe del Progreso para comprender el estatus en el que se encuentran y a partir de ello establecer estrategias que les permitan ser competitivos y posicionarse en el mercado manteniendo las tradiciones generacionales de la cultura mazahua a través de sus textiles.

De acuerdo a Esteban et al. (2015) los factores intangibles son aquellos recursos que consisten básicamente en conocimiento o información, no tienen una entidad material y no son por tanto susceptibles de tocarse o percibirse de un modo preciso.

Se distinguen cuatro clases de recursos intangibles: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico y reputación.

El capital humano es el recurso intangible no separable por excelencia, ya que es indisoluble de su portador. Se refiere básicamente a los conocimientos adquiridos por una persona que incrementan su productividad y el valor de su contribución a la empresa. Incluye los contactos y relaciones personales, además de otras cualidades individuales como reputación, lealtad, polivalencia o flexibilidad. Por sus diferentes implicaciones desde el punto de vista de la gestión empresarial se suelen distinguir dos tipos de capital humano: genérico y específico

El capital humano genérico es igualmente valioso en cualquier actividad productiva;

la empresa que realiza la inversión se beneficia no obstante de la satisfacción y la correspondiente motivación que toda formación proporciona a la persona. El capital humano específico incluye conocimientos y habilidades que son valiosos en el contexto de una empresa particular. Se forma como un producto complementario de la actividad laboral, a través del aprendizaje, de la interacción con otros miembros de la organización y de la enseñanza explícita y los programas de formación que se imparten en la propia empresa.

Invertir en capital humano específico es beneficioso para la empresa, puesto que ese capital aumenta la productividad del trabajador y tiene poco valor fuera de ella. En este sentido, un aspecto clave en la gestión del capital humano es tratar de evitar su «fuga», intentando retenerlo y apropiarse sus beneficios por diversos medios.

El capital tecnológico de la empresa incluye conocimientos relacionados con el acceso, utilización y mejora de las técnicas de producción y las tecnologías de producto. Se amplía y perfecciona a través de las actividades de I+D (internas, realizadas en cooperación con otros o contratadas a terceros) y de la adopción y asimilación de las tecnologías desarrolladas por otras empresas, a las que se accede mediante licencias y compras de tecnología incorporada a máquinas y equipos de producción.

Las empresas mantienen cada vez más relaciones a medio y largo plazo para intercambiar información y tecnología, con objeto de incrementar su competitividad, dando lugar a las alianzas estratégicas y redes de cooperación entre empresas. Por último, las patentes pueden ser utilizadas para potenciar los beneficios de monopolio a través de la realización de ventas ligadas, condicionando la venta del producto protegido por la patente a la compra simultánea de un producto generalmente complementario que podría adquirirse a un menor precio en un mercado competitivo. (Esteban et al.,2015)

El capital organizativo de una empresa incluye los acuerdos de cooperación que tiene con proveedores, distribuidores y socios tecnológicos, además de su entramado de rutinas organizativas y su cultura empresarial. Estos elementos pueden considerarse como mecanismos de vinculación y movilización de los distintos factores productivos empleados, que facilitan la conversión de los inputs en bienes y servicios, creando valor al tiempo que determinan la eficiencia y la propia capacidad de innovación de la empresa.

Finalmente, la reputación de una empresa es la imagen que de ella se tiene en función de su conducta en el pasado y que constituye la base para predecir su comportamiento futuro. La reputación condiciona los términos en los que la empresa se relaciona con sus proveedores, acreedores, trabajadores, clientes e incluso en sus interacciones con los competidores. Una empresa puede proteger su reputación comercial y la de sus productos a través de los derechos de propiedad industrial constituidos sobre sus signos distintivos (marcas, nombres comerciales y rótulos de establecimiento), derechos incluidos.

Se denomina competitividad, al conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de una economía, lo cual se torna en los niveles de prosperidad, Moscosa y Santos (2016) mencionan que “la competitividad se puede defini

como la habilidad, la pericia o la destreza de las unidades de negocio para competir en un mercado específico”

Según Porter (2015), el concepto de la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto”, de acuerdo a Sharon Oster “La Competitividad de una empresa es la capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo”.

Como señala Raffino (2020), la competitividad se define como la capacidad de una entidad u organización con o sin fines de lucro para competir. En el ámbito económico la competitividad juega un rol fundamental en empresas y países, definiendo así la aptitud de cada uno para poder mantenerse en el mercado. Las ventajas competitivas influye de forma determinante ya que las mismas proporcionarán el alcance, sostenimiento y mejoramiento en cuanto a la posición socioeconómica en que se encuentre.

Las ventajas competitivas involucran aquellos recursos que posee una empresa (materia prima, tecnología, conocimientos, etc.) y por los cuales destaca en comparación con otra empresa que dispone de ellos, pero en menor medida o que simplemente no los tiene. En el caso de los emprendedores textiles de la zona mazahua de San Felipe del Progreso, se considera que los factores intangibles pueden generar una ventaja competitiva y posicionamiento en el mercado.

## DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

Para el estudio se realizó una investigación cuantitativa a fin de recolectar datos para probar las hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, donde se establecerán las pautas de comportamiento y se logre probar teorías. A su vez, la investigación tuvo un alcance descriptivo. Hernández et al (2014), menciona que se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario a una muestra de 64 emprendedores textiles a través de una entrevista con la cual se realizó el estudio de los factores intangibles en los emprendedores textiles de la zona mazahua de San Felipe del Progreso.

## COMENTARIOS FINALES

### Resumen de resultados

Basados en la información obtenida en los cuestionarios se presentan el estatus en el que se encuentran dichos factores intangibles:

**Capital humano.** Consideran que para ser un emprendedor textil, se requiere principalmente de habilidad y proactividad, consecutivamente, tener un legado cultural (experiencia) y por último y no menos importante pertenecer a la zona mazahua de San Felipe del Progreso.

**Capital tecnológico.** El uso que le dan a la tecnología en gran medida es diversión, solo el 31% la utilizan para comercializar.

**Capital organizativo.** Los emprendedores textiles no se encuentran familiarizados con organizaciones que los puedan ayudar y orientar en la venta de sus productos. Más del 95% desconoce dichas organizaciones y los apoyos que ofrecen.

**Reputación:** La mayoría de los emprendedores textiles se preocupan por que su trabajo sea valorado por los clientes, 28% de ellos lo confirman, mientras que el 27% lo hacen por tradición, 26% por legado cultural y 19% por el reconocimiento de su trabajo en el municipio.

El factor intangible capital humano específico es el que se encuentra con mayor existencia ya que es el emprendedor textil quien produce y vende su producto de una manera formal e informal. Sin embargo los emprendedores textiles carecen de capital organizativo ya que no cuentan con una organización para ser competitivos, no están constituidos como empresa, o como un negocio formal, la mayoría de ellos trabajan de manera individual o familiar por lo cual es poco su alcance para tener una estructura organizacional.

El capital tecnológico es el factor intangible más débil en los emprendedores textiles, pues la mayoría son adultos mayores que desconocen el uso de la tecnología y cómo esta les puede ayudar a ser más competitivos, sin embargo, están conscientes de que el uso de la tecnología podría ayudar a mejorar la venta de sus productos, basta generarles confianza para que una persona capacitada les brinde toda la información necesaria, capacitación, e inclusión al uso de las tecnologías. Finalmente la reputación del emprendedor textil de la zona mazahua, de acuerdo al estudio realizado está acostumbrado a que su trabajo sea difundido de forma muy común que es la recomendación de su trabajo de boca en boca, donde el cliente adquiere la artesanía textil y lo recomienda por su trabajo, así mismo porque data de años que se ha dedicado a realizar esta actividad y es reconocido por el tiempo que lleva haciéndolo.

## CONCLUSIONES

Los resultados demuestran la necesidad de fortalecer los factores intangibles en

los emprendedores textiles de la zona mazahua de San Felipe del Progreso, se requiere de capital humano específico que motive y dirija la labor artesanal de los emprendedores, generando confianza para introducirlos al capital tecnológico y hacer del uso de las TIC's una herramienta que les permita introducirse al mercado virtual que hoy en día lo demanda, acercarlos a las organizaciones existentes que pueden potencializar sus habilidades y empoderarlos para comercializar sus textiles, sin demeritar la calidad del trabajo artesanal y la cultura mazahua que les ha generado mantener su reputación en el mercado.

## RECOMENDACIONES

Una vez concluido el trabajo de investigación, de manera general se recomienda elaborar un plan de capacitación para dar a conocer a los emprendedores textiles de la zona mazahua de San Felipe del Progreso los factores intangibles que les permitirán ser competitivos partiendo de la diferenciación del capital humano genérico y específico dando pauta a que este último para interactuar con ellos en un ambiente de confianza y así capacitarlos en los factores tecnológicos con miras a introducirlos al mercado en línea; factores organizativos pudiendo organizarse como sociedades cooperativas para obtener mayores beneficios por parte de los apoyos gubernamentales y de emprendimiento, teniendo como resultado mejorar la reputación que ya han ganado con la calidad y originalidad de sus prendas mazahuas, logrando así posicionándose en un mercado global.

## REFERENCIAS

**Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas** (2015). Monografía de San Felipe del Progreso, Estado de México. [http://www.cdi.gob.mx/mazahuas\\_edomex/indice.html](http://www.cdi.gob.mx/mazahuas_edomex/indice.html)

Esteban, M., Fernández, J. y Sánchez, M. (2015). **Los recursos intangibles como factores de competitividad en la empresa. Administración de empresas y contabilidad** Universidad de Oviedo, (pp. 20-95)

FONART (2020). **Manual de Diferenciación entre Artesanías y Manualidades**. Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías. México. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/107963/Manual\\_diferenciacion\\_artesania\\_manualidad\\_2015.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/107963/Manual_diferenciacion_artesania_manualidad_2015.pdf)

**H. Ayuntamiento de San Felipe del Progreso**. Nolasco M. Cronista Municipal (2015). Enciclopedia de Los Municipios y Delegaciones de México Estado de México. [http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM15mexico/municipios/1507\\_4a.html](http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM15mexico/municipios/1507_4a.html)

Hernández et al. (2014). **Metodología de la investigación**. 6.a ed. Mc Graw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Moscosa, S. (2016). **Determinación de un índice de competitividad a nivel micro para el sector comercial, sub sector abarrotos al por menor**. Puebla, México. <https://doi.org/09CA201602>

Porter, M. E. (2015). **La Ventaja Competitiva**. México D.F. <https://doi.org/1423/1423>

Raffino., M. (2020). **Concepto de competitividad**. <https://concepto.de/competitividad/>

## GESTÃO PÚBLICA EMPREENDEDORA E SUSTENTÁVEL

*Data de aceite: 03/10/2022*

### **Ilmar Polary Pereira**

Doutorado em Administração pela FGV/EBAPE  
- Fundação Getúlio Vargas-RJ/Escola Brasileira  
de Administração Pública e de Empresas  
Universidade Estadual do Maranhão – UEMA,  
Professor Adjunto  
São Luís Maranhão  
<http://orcid.org/0000-0001-9206-5124>

**RESUMO:** O artigo tem como objetivo “apontar perspectivas da Gestão Pública Empreendedora nas organizações e os reflexos nos resultados organizacional, econômico e social”. Fundamenta-se a partir de análises na literatura e de pesquisas empíricas de aplicação nas organizações da gestão empreendedora e sustentável. Foi investigado o problema “qual o impacto da Gestão Pública Empreendedora e das tecnologias na sustentabilidade organizacional e no desenvolvimento econômico e social? A hipótese foi “a Gestão Pública Empreendedora, favorece a sustentabilidade organizacional e o desenvolvimento econômico e social”. Organizações sustentáveis devem buscar eficiência em termos econômicos, respeitando a capacidade de recursos do meio ambiente e zelar pela justiça social. O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável - WBCSD, do projeto Visão 2050 está de acordo que um mundo a caminho da sustentabilidade exigirá mudanças nas estruturas, como as de governanças e econômicas. As organizações no debate da sustentabilidade buscam

constantemente identificar maneiras que possam desenvolver novas formas de produção e de gestão. Na metodologia, pesquisas bibliográfica e de campo, no universo de 1769 micro, pequenas, médias grandes empresas industriais, 16 hospitais públicos e 02 universidades públicas, com análise exploratória de dados das variáveis, “teste de leve de homogeneidade das variâncias” e “análise de variância – ANOVA” das variáveis, teste de correlação, e teste de regressão e correlação múltipla. Como contribuições teóricas, o estudo aponta um avanço na literatura no campo da gestão pública empreendedora, aliada às tecnologias de gestão e às dimensões e componentes da capacidade tecnológica para os debates na comunidade acadêmica e de investigação empírica nas organizações públicas e privadas. Nas contribuições sociais e gerenciais, a aplicação da gestão pública empreendedora e das tecnologias nas organizações, geram perspectivas de favorecimento da sustentabilidade organizacional nas esferas pública e privada e no desenvolvimento gerencial e social sustentável. Dentre os resultados e conclusões, ficou evidenciado que a aplicação da gestão pública empreendedora, das tecnologias e do modelo da Gestão por Sustentabilidade Integrada, favorece a perenidade das organizações e a sustentabilidade organizacional, com impacto positivo no desenvolvimento econômico e social. **PALAVRAS-CHAVE:** Gestão por Sustentabilidade Integrada. Desenvolvimento Econômico e Social. Sustentabilidade Organizacional. Gestão Pública. Empreendedorismo. Tecnologia.

## ENTREPRENEURIAL AND SUSTAINABLE PUBLIC MANAGEMENT

**ABSTRACT:** The article aims to “point out perspectives of Entrepreneurial Public Management in organizations and the reflections on organizational, economic and social results”. It is based on analyzes in the literature and empirical research on the application of entrepreneurial and sustainable management in organizations. The problem “what is the impact of Entrepreneurial Public Management and technologies on organizational sustainability and economic and social development? The hypothesis was “Entrepreneurial Public Management favors organizational sustainability and economic and social development”. Sustainable organizations must seek efficiency in economic terms, respecting the resource capacity of the environment and ensuring social justice. The World Business Council for Sustainable Development - WBCSD, of the Vision 2050 project is in agreement that a world on the path to sustainability will require changes in structures, such as governance and economics. Organizations in the sustainability debate constantly seek to identify ways to develop new forms of production and management. In the methodology, bibliographic and field research, in the universe of 1769 micro, small, medium large industrial companies, 16 public hospitals and 02 public universities, with exploratory analysis of data of the variables, “levene test of homogeneity of variances” and “analysis of variance – ANOVA” of the variables, correlation test, and regression and multiple correlation test. As theoretical contributions, the study points to an advance in the literature in the field of entrepreneurial public management, combined with management technologies and the dimensions and components of technological capacity for debates in the academic community and empirical investigation in public and private organizations. In social and managerial contributions, the application of entrepreneurial public management and technologies in organizations generate perspectives of favoring organizational sustainability in the public and private spheres and in sustainable managerial and social development. Among the results and conclusions, it became evident that the application of entrepreneurial public management, technologies and the Integrated Sustainability Management model favors the perennality of organizations and organizational sustainability, with a positive impact on economic and social development.

**KEYWORDS:** Integrated Sustainability Management. Economic and Social Development. Organizational Sustainability. Public administration. Entrepreneurship. Technology.

### 1 | INTRODUÇÃO

O artigo intitulado “Gestão Pública Empreendedora e Sustentável” que teve como objetivo “apontar perspectivas da Gestão Pública Empreendedora nas organizações e os reflexos nos resultados organizacional, econômico e social”, buscou em seu objeto de estudo, as micro, pequenas, médias e grandes empresas industriais - MPMGEs e em hospitais e universidades públicas, resposta ao problema “qual o impacto da Gestão Pública Empreendedora e das tecnologias na sustentabilidade organizacional e no desenvolvimento econômico e social?, em que pese ser relevante para a Gestão Pública contemporânea e as organizações privadas no sistema de parceria público e privado. .

Dentre as questões de interesse acadêmico e organizacional, questiona-se: por que

no contexto empresarial em qualquer economia do mundo, algumas empresas se mantêm perenes, inovadoras e sustentáveis, gerando desenvolvimento econômico e social, enquanto outras declinam, não se desenvolvem e morrem, impactando negativamente na economia.

Nesse contexto, investigar a aplicação prática nas organizações da Gestão Pública Empreendedora - GPE, aliada com as tecnologias, sugere encontrar respostas diante das perspectivas de sua eficácia na excelência de resultados no tripé colaboradores, cliente externo e sustentabilidade organizacional e seus reflexos no desenvolvimento econômico e social. A Gestão Pública Empreendedora, foca na reforma gerencial que resgatou os princípios e instrumentos da gestão empresarial. Assim, ressalta-se que os administradores públicos devem pautar sua conduta não apenas pelos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência dos atos de gestão, conforme estabeleceu a Constituição de 1988, mas principalmente tendo em vista a responsabilidade objetiva perante a sociedade.

Na Administração Pública, no contexto da crise do Estado, Paes-Paula (2005) aponta que os movimentos neoconservadores buscaram aumentar a sua eficiência, com base nas propostas neoliberais e na Teoria da Escolha Pública, em que essas visões se somaram ao movimento gerencialista, resultando na reforma e gestão do estado conhecida como nova administração pública, que transformou as ideias, os valores e as práticas cultivadas na administração de empresas em um referencial para o setor público.

Neste estudo, as tecnologias convergem com a definição de Dosi (2006), que é o conjunto de parcelas de conhecimento – tanto “prático” (problemas e dispositivos concretos), como “teórico” de know-how, métodos, procedimentos e experiências de sucesso e insucesso. A competência tecnológica refere-se às habilidades da empresa para realizar atividades inovadoras em produtos e processos, não apenas nas mentes das pessoas (habilidades, experiência, qualificações formais), mas, também, em seu sistema organizacional, rotinas e procedimentos (Bell e Pavitt, 1995; Figueiredo, 2003). A busca de eficiência em termos econômicos, respeitando a capacidade de recursos do meio ambiente e zelando pela justiça social que promove a inclusão, devem ser características de organizações sustentáveis (Barbieri, 2007).

O estudo, que segue com a revisão da literatura e o modelo teórico foi desenvolvido considerando as vertentes acadêmica, que buscou na literatura a fundamentação teórica que sustente a relevância da Gestão Pública Empreendedora e Sustentável, e a de atuação profissional de empreendedores privados e gestores públicos quando da aplicação do modelo Gestão por Sustentabilidade Integrada nas empresas das amostras do setor Industrial e organizações públicas. Prossegue com a metodologia, análise dos resultados e conclusões.

## 2 | REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO

Na Administração e Gestão Pública, um dos sentidos atribuíveis à Administração é o de: “Em contextos sociais e políticos, com atividades de Gestão e Direção” sendo sinonímia: Administração, Gestão e Gerência (Martins, 2001, p. 45). A Gestão Pública aborda seus desafios nas mudanças que vem ocorrendo no mundo e como afetam as organizações, em que o conhecimento passou a ser o recurso mais importante e um aliado do êxito e da sustentabilidade organizacional.

Este estudo da Gestão Pública Empreendedora, desenvolvido nas vertentes acadêmica e de atuação profissional nas organizações, destaca que visão acadêmica, uma das razões de uma boa formação é melhorar o modo como às organizações são administradas, posto que haja um contexto organizacional de Integração “Organização e Homem Social”. Organizações bem administradas por Gestores que aplicam a Gestão Pública Integrada desenvolvem consistência, crescimento e prosperidade, e quando mal administradas, declinam e, muitas vezes, morrem (Polary-Pereira, 2021). Na aplicação da Gestão Sustentável, quer sejam em organizações públicas o privadas, voltado para a sustentabilidade organizacional, sugere considerar a análise das fases de criação, manutenção, manutenção perene, crescimento e perenidade (Polary-Pereira, 2012, 2019).

O termo “sustentabilidade”, ainda há ambiguidade de compreensão em suas distintas dimensões acadêmicas (Polary-Pereira, 2021), e nasceu do tripé bottom line (tripé da sustentabilidade), do consultor britânico John Elkington de 1980, em que deve existir equilíbrio entre os vértices econômico, ambiental e social. Este artigo está focado na sustentabilidade da dimensão organizacional. Organizações sustentáveis, devem buscar eficiência em termos econômicos respeitando a capacidade de recursos do meio ambiente, zelar pela justiça social promovendo a inclusão (Barbieri, 2007).

Na constituição do modelo da Nova Administração Pública - NAP, duas correntes de pensamentos são consideradas, o pensamento neoliberal e a teoria da escolha pública (Paes-Paula, 2005). O mercado, na visão dos liberais, tem virtudes organizadoras, harmonizadoras e estimulam o justo reconhecimento da iniciativa criadora, promovendo eficiência, justiça e riqueza. A teoria da escolha pública defende que os princípios econômicos devem ser aplicados para explicar temas políticos como, como a teoria do Estado, e a burocracia.

Em análise dessas duas correntes, sugere que o pensamento neoliberal e a teoria da escolha pública buscavam um modelo de administração pública inovador, com perspectivas de aproximação do modelo de gestão das organizações públicas às práticas gerenciais utilizadas no setor privado.

Assim, o movimento gerencial no Brasil, empenhado em mudar o modelo de administração pública, o então presidente Fernando Henrique Cardoso - FHC criou o Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE, para tratar de assuntos

dessa reforma. Na visão de FHC, o modelo gerencial é “baseado em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna ‘cliente privilegiado’ dos serviços prestados pelo Estado” (Brasil, 1995, p. 1).

No Brasil, a proposta da reforma foi fundamentada em três dimensões: a institucional-legal, que trata da reforma do sistema normativo e legal da administração pública; a cultural, visando à transição de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial; e a gestão pública, que põe em prática o aperfeiçoamento da administração pública burocrática em paralelo com a introdução da administração pública gerencial, tendo em vista a modernização da estrutura organizacional e dos métodos de gestão. Para Bresser-Pereira (2005), a reforma objetivava a busca da eliminação da crise fiscal, a transformação da administração pública burocrática em gerencial, e a melhoria do atendimento das demandas sociais.

A compreensão pelos gestores e empreendedores das reformas administrativas, os aspectos básicos do pensamento neoliberal, da teoria da escolha pública, dos modelos gerenciais, das tecnologias (Dosi, 2006) e dos componentes da capacidade tecnológica (Lall, 1992; Bell e Pavitt, 1995; Figueiredo, 2003) e suas possibilidades de aplicação na Administração e Gestão Pública, abrem caminhos para a atuação da Gestão Empreendedora e Sustentável e possibilidades e limitações que impactam na sustentabilidade organizacional de empresas públicas e privadas no desenvolvimento econômico e social do país.

Matias-Pereira (2010, p. 96), descreve uma síntese da trajetória das reformas administrativas, modernização administrativa e reformas do Estado, com ações, casos, medidas orientadoras e processos adotados, os quais refletem a realidade brasileira desde a criação do DASP pelo mandamento da Constituição de 1937, através do decreto lei nº 579 de 30.07.1938 no governo Getúlio Vargas até o período denominado de revitalização do Estado, com o plano de Gestão Pública governo Lula 2003-2010, conforme quadro 1 a seguir:

| <b>AÇÕES</b>                       | <b>CASOS</b>   | <b>MEDIDAS ORIENTADORAS</b>  | <b>PROCESSOS ADOTADOS</b>   |
|------------------------------------|--|--|---|
| <b>Reforma Administrativa</b>      | - DASP   | - O problema está nos meios. Reforça o papel da burocracia.<br>- Princípios – centralização e padronização.  | - Soluções (a burocracia ortodoxa); busca de problemas (burocracia patrimonial).<br>- Projeto Maurício Nabuco – implantado de maneira autoritária.  |
| <b>Modernização Administrativa</b> | -Administração paralela (Governo JK)<br>-Administração para o Desenvolvimento (regime militar) | - O problema está na adequação entre meios e fins – necessidade de uma burocracia flexibilizada para os fins d desenvolvimento (Plano de Metas e Planos Nacionais de Desenvolvimento, respectivamente).  | - Problemas (rigidez e incapacidade) em busca de soluções (grupos executivos e Decreto-lei nº 200, respectivamente).<br>- Elabora-se diagnóstico (Comissão de Simplificação Burocrática – COSB e Comissão Amaral Peixoto, respectivamente); proposições legais e implementa-se mediante forte liderança <i>top-down</i> (grupos executivos) ou de forma autoritária (Decreto-lei nº 200). |
| <b>Reforma do Estado</b>           | - Governo Collor 1990/1991   | - Princípios – descentralização e flexibilização<br>- O Estado como um problema.   | - Soluções (desmonte e enfraquecimento do papel do estado).   |
| <b>Reforma do Estado</b>           | - Governo FHC 1995/2002  | - O Estado como um problema (a crise do estado e da administração burocrática segundo a visão neo-institucionalista econômica).<br>- Construção do Estado regulador.<br>- Deslocamento entre planejamento e gestão – um plano de adequação do estado (Plano Diretor) não atrelado a metas de desenvolvimento; e um plano de desenvolvimento (PPA 2000-2003) sem um modelo de adequação do estado para sua implementação.<br>-Orientação dominante do ajuste fiscal obstruiu tanto o Plano Diretor quanto o PPA.<br>- Princípios – desestatização, flexibilidade, foco no cliente, orientação para resultados, controle social. | - Soluções (nova gestão pública, “administração gerencial”) em busca de problemas (a “administração burocrática”).<br>- Elaboram-se planos (PD, PPA) com baixo envolvimento e participação dos atores envolvidos, o que gera baixo grau de implementação.<br>- As políticas de gestão se fragmentam e prevalece a orientação do ajuste fiscal   |

|                                       |   |  |   |
|---------------------------------------|---|--|---|
| <p><b>Revitalização do Estado</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- O Plano de Gestão Pública do Governo Lula 2003/2006 2007/2010</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- O Estado como solução – papel ativo na redução das desigualdades e promoção do desenvolvimento.</li> <li>- A Administração Pública pode e deve ser otimizada para aumentar a capacidade do governo.</li> <li>- Princípios – redução do déficit institucional; fortalecimento da capacidade de formular e implementar políticas; otimização de recursos; participação, transparência e ética.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas (diagnóstico institucional da APF) em busca de soluções (um plano de gestão pública).</li> <li>- O Plano de Gestão como uma agenda positiva – implementação dos PPAs 2004-2007 e 2008-2011, inovações gerenciais e equacionamento de problemas estruturais da administração federal.</li> <li>- Os resultados do primeiro mandato (2003-2006) ficam abaixo do esperado, em termos de eficiência, eficácia e efetividade, bem como na transparência e ética.</li> <li>- Pretende-se no período 2007-2011 reforçar a governança, com a superação das dificuldades encontradas para se implantarem as políticas públicas, devido à rigidez e ineficiência da máquina administrativa.</li> </ul> |
|---------------------------------------|---|--|---|

Quadro 1- Síntese das reformas administrativas, modernização administrativa e reformas do Estado no Brasil

Fonte: Adaptado de Presidência da República (2004) e Matias-Pereira (2010, p. 96).

Constata-se que o desenvolvimento sustentável do país e a agregação de valor público, passam pela atuação na gestão pública empreendedora, de modo a prover a agilidade, competência e responsabilização dos agentes e das estruturas de gestão pública. Ao gestor, empreendedor público cabe compreender e considerar os princípios da Legalidade, da burocracia e do saber lidar com a estrutura de poder.

Assim, destaca-se a Gestão Pública Empreendedora - GPE, em que a reforma gerencial visa conciliar determinados princípios e instrumentos da gestão empresarial em prol de resultados com eficiência na administração e gestão pública, favorecendo a sustentabilidade organizacional. Para avançarmos nesse sentido, sugere uma proposta institucionalizada do poder pública em parceria com a iniciativa privada, com debates participativos dos diversos atores da sociedade, incluindo as Instituições de Ensino Superior – IES para elaboração e execução de uma agenda de pesquisa que defina ou redefina as áreas, as tipologias e os desafios da administração pública com proposições de implementação nas organizações públicas e privadas e os agentes responsáveis por essa implementação.

Nesse contexto, Polary-Pereira (2016) cita que a busca realizada através do CNPq por meio da expressão administração pública, traz como resultado um total de 133 grupos de pesquisa, mas com a expressão gestão pública, sobe para 272 grupos. Entretanto, uma análise preliminar permite excluir grande parte, pois o objeto de pesquisa não é, de

fato, a administração pública, tanto no primeiro quanto no segundo caso, chegando enfim a um total de 40 grupos, em que se constata a existência de uma baixa quantidade de pesquisadores envolvidos com o tema da administração pública. Contudo, é interessante notar que essa área tem ultimamente recebido a maior quantidade de submissões de artigos para apresentação no EnANPAD e outros congressos similares, ampliando ainda, os grupos de pesquisa.

Observa-se também, que o conhecimento contextualizado sobre administração pública no Brasil reflete ainda uma visão negativa sobre o Estado, a burocracia, os servidores e, sobretudo, o que se refere ao setor público, com visão exacerbada. O ensino de administração pública no Brasil não é fortemente contemplado pelos programas de pós-graduação *stricto sensu*, com baixa distribuição pelo território brasileiro de autores que discutem essa temática.

Um aspecto relevante é o “como se preparar para uma carreira profissional que dará as bases fortes de um Gestor Profissional, devendo ser considerado: a predisposição pela carreira (automotivação), alicerçada pela qualificação, conscientização pessoal-profissional e autodisciplina, pois o diploma em si pode ou não valer; escolha de uma academia preparada para ofertar uma formação acadêmica com os parâmetros de qualidade exigidos pelo MEC e mercado de trabalho; é necessário conhecer, compreender, dominar, criticar e aplicar a teoria administrativa na academia e nas organizações, numa processo de conciliação da teoria com a prática organizacional (Polary-Pereira, 2019, p. 127).

Vasconcelos (2012), sobre a Escola Brasileira de Administração Pública-EBAPE, em que a sua função, assim como a das escolas da Fundação Getúlio Vargas - FGV, é gerar conhecimento por meio da excelência em pesquisa acadêmica e transmitir este conhecimento por meio de cursos de graduação, mestrado e doutorado do mais alto nível de qualidade. Ressalta a complexidade interdisciplinar da administração e os desafios organizacionais da produção de conhecimento. Em 2012, a EBAPE/FGV comemorou seus 60 anos consolidada como uma instituição de excelência nacional entre as mais reputadas e influentes do Brasil.

Polary-Pereira (2012) pesquisou no universo industrial do Maranhão, a Gestão por Sustentabilidade Integrada – GSI, definida como “um modelo alternativo de Gestão Profissional para a Administração que requer do gestor conscientização pessoal profissional para administrar com Orientação Empreendedora (OE) e Visão Integrativa (VI), diante de suas variáveis, componentes e dimensões, para favorecer a gestão, o sucesso e a perenidade da empresa”. A GSI é uma ampliação do termo gestão, comparado com a Administração da forma que Drucker (2002) a caracterizou. É voltada para a sustentabilidade organizacional, e abrange 03 dimensões, 05 componentes e 12 variáveis, conforme quadro 2 a seguir:

| MODELO | DIMENSÕES                  | COMPONENTES                      | VARIÁVEIS   |
|--------|----------------------------|----------------------------------|---|
| GSI    | Administrativo Tecnológico | Gestão                           | Competências e Habilidades Gerenciais - Gestão Profissional (GSI), fundamentada no Empreendedorismo |
|        |                            |                                  | Estudos de viabilidade: técnica, econômica e financeir  |
|        |                            | Tecnologia                       | Aporte Tecnológico (máquinas e equipamentos; sistemas e métodos de trabalho)                        |
|        |                            |                                  | Nível de eficiência Indústria   |
|        | Político Institucional     | Políticas                        | Políticas Públicas do Governo Federal, Estadual e Municipal   |
|        |                            |                                  | Aspectos legais, fiscais e trabalhista  |
|        |                            | Estratégias                      | Estratégias locais e Parcerias Político Institucional, Segmento Industrial e Sociedade Civil        |
|        |                            |                                  | Plano de Desenvolvimento Industrial – PDI-2020  |
|        | Econômico Social           | Indicadores Econômicos e Sociais | Mão de obra industrial qualificad   |
|        |                            |                                  | Atrativos de investimentos: interno, externo e do Governo local                                     |
|        |                            |                                  | Preservação do meio ambiente local da indústria   |
|        |                            |                                  | Localização do negócio  |

Quadro 2 - O Modelo Conceitual da GSI, suas Dimensões, Componentes e Variáveis

Fonte: Polary-Pereira (2012).

O modelo da GSI foi fundamentada na Teoria do Empreendedorismo - “Literatura Gerencial” (McClelland; Winter, 1970); depois Teorias das Organizações e Administração, na Perspectiva das Estratégias das Empresas e Modos de Gestão Estratégica (Lumpkin; Dess, 1966); e Teoria Econômica (Schumpeter, 1934), introduzidas nas Ciências Sociais.

Na continuidade das pesquisas do modelo da GSI, para a sua atuação profissional e empreendedora na administração pública, o modelo foi adaptado em 2014 para as organizações públicas (quadro 3), sendo aplicado em organizações públicas no Maranhão.

| MODELO | DIMENSÕES                  | COMPONENTES                      | VARIÁVEIS   |
|--------|----------------------------|----------------------------------|---|
| GSI    | Administrativo Tecnológico | Gestão                           | Competências e Habilidades Gerenciais - Gestão Profissional (a GSI)                       |
|        |                            |                                  | Estudos de viabilidade: técnica, política, social e financeiro                            |
|        |                            | Tecnologia                       | Aporte Tecnológico: tecnologia e inovação; processos e métodos de trabalho; equipamentos. |
|        |                            |                                  | Nível de eficiência e eficácia de resultad  |
|        | Político Institucional     | Políticas                        | Políticas Públicas do Governo Federal, Estadual e Municipal                               |
|        |                            |                                  | Legalidade, controle e transparência.   |
|        |                            | Estratégias                      | Parcerias: Político Institucional, Público-Privado e Sociedade Civil                      |
|        |                            |                                  | Desenvolvimento Público Institucional e Gerencial   |
|        | Econômico Social           | Indicadores Econômicos e Sociais | Qualificação, desempenho e resultados dos servidores                                      |
|        |                            |                                  | Captação de Recursos: interno e externo   |
|        |                            |                                  | Sustentabilidade Ambiental  |
|        |                            |                                  | Relevância para a sociedade   |

Quadro 3 – O Modelo da GSI adaptado para as Organizações Públicas

Fonte: Polary-Pereira (2014).

Numa análise do panorama do empreendedorismo brasileiro e mundial, o Brasil, no período de 2008 a 2019, avançou na Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial - TEA. Em 2008 ocupava a 13ª posição no ranking mundial (Greco, 2008, 2010). De 2014 a 2015, passou do 13º para o 8º lugar dos 31 países de economias impulsionadas pela eficiência com TEA de 17,2% em 2014 e 21,0% em 2015, a mais alta do grupo, superando os países dos BRICs, EUA e Alemanha.

No que se refere aos níveis de desenvolvimento, as taxas mais altas de TEA concentram-se no grupo de países impulsionados por fatores e as mais baixas de países pela inovação. Em estudo do GEM em parceria com o Fórum Econômico Mundial em 2015, foi constatado a “existência de correlação negativa entre o nível de desenvolvimento dos países (fatores, eficiência e inovação) e as taxas de empreendedorismo inicial (TEA)”. Esses dados e essa constatação, sugere melhor análise dos gestores das variáveis que integram esse processo, quando de suas decisões de investimentos nos países, posto que pode interferir a médio e longo prazo na Taxa de Empreendedorismo Estabelecidos - TEE. Pelos dados do GEM (2019), a TEA (nascentes e novos) superou a TEE e alcançou sua maior marca (23,3%). No entanto, a TEE baixou (16,2%), retornando aos valores obtidos em 2016 (16,9%) e 2017 (16,5%), sendo que em 2018, foi de 20,2 %, conforme

figura 1 a seguir



Figura 1 - Taxas<sup>1</sup> (em %) de empreendedorismo segundo estágio do empreendimento TEA, TEE, TTE - Brasil - 2002:2019

Fonte: GEM (2019)

<sup>1</sup> Percentual da população de 18 a 64 anos.

### 3 | METODOLOGIA

Corresponde aos métodos de abordagem e procedimentos (Marconi; Lakatos, 2007). Descreve-se a seguir a metodologia: a pesquisa na literatura, dados extraídos das fontes secundárias no universo das MPMGEs e organizações públicas. A linha de pesquisa foi “Tecnologia de Gestão”, sobre estudos organizacionais da realidade brasileira do programa de doutorado em Administração da FGV/EBAPE, e do Grupo de Pesquisa “Administração, Gestão e Estado-AGE” CNPq (Polary-Pereira, 2015), área de Ciências Sociais Aplicadas e linhas de Administração e Gestão, Administração Pública, Gestão de MPEs e Empreendedorismo

No campo, dados coletados no universo das MPMGEs industriais do Maranhão em 170 municípios (FIEMA, 2006), e em Hospitais e universidades públicas de São Luís-MA conforme tabelas 1 – universo das MPMGEs; 2 - amostra das MPMGEs, quadro 4 - análise comparativa de participação das MPMGEs no PIB do Maranhão, e tabela 3 – Universo dos hospitais e universidades públicos de São Luís.

| Nº | Municípios          | Porte das Indústrias |            |            |            | TOTAL |
|----|---------------------|----------------------|------------|------------|------------|-------|
|    |                     | MICRO                | PEQUENA    | MÉDIA      | GRANDE     |       |
|    |                     | Quantidade           | Quantidade | Quantidade | Quantidade |       |
| 01 | Alcântara           | 01                   | -          | -          | -          | 01    |
| 02 | Bacabal             | 36                   | 09         | 01         | -          | 46    |
| 03 | Balsas              | 59                   | 21         | 02         | -          | 82    |
| 04 | Caxias              | 17                   | 20         | 02         | -          | 39    |
| 05 | Cajapió             | 04                   | -          | -          | -          | 04    |
| 06 | Imperatriz          | 192                  | 97         | 04         | -          | 293   |
| 07 | Lago da pedra       | 16                   | 03         | -          | -          | 19    |
| 08 | Paço do lumiar      | 04                   | 01         | 01         | -          | 06    |
| 09 | Raposa              | 02                   | -          | -          | -          | 02    |
| 10 | Rosário             | 08                   | 08         | 02         | 01         | 19    |
| 11 | São João dos patos  | 11                   | -          | -          | -          | 11    |
| 12 | São José de Ribamar | 21                   | 09         | -          | -          | 30    |
| 13 | São Luís            | 739                  | 380        | 46         | 10         | 1175  |
| 14 | Timon               | 32                   | 10         | -          | -          | 42    |
|    | Total               | 1142                 | 558        | 58         | 11         | 1769  |

Tabela 1 - População acessível das indústrias para estratificação por port

Fonte: FIEMA (2006).

Desse universo, foi extraída uma amostra aleatória estratificada proporcional (tabela 2). Foi realizada ainda, análise comparativa com participação de cada categoria econômica no PIB do Maranhão (quadro 4), descritos a seguir.

| Nº | Municípios          | Porte das Indústrias |            |            |            | Total |
|----|---------------------|----------------------|------------|------------|------------|-------|
|    |                     | MICRO                | PEQUENA    | MÉDIA      | GRANDE     |       |
|    |                     | Quantidade           | Quantidade | Quantidade | Quantidade |       |
| 01 | Alcântara           | 01                   | -          | -          | -          | 01    |
| 02 | Bacabal             | 03                   | 02         | -          | -          | 05    |
| 03 | Balsas              | 06                   | 02         | -          | -          | 08    |
| 04 | Caxias              | 02                   | 02         | -          | -          | 04    |
| 05 | Cajapió             | 01                   | -          | -          | -          | 01    |
| 06 | Imperatriz          | 16                   | 08         | 02         | -          | 26    |
| 07 | Lago da pedra       | 03                   | 02         | -          | -          | 05    |
| 08 | Paço do lumiar      | 02                   | 01         | 01         | -          | 04    |
| 09 | Raposa              | 01                   | -          | -          | -          | 01    |
| Nº | Municípios          | Porte das Indústrias |            |            |            | Total |
|    |                     | MICRO                | PEQUENA    | MÉDIA      | GRANDE     |       |
|    |                     | Quantidade           | Quantidade | Quantidade | Quantidade |       |
| 10 | Rosário             | 02                   | 01         | -          | -          | 03    |
| 11 | São João dos patos  | 01                   | -          | -          | -          | 01    |
| 12 | São José de Ribamar | 02                   | 01         | -          | -          | 03    |
| 13 | São Luís            | 51                   | 22         | 05         | 03         | 81    |
| 14 | Timon               | 02                   | -          | -          | -          | 02    |
|    | Total               | 93                   | 41         | 08         | 03         | 145   |

Tabela 2 – Amostras significativas estratificadas indústrias, segundo municípios por port

Fonte: FIEMA (2006).

| Nº | MUNICÍPIOS   | PIB a preço corrente  | %      |
|----|--|-----------------------|--------|
| 1  | Alcântara  | R\$65.418.000,00      | 0,17%  |
| 2  | Bacabal  | R\$505.600.000,00     | 1,27%  |
| 3  | Balsas   | R\$1.120.221.000,00   | 2,82%  |
| 4  | Cajapió  | R\$22.781.000,00      | 0,06%  |
| 5  | Caxias   | R\$825.527.000,00     | 2,08%  |
| 6  | Imperatriz   | R\$2.000.735.000,00   | 5,03%  |
| 7  | Lago da Pedra  | R\$152.435.000,00     | 0,38%  |
| 8  | Paço do Lumiar                                       | R\$291.564.000,00     | 0,73%  |
| 9  | Raposa   | R\$100.920.000,00     | 0,25%  |
| 10 | Rosário  | R\$134.819.000,00     | 0,34%  |
| 11 | São João dos Patos                                   | R\$89.164.000,00      | 0,22%  |
| 12 | São José de Ribamar                                  | R\$473.407.000,00     | 1,19%  |
| 13 | São Luís   | R\$ 15.337.347.000,00 | 38,58% |
| 14 | Timon  | R\$715.427.000,00     | 1,81%  |
|    | TOTAL PIB (municípios participantes da pesquisa)     | R\$ 21.835.365.000,00 | 54,93% |
|    | TOTAL PIB (municípios não participantes da pesquisa) | R\$ 17.918.346.000,00 | 45,07% |
|    | PIB Maranhão   | R\$ 39.753.711.000,00 | 100%   |

Quadro 4 - PIB dos 14 municípios maranhenses da amostra das 145 MPMGEs pesquisadas no Setor Industrial do Estado do Maranhão

Fonte: Produto Interno Bruto dos municípios maranhenses – 2009. (IBGE - 2012).

| Hospitais Públicos e IES Públicas de São Luís-MA   |   |
|--|---|
| Hospitais Públicos                                 | IES Públicas                                |
| 1. Hospital Djalma Marques Socorrão I              | 1. Universidade Federal do Maranhão – UFMA  |
| 2. Hospital Socorrão II                            | 2. Universidade Estadual do Maranhão – UEMA |
| 3. Hospital Universitário Presidente Dutra         |   |
| 4. Hospital Aquiles Lisboa                         |   |
| 5. Hospital Aparelho Locomotor Sarah               |   |
| 6. Hospital Geral Tarquínio Lopes Filho            |   |
| 7. Hospital da Criança Enfermaria                  |   |
| 8. Hospital Nina Rodrigues                         |   |
| 9. Hospital Infantil Dr. Juvêncio Mattos           |   |
| 10. Hospital Pam Filipino                          |   |
| 11. Hospital Pam Diamante                          |   |
| 12. Hospital Dr. Adelson Sousa Lopes               |   |
| 13. Hospital Getúlio Vargas                        |   |
| 14. Pró-Saúde Associação Beneficente e Ass. Social |   |
| 15. Hospital Aldenora Belo                         |   |
| 16. Hospital da Mulher                             |   |
| Total geral.....19                                 |   |

Tabela 3 – O universo dos Hospitais Públicos e Universidades Públicas de São Luís-MA

Fonte: [www.google.com.br/hospitaispublicosdesaoluis](http://www.google.com.br/hospitaispublicosdesaoluis), com atualizações do autor

[www.google.com.br/universidadespublicasdesaoluis](http://www.google.com.br/universidadespublicasdesaoluis)

Desse universo foi extraída uma amostra de 05 (cinco) hospitais e 02 (duas) IES públicas para a coleta de dados, visando análise comparativa desses resultados com a pesquisa realizada em 2012 nas MPMGEs do Maranhão de aplicação do modelo da GSI.

**Coleta, tratamento estatístico e análise dos dados:** a técnica foi o questionário, aplicado aos pesquisados, com pontuação adaptada de escalas de mensuração de Malhotra (2006) e Ulrich, Smallwood e Sweetman (2009). Os dados levantados em 2012 receberam tratamento estatístico, com análise exploratória de dados com médias e percentuais das variáveis, componentes e dimensões do modelo da GSI; teste de Levene de homogeneidade das variâncias” e “análise de variância - ANOVA”; teste de correlação; e teste de regressão e correlação múltipla; e em 2016, análise exploratória com médias e percentuais das variáveis, componentes e dimensões do modelo da GSI e das tecnologias de administração.

**Limitações:** delimitação do estudo no universo num país de vasta dimensão territorial, e o Maranhão com 217 municípios (IBGE, 2009), logo se delimitou às MPMGES do Setor Industrial-MA, aos hospitais e às universidades públicas de São Luís-MA, e pouca literatura e trabalho empírico específico que permitisse um estudo aprofundado da teoria (Popper, 1975). Consciente das limitações, considerou-se que o método foi adequado para sustentar a pesquisa e avaliar com consistência os resultados.

## 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dentre os resultados da pesquisa nas MPMGEs da amostra industrial, foi verificada que “a Gestão por Sustentabilidade Integrada - GSI, fundamentada na Teoria do Empreendedorismo, favorece a gestão, o sucesso e a perenidade das empresas” (quadro 5), a sustentabilidade organizacional; e “a perenidade das MPMGEs, impacta positivamente no desenvolvimento industrial do Maranhão”.

Esses resultados sugerem a aplicação do Modelo da GSI em outras organizações, intervindo com as variáveis predominantes que favoreceram a gestão, o sucesso e perenidade desse setor, visando se obter novos resultados empíricos. Tais resultados são coerentes com outros estudos e pesquisas anteriores (Ilda, 1984; Adizes 1990; De Geus, 1999; Arruda et al., 2007; Silva, Jesus e Melo, 2009; Bernhoeft e Martinez, 2011). Serviu também de inspiração para a adaptação e aplicação do Modelo da GSI nas organizações públicas.

| CONCEITO | DIMENSÕES                  | MÉDIA | %    | COMPONENTES                      | MÉDIA | %    | VARIÁVEIS  | MÉDIA | %   |
|----------|----------------------------|-------|------|----------------------------------|-------|------|--|-------|-----|
| GSI      | Administrativo Tecnológico | 8,8   | 37,3 | Gestão                           | 8,8   | 18,8 | Competências e habilidades gerenciais dos sócios que dirigem e de outros que administram ou assessoram o negócio, fundamentado Empreendedorismo..... | 8,9   | 9,5 |
|          |                            |       |      |                                  |       |      | Fazer estudos de viabilidade: técnica, econômica e financeira.....   | 8,7   | 9,3 |
|          |                            |       |      | Tecnologia                       | 8,7   | 18,5 | Aporte Tecnológico (máquinas e equipamentos; sistemas e métodos de trabalho) .....   | 8,8   | 9,4 |
|          |                            |       |      |                                  |       |      | Nível de eficiência Industrial..   | 8,6   | 9,1 |
|          | Político Institucional     | 6,7   | 28,4 | Políticas                        | 6,8   | 14,5 | Políticas Públicas do Governo Federal, Estadual e Municipal  | 5,8   | 6,2 |
|          |                            |       |      |                                  |       |      | Aspectos legais, fiscais e trabalhistas.....   | 7,7   | 8,3 |
|          |                            |       |      | Estratégias                      | 6,5   | 13,9 | Estratégias locais e Parcerias Político Institucional, Segmento Industrial e Sociedade Civil.....  | 6,1   | 6,6 |
|          |                            |       |      |                                  |       |      | Plano de Desenvolvimento Industrial – PDI-2020 .....   | 6,8   | 7,3 |
|          | Econômico Social           | 8,1   | 34,3 | Indicadores Econômicos e Sociais | 8,1   | 34,3 | Mão de obra industrial qualificada .....   | 8,6   | 9,1 |
|          |                            |       |      |                                  |       |      | Atrativos de investimentos: interno, externo e do Governo local .....  | 6,6   | 7,0 |
|          |                            |       |      |                                  |       |      | Preservação do meio ambiente local da indústria..  | 8,5   | 9,1 |
|          |                            |       |      |                                  |       |      | Localização do negócio .....   | 8,6   | 9,1 |

Quadro 5 – O Modelo da GSI: médias e percentuais das Dimensões, Componentes e Variáveis que influem positivamente na Gestão Sucesso e Perenidade das MPMGEs industriais - MA.

Fonte: Polary-Pereira (2012).

Foi constatado pelo “Teste de Levene de Homogeneidade das Variâncias” e “Análise de Variância – ANOVA”, das 12 variáveis do modelo da GSI (Polary-Pereira, 20212, p. 170),

que nos resultados do teste da ANOVA, as conclusões apontam, que não há diferença entre as médias em 11 (onze) variáveis do modelo, as quais foram:

Competências e habilidades gerenciais dos sócios que dirigem e de outros que administram ou assessoram o negócio - Gestão Profissional (GSI), fundamentada no Empreendedorismo; Aporte Tecnológico (máquinas e equipamentos: sistemas e métodos de trabalho); Nível de eficiência industrial; Políticas Públicas do Governo Federal, Estadual e Municipal; Aspectos legais, fiscais e trabalhistas; Parcerias: Político-Institucional, Setor Industrial e Sociedade Civil; O Plano de Desenvolvimento Industrial – PDI 2020; Mão de obra industrial qualificada; Atrativos de investimentos (interno/externo e Governo do MA) para o Setor Industrial; Preservação do meio ambiente local da Indústria; Fazer estudos de viabilidade: técnica, econômica e financeira; e Localização do negócio. Já na variável Estratégias locais: Governo do MA, Prefeitura, Parcerias, outras, as conclusões apontam que há diferenças entre as médias. Os testes foram realizados usando-se o nível de significância de 5% (0.05%), ou seja, com 95% de probabilidade de acertar a validade do teste (grau de confiança)

Pelo teste de correlação entre “as variáveis que mais influem positivamente e que mais interferem negativamente na gestão, sucesso e perenidade das MPMGEs industriais do Maranhão” (Polary-Pereira, 20212, p. 340), predominou “correlação positiva substancial entre as variáveis localização do negócio que influi positivamente e localização do negócio que interfere negativamente”, e correlação positiva moderada nas variáveis “Mão de obra industrial qualificada e mão de obra industrial desqualificada”, e “competências e habilidades gerenciais dos sócios que dirigem e de outros que administram ou assessoram o negócio – Gestão Profissional (GSI) e “competências e habilidades gerenciais dos sócios que dirigem e de outros que administram ou assessoram o negócio – Gestão não Profissional (GNP), fundamentada no não Empreendedorismo”.

Pelos resultados da regressão e correlação múltipla das 06 variáveis da GSI que mais influem positivamente na gestão, sucesso e perenidade (Independentes), e das 06 mais importantes para o sucesso na fase de perenidade (Dependente) nas MPMGEs industriais ( Polary-Pereira, 20212, p. 344), a variável “Fazer estudos de viabilidade: técnica, econômica e financeira” apresentou os coeficientes de correlação múltipla ( $R_{xy}$ ) = 0.6170 e 0.5680 (correlação positiva substancial), e = 0.1276 (correlação positiva baixa) e nos coeficiente de determinação, significa que 38.07% , 31.45% 1.63% da variação de Y pode ser explicada pelo modelo, logo é a que mais explica a variação de Y (Dependente), seguida de: “nível de eficiência industrial” com o coeficiente de correlação múltipla ( $R_{xy}$ ) = 0.5215 (correlação positiva substancial),” Mão de obra industrial qualificada” = a 0.4996 (correlação positiva moderada), e “Localização do negócio = 0.3796 (correlação positiva moderada). Nos coeficientes de determinação, significa, respectivamente que 27.19%, 20.22%, 14.41% e 8.02 da variação de Y pode ser explicada pelo modelo. Esses resultados sugere a eficácia do modelo da Gestão por Sustentabilidade Integrada - GSI na perenidade

das MPMGEs da mostra, sendo fator favorável à sustentabilidade organizacional.

Com a adaptação do Modelo GSI de Polary-Pereira (2014) para as organizações públicas e sua aplicação em seis instituições públicas do Maranhão (Polary-Pereira; Silva, 2015), sendo: quatro hospitais, uma Universidade Federal e uma Universidade Estadual, os resultados mostram:

| <b>Variáveis</b>  | <b>Média</b> | <b>Mínimo</b> | <b>Máximo</b> | <b>DP</b> |
|---|--------------|---------------|---------------|-----------|
| Competências e habilidades gerenciais dos Gestores, Gestão Profissional (GSI) | 9            | 7             | 10            | 1,195229  |
| Estudo de Viabilidades: técnica, política, social e financeira                | 7,625        | 7             | 8             | 0,517549  |
| Tecnologia e Inovação   | 7,375        | 6             | 10            | 1,407886  |
| Nível de eficiência e eficácia de resultad                                    | 8,625        | 8             | 10            | 0,744024  |
| Políticas Públicas do Governo Federal, Estadual e Municipal.                  | 7,375        | 5             | 10            | 1,505941  |
| Legalidade, controle e transparência.   | 8,625        | 6             | 10            | 1,59799   |
| Parcerias: Político-Institucional; Público-Privado e Sociedade Civil.         | 8,625        | 6             | 10            | 1,407886  |
| Desenvolvimento público institucional e Gerencial.                            | 8,375        | 6             | 10            | 1,30247   |
| Qualificação, desempenho e resultados dos servidores.                         | 8            | 6             | 10            | 1,511858  |
| Capacitação de Recursos: interno e externo.                                   | 7,25         | 6             | 8             | 1,035098  |
| Sustentabilidade Ambiental  | 7,875        | 5             | 10            | 1,642081  |
| Relevância para a Sociedade   | 9,125        | 8             | 10            | 0,991031  |

Tabela 4 – Variáveis que mais influem favoravelmente na Excelência organizacional das Instituições pesquisadas

Fonte: Polary-Pereira e Silva (2015).

A figura a seguir mostra as maiores contribuições das Instituições Públicas para o cumprimento da missão no Estado do Maranhão.



Figura 1 - Maiores contribuições das Instituições Públicas da amostra para o cumprimento da missão.

Fonte: Polary-Pereira e Silva (2015).

A relevância das Instituições Públicas pesquisadas, na visão dos gestores, é de grande importância para a sociedade, em que essa variável corresponde a 46% para o cumprimento da missão; 23% em relação a satisfação de seus clientes externos; 16% refere-se à satisfação dos funcionários e 15% relacionado a excelência organizacional dos serviços.

Em outra pesquisa de campo (Polary-Pereira; Fonseca, 2015), sobre a Gestão da Universidade e o Desenvolvimento Regional Sustentável, dentre as 12 variáveis do modelo da GSI (Polary-Pereira, 2014), que mais influem favoravelmente na Gestão da Universidade, as melhores avaliadas foram: “parcerias”, “captação de recursos” e “relevância para a sociedade”, conforme figuras 2, 3 e 4 a seguir

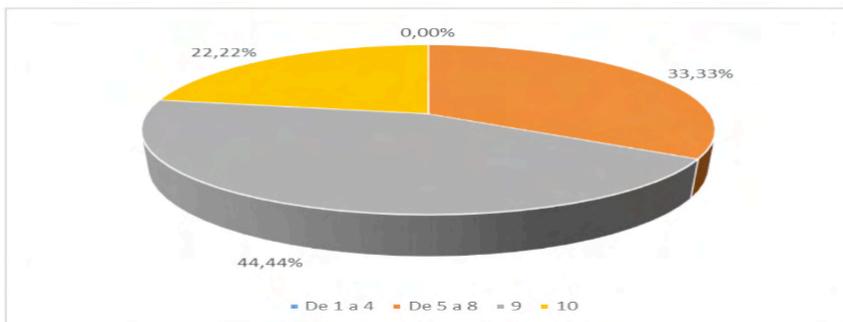


Figura 2 - Parcerias: Político-Institucional, Público-Privado e Sociedade Civil

Fonte: Polary-Pereira e Fonseca (2015).

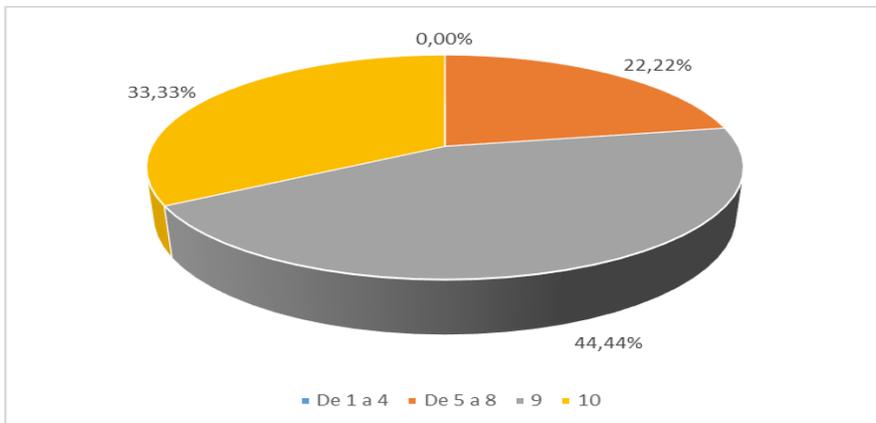


Figura 3 - Captação de recursos: interno e externo

Fonte: Polary-Pereira e Fonseca (2015).

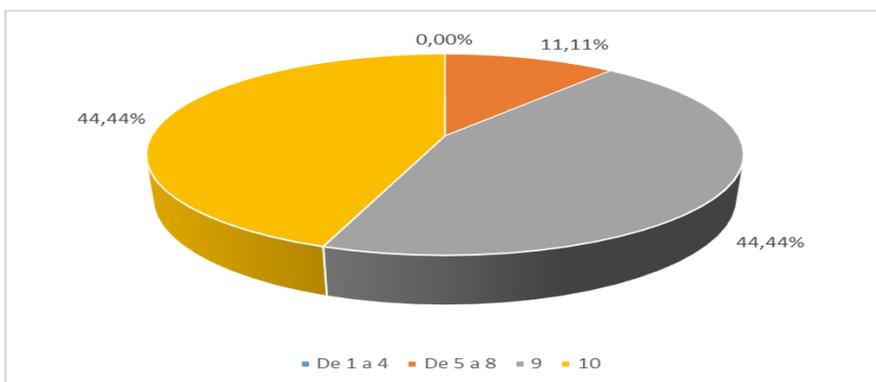


Figura 4 - Relevância para a sociedade

Fonte: Polary-Pereira e Fonseca (2015).

Com base nesses resultados, sugere um “programa de desenvolvimento”, visando capacitar os gestores e demais atores sociais das Universidades para o desenvolvimento regional sustentável, incentivando a publicação científica com essa área temática; além de desenvolvimento de projetos sustentáveis, baseados no tripé das dimensões econômica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável. É pertinente que a universidade busque renovação de tecnologias e processos. O programa de desenvolvimento preparará os atores sociais: gestores, servidores, docentes e discentes das universidades e da sociedade civil, sendo viável a aplicação em quatro fases: determinação das necessidades de capacitação; programação; execução; e avaliação dos resultados.

## 5 | CONCLUSÕES

Na análise da literatura para uma caracterização da gestão pública empreendedora-

GPE no contexto da nova administração pública, observa-se certa clareza de entendimento conceitual no Brasil e sua difusão em diversos países, considerando suas especificidades, dificuldades, avanços e perspectivas teóricas. No entanto, quando da transferibilidade dessa visão teórica para o contexto da prática organizacional nas organizações públicas, e nas privadas, quando em sistema de parceria público e privado comumente adotado, ainda precisamos avançar, requerendo continuidade de estudos empíricos e pesquisas de campo que gerem novos caminhos viáveis de aplicação da GPES para que as organizações se tornem sustentáveis e gerem melhor impacto no desenvolvimento econômico e social.

Dentre as conclusões dos estudos no campo, o artigo aponta que a Gestão Pública Empreendedora, quando aliada às tecnologias, gera perspectivas favoráveis de sustentabilidade organizacional e impacto no desenvolvimento econômico e social, trazendo benefícios para a sociedade.

Numa visão geral das especificidades de atuação na esfera pública, sugere uma liderança associada à capacidade do líder em “gerar sentido de coletividade em indivíduos do mesmo grupo, motivando pessoas a agirem em benefício comum”, sendo a prática ou trajetória profissional dos gestores, enfatizada como fator preponderante ao desenvolvimento de competência, em detrimento das tendências dos líderes de impor sua posição pelo cargo. O modelo gerencial de administração pública se caracteriza, também, pela incompletude da reforma administrativa no âmbito municipal, não alcançou a maioria dos municípios e nem de forma efetiva os três níveis de governo. Requer esforços conjunto do Estado brasileiro, das universidades e demais atores sociais para a efetivação do modelo de administração gerencial, na visão da GPE e nos preceitos constitucionais da democracia, pois assim, trará ganhos de sustentabilidade organizacional e desenvolvimento econômico e social.

Conclui-se que a aplicação da Gestão por Sustentabilidade integrada-GSI nas MPMGEs da amostra industrial (Polary-Pereira, 2012), como uma das tecnologias de gestão, foi efetiva para a perenidade desse segmento, o que favorece a sustentabilidade organizacional. Quando o modelo GSI foi aplicado nos hospitais e universidades públicas (Polary-Pereira; Silva, 2015), focado na Gestão Pública Profissional e Gestão com Pessoas, foi verificada a relevância de uma visão sistêmica pelos gestores do macroambiente, em que pese predominar nas ações a transparência, a idoneidade e a ética, posto que favoreça as organizações públicas que buscam a excelência organizacional.

A pesquisa sobre a gestão da universidade e o desenvolvimento regional sustentável, nas universidades de São Luís (Polary-Pereira; Fonseca, 2015), concluiu que as variáveis predominantes do modelo da GSI foram: parcerias, captação de recursos e relevância para a sociedade, aliadas a um “programa de desenvolvimento dos gestores”, visando o desenvolvimento regional sustentável e incentivos às publicações científicas que favoreçam a academia, as organizações e a sociedade.

Com base nas análises da literatura e nos dados das pesquisas de campo, o artigo

cumpriu o seu objetivo, deu resposta respondeu ao problema de investigação e confirmo a hipótese levantada.

A expectativa é de que este estudo possa ampliar a discussão da temática da Gestão Pública Empreendedora, tanto na academia quanto pelos gestores públicos, privados e demais atores desse processo que tomam as decisões que afetam a sustentabilidade organizacional, o cidadão e a sociedade.

Sugere ainda, predominar nas ações a transparência, a idoneidade e a ética, em que pese a valorizar os profissionais que já atuam nessa *performance* e tornarem-se exemplos de gestores comprometidos com a Administração e Gestão Pública e as organizações privadas, tornando a gestão profissional e sustentável como uma alternativa viável para obtenção de melhores resultados organizacionais e a sociedade na produção de bens e serviços.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito? São Paulo: Pioneira, 1990.

ARRUDA, C.; SANTANA, José; BRASIL, Haroldo; CAMPANA, Roberta; NOGUEIRA, Débora; SANTOS, Rita. **Empresas duradouras**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2007. (Relatório de Pesquisa RP0701).

BARBIERI, José Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 2.ed. atual e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2007.

BELL, M., PAVITT, K. **The Development of Technological Capabilities**. In: HAGUE, et al. Trade, Technology and International Competitiveness. Washington: World Bank, 1995.

BRASIL. **Plano Diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Pp. 10-59.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Democracia republicana e participativa**. Novos estudos. São Paulo: CEBRAP, v. 71, p. 77-91, 2005.

DE GEUS, Arie de. **A empresa viva**. São Paulo: Publifolha, 1999.

DOSI, G. Mendonça. **Technique and industrial transformation: theory and an application to the semiconductor industry**. Carlos D. Sziłak. Campinas-SP: Ed. UNICAMP, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

FIEMA. **Cadastro Industrial de São Luís-MA**. São Luís-MA, 2006.

FIGUEIREDO, Paulo N. **Aprendizagem Tecnológica e Performance Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2003.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2019**\Coordenação Simara Maria de Souza Silveira Greco, diversos autores. Curitiba: IBQP, 2019, 32 p.

GRECO, Simara M. **Entrepreneurship in Brazil**. Curitiba: IBQP, 2008, 2010.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**. Rio de Janeiro, 2012.

\_\_\_\_\_. **Estimativa populacional 2009**. Disponível em: < <http://pt.wikipedia.org>>. Acesso em: 14 jan. 2010.

ILDA, Itiro. **Pequena e média empresa no Japão**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

LALL, Sanjaya **Technological Capabilities and Industrialization**. World Development, Vol. 20, Issue 2, 1992, p.165-186.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, 1996.

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

McCLELLAND, David C.; WINTER, David G. **Como se motiva el exito economico**. Cidade de México: Unión Gráfica, 1970

MARTINS, Paulo Emilio Matos. **A reinvenção do sertão: a estratégia organizacional de Canudos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

PAES-PAULA, Ana Paula. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas**. V. 45, n. 1. Jan/mar, 2005.

POLARY-PEREIRA, Ilmar. Inovação e tecnologias: fatores de êxito na gestão das organizações com desenvolvimento e competitividade. **International Journal Innovation - IJI**. São Paulo, 9(1), p. 180-214, jan./apr. 2021.

\_\_\_\_\_. **Gestão por Sustentabilidade Integrada - GSI: uma alternativa de gestão profissional para as organizações**. 1.ed. Curitiba: Appris, 2019.

\_\_\_\_\_. **Grupo de Pesquisa Administração, Gestão e Estado-AGE**. CNPq, 2015.

\_\_\_\_\_. **Gestão Pública Profissional e Gestão com Pessoas: uma alternativa de excelência organizacional viável para as Organizações Públicas** Projeto PIBIC-CNPQ/UEMA/FAPEMA, Ed. N° 07/2014 selecionado.

\_\_\_\_\_. **Gestão por Sustentabilidade Integrada-GSI: uma análise nas Micro, Pequenas, Médias e Grandes Empresas (MPMGEs)**, a partir da literatura e da visão dos gestores industriais do Estado do Maranhão. Tese de Doutorado em Administração FGV/EBAPE-RJ, 2012.

POLARY-PEREIRA, Ilmar, RAMOS, Allyson, SILVA, Yasmin, SILVA, Abigail. **As contribuições das tecnologias da Administração e perenidade das Micro e Pequenas Empresas-MPEs**. Relatório Final. Projeto de Extensão PIBEX, Ed. N° 06/2015-PROEXAE/UEMA, 2016.

POLARY-PEREIRA, Ilmar; FONSECA, Lucas. **Relatório final**. Projeto Edital 05/2014-PROEXAE/UEMA, 2015.

POLARY-PEREIRA, Ilmar; SILVA, Francielma. **Relatório fina** . Projeto Edital N° 07/2014-PPG/UEMA-PIBIC-CNPq/FAPEMA, 2015.

MATIAS PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

POPPER, K.R. **Conhecimento objetivo**. São Paulo: EDUSP, 1975.

SCHUMPETER, Joseph A. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1934.

SILVA, Wendel; JESUS, Daiana; MELO, Alfredo. **Ciclo de vida das organizações**: sinais de longevidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem-MG, 2009. Disponível em: <[www.revistasusp.sibi.usp.br](http://www.revistasusp.sibi.usp.br)>. Acesso em: 10 jan. 2012.

ULRICH, Dave; SMALLWOOD, Norm; SWEETMAN, Kate. **O Código da Liderança**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

VASCONCELOS, Flávio C. de. Estratégias acadêmicas e a formação de uma instituição de excelência. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. Nov/Dez. 2012, vol. 46, n° 6.

## GERENCIAMENTO DE CUSTOS PÚBLICOS: UMA ANÁLISE DO MODELO UTILIZADO NUM CAMPUS DE UNIVERSIDADE PÚBLICA DO INTERIOR DE PERNAMBUCO

Data de aceite: 03/10/2022

Data de submissão: 08/09/2022

**Paulo Henrique Meneses Brasil**

Universidade Federal de Pernambuco  
Recife – Pernambuco  
<http://lattes.cnpq.br/9655964781417587>

**Helder Caran Ferreira dos Santos**

Universidade Federal de Pernambuco  
Recife – Pernambuco  
<http://lattes.cnpq.br/1665943138538589>

**RESUMO:** O presente artigo buscou esclarecer se o setor financeiro de uma instituição pública de ensino superior de Caruaru-PE utiliza algum modelo de gerenciamento de custos, analisando em que medida esse modelo se aproxima do que é prescrito pelo PMBOK®. Nessa direção, esta pesquisa procurou caracterizar a gestão de custos de um campus de universidade pública do interior de Pernambuco através de entrevistas. Como resultados, obteve-se que a instituição utiliza um modelo de gerenciamento de custos, mas que não é o mesmo preconizado pelo PMBOK®.

**PALAVRAS-CHAVE:** Projetos, gerenciamento de custos, PMBOK®.

### PUBLIC COST MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF THE MODEL USED IN A PUBLIC UNIVERSITY CAMPUS IN THE INTERIOR OF PERNAMBUCO

**ABSTRACT:** This paper aims to elucidate if the financial department of a public institution of higher education in Caruaru-PE uses some cost management model, analyzing to what extent this model approximates what is prescribed by PMBOK®. In this direction, this research sought to characterize the cost management of a public university campus in the interior of Pernambuco through interviews. As a result, it was found that the institution uses a cost management model, but it is not the same recommended by PMBOK®.

**KEYWORDS:** Projects, cost management, PMBOK®.

## 1 | INTRODUÇÃO

As pressões pela modernização, bem como por uma “desburocratização” (PEREIRA; SPINK, 2006) do Estado brasileiro introduzidas no país em meados dos anos 1960 e 1970 têm sido aprofundados desde então por movimentos em prol de fatores como a *accountability* e a governança (MATIAS-PEREIRA, 2009). Nessa direção, a administração pública tem incorporado ao seu cotidiano o uso de ferramentas amplamente usadas pela administração empresarial na busca de entregar resultados cada vez mais alicerçados na busca da eficiência

Indo de acordo com o que se expôs acima,

uma dessas ferramentas das quais a administração pública tem se utilizado é a gestão de projetos, aqui se entendendo que um projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017, p.4), esta definição é apresentada pelo *Project Management Institute* - PMI - instituição estadunidense com abrangência mundial dedicada ao gerenciamento de projetos, merecendo destaque o seu guia de boas práticas *Project Management Body of Knowledge* - PMBOK®. Sendo o gerenciamento de projetos formado por um conjunto de gestões que apesar de serem ligadas interdependentes, as mesmas não podem ser conflituosas ou apresentar superposição (VALERIANO, 2005), apresenta-se a gestão dos custos como o interesse principal desta pesquisa.

O presente trabalho de pesquisa se apresenta, por um lado, em virtude da necessidade de afinar os instrumentos de que a gestão pública se utiliza para buscar mais eficiência na gestão de seus recursos. Por outro lado, em levantamento feito entre os trabalhos apresentados em evento da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD, nesse caso o Encontro de Administração Pública da ANPAD - EnAPG - entre os anos de 2016 e de 2019, bem como aqueles apresentados no Encontro da ANPAD - EnANPAD - divisão de Administração Pública - APB - dos anos de 2016 a 2018. Para o EnAPG, entre os anos citados, foram encontrados 7 artigos sobre projetos em geral e 4 sobre custos, porém, nenhum sobre a temática de gestão dos custos. No EnANPAD, para o interstício supra, encontrou-se 6 trabalhos de pesquisa dentro do tema mais amplo de projetos e 3 sobre o assunto de custos em geral e, novamente, nenhum especificament sobre gestão dos custos. Diante do exposto acima, pode-se notar que existe espaço para tratarmos da gestão dos custos na administração pública, assunto em torno do qual esta pesquisa orbita.

O objetivo deste artigo foi buscar esclarecer se o setor financeiro/compras do campus de Caruaru de uma instituição pública de ensino superior utiliza algum modelo de gerenciamento de custos de projetos, analisando em que medida esse modelo se aproxima do que é prescrito pelo PMBOK®. Nessa direção, esta pesquisa procurou caracterizar a gestão de custos de um campus de universidade pública do interior de Pernambuco através de entrevistas.

## 2 | REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Gerenciamento de projetos

Dentre as inúmeras definições e conceitos de projetos, há unanimidade acerca das suas principais características, como a temporalidade, o objetivo singular que se pretende entregar. Como exemplo disso, o guia PMBOK® (PMI, 2017, p.4) define projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”.

Além das principais características dos projetos explicitadas na definição do Guia

PMBOK®, o PMI (2017) acrescenta ainda aos projetos a sua capacidade de impulsionar mudanças nas organizações, uma vez que seus resultados movem as organizações de seu estado atual para o estado futuro, a partir de um contexto inicial do projeto que serve de estímulo. A respeito desse impulso de mudança nas organizações e de seu contexto inicial com papel de estímulo, Valeriano (2005) descreve que existência de um projeto pressupõe a existência de estímulos, que consistem em demandas dos clientes ou usuários e ofertas para satisfazerem essas demandas.

Vale salientar que outros aspectos devem ser considerados na definição de projetos, uma vez que, conforme pontuam Clemente e Fernandes (2008, p. 21) “o processo de elaboração, análise e avaliação de projetos envolve um complexo elenco de fatores socioculturais, econômicos e políticos que influenciam os gestores na escolha dos objetivos e dos métodos”.

Para que um projeto tenha seus desdobramentos e alcance o resultado almejado, é necessário que seja devidamente gerenciado, no caso, através do gerenciamento de projetos, que segundo o PMI (2017, p.10) consiste em:

Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento identificados para o projeto. O gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficiente e eficaz (PMI, 2017, p.10).

Para o PMI (2017), o adequado gerenciamento de projetos implica que haja o conhecimento de três componentes-chave do guia PMBOK®, que se inter-relacionam: ciclo de vida do projeto, grupos de processos de gerenciamento de projetos, e áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.

O ciclo de vida do projeto consiste na série de fases pelas quais passa todo o projeto. As fases que o compõe são conjuntos de atividades relacionadas logicamente que acarretam na conclusão de uma ou mais entregas, como por exemplo, a fase de estudo de viabilidade, (PMI, 2017).

Os grupos de processos são os agrupamentos lógicos dos processos que compõem o projeto como todo, ou que compõem as fases do ciclo do projeto, sendo composto pelos grupos de processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Cada processo produz uma ou mais saídas que podem ser a entrada para outro processo, ou ainda, a entrega de um projeto ou fase do projeto (PMI, 2017). Valeriano (2005) descreve que devido ao alto grau de interação do projeto, este não mais comporta a execução de processos em série, de maneira linear, podendo os processos acontecer de maneira sobreposta, conforme a **Figura 1**:

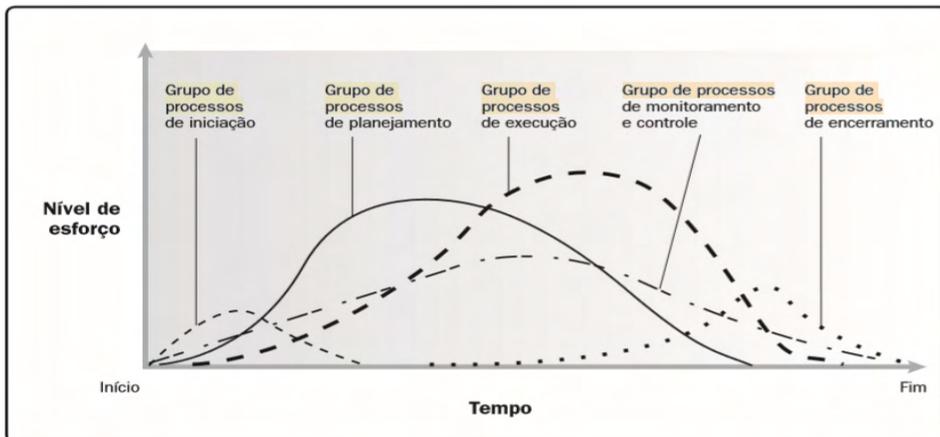


Figura 1 - Interação entre grupos de processos

Fonte: Project Management Institute, (2017)

Os processos não são apenas categorizados conforme os grupos apresentados, mas também conforme as áreas de conhecimento que se relacionam entre si. Para o PMI (2017, p. 23), área de conhecimento consiste em “uma área identificada de gerenciamento de projetos definida por seus requisitos de conhecimento e descrita em termos dos processos que a compõem: práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas”. As dez áreas comumente utilizadas estão descritas na **Tabela 1**:

| Áreas de conhecimento                  | Descrição  |
|--|--|
| Gerenciamento da integração do projeto | Envolve os processos e atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos nos grupos de processos.                 |
| Gerenciamento do escopo do projeto     | Envolve os processos necessários que garantem que o projeto contemple todo o trabalho necessário e nada além do necessário.  |
| Gerenciamento do cronograma            | Envolve os processos necessários para gerenciar o fim pontual do projeto.  |
| Gerenciamento dos custos               | Envolve os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto seja concluído em conformidade com o orçamento aprovado. |
| Gerenciamento da qualidade             | Envolve os processos que incorporam a política de qualidade da organização ao projeto.   |
| Gerenciamento dos recursos             | Envolve os processos referentes à identificação, aquisição e gerenciamento dos recursos necessários à realização do projeto.   |
| Gerenciamento das comunicações         | Envolve os processos necessários para garantir que as informações do projeto sejam, por exemplo, planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, monitoradas e organizadas.                                      |

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Gerenciamento dos riscos              | Envolve os processos de condução de planejamento, identificação, análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco de um projeto. |
| Gerenciamento das aquisições          | Envolve os processos referentes às compras ou aquisições de produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.  |
| Gerenciamento das partes interessadas | Envolve os processos exigidos para a identificação das pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto por se constituírem como partes interessadas.        |

Tabela 1 - Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos

Fonte: Project Management Institute, (2017)

### 2.1.1 Gerenciamento de projetos públicos

A administração pública, sendo praticada em nome da coletividade dos cidadãos, guia-se por princípios que diferem da administração das instituições privadas. Saldanha (2006) estabelece administração pública nas dimensões institucional, funcional e operacional. A primeira dimensão dá conta do conjunto de órgãos, a segunda, das funções necessárias ao cumprimento dos serviços e a última, do desempenho propriamente dito dos serviços públicos.

Ainda conforme Saldanha (2006), deve ser ressaltado que a administração pública difere daquela praticada pela privada, pois enquanto a última esta deve seguir apenas as diretrizes ditadas pelos proprietários da organização, podendo fazer tudo o que não for ilegal, ao administrador público são impostos os rigores da lei. A administração da coisa pública deve ser rigorosamente pautada pelos preceitos da moral e do direito, pois lida com a vontade do povo que, em tese, está impressa nas leis.

Aos projetos públicos são impostos os mesmos rigores, dado que tais projetos são empreendidos por iniciativa e necessidade decorrentes da gestão de caráter público. Para Quadros e Carvalho (2012), as especificidades dos projetos públicos se confundem com as mesmas exigências de legalidade impostas aos serviços públicos em geral. Nessa direção, outra característica distintiva dos projetos públicos apresentada pelo PMI (2006) é a que diz respeito à mensuração dos resultados. Ainda segundo o PMI (2006), as realizações destes projetos são baseadas nos benefícios trazidos à população e não a renda ou economia gerada e obtida pelo governo.

Segundo Pisa e Oliveira (2013), um fator que torna o gerenciamento de projetos algo um tanto mais difícil na administração pública é a existência de vários atores – servidores públicos, políticos, órgãos de controle, sociedade – que nem sempre compactuam dos mesmos objetivos e muito menos com a forma de gestão para atingir tais objetivos.

## 2.2 Gerenciamento dos custos do projeto

Dentre as áreas do conhecimento descritas no guia PMBOK®, os custos do projeto constituem um dos pilares limitadores do sucesso de um projeto. Segundo Gido e Clements

(2009, p. 6), “o cumprimento bem-sucedido do objetivo de um projeto normalmente é limitado por quatro fatores: escopo, custo, cronograma e satisfação do cliente”.

Esse gerenciamento é realizado por meio de processos (entradas, ferramentas e técnicas, e saídas) distribuídos nos grupos de processos de planejamento (processo de planejamento do gerenciamento de custos, processo de estimativa dos custos, e processo de determinação do orçamento) e de monitoramento e controle (processo de controle dos custos), como pode ser observado na **Tabela 2**:

| Áreas de conhecimento               | Grupos de processos de gerenciamento de projetos |  |                                |  |                                    |
|-------------------------------------|--|--|--------------------------------|--|------------------------------------|
|                                     | Grupo de processos de iniciação                  | Grupo de processos de planejamento   | Grupo de processos de execução | Grupo de processos de monitoramento e controle | Grupo de processos de encerramento |
| Gerenciamento dos custos do projeto | -  | 1) Planejar o gerenciamento dos custos; 2) Estimar os custos; 3) Determinar o orçamento. | -                              | 4) Controlar os custos                         | -                                  |

Tabela 2 - Relação do gerenciamento dos custos do projeto com os grupos de processos de gerenciamento de projetos

Fonte: Adaptado de Project Management Institute, (2017)

### 2.2.1 *Planejamento do gerenciamento de custos*

Planejar o gerenciamento dos custos significa estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação necessária para a gestão, o planejamento, as despesas e o controle dos custos do projeto (VARGAS, 2016). Segundo o PMI (2017), esse processo proporciona o fornecimento de orientações e instruções acerca de como serão gerenciados os custos ao longo de todo o projeto, podendo ser realizado uma vez ou ao longo de pontos predefinidos no projeto

As principais entradas desse processo são o termo de abertura do projeto, o plano de gerenciamento do projeto (composto pelo plano de gerenciamento do cronograma e plano de gerenciamento dos riscos), os fatores ambientais da empresa, e os ativos de processos organizacionais (exemplo, banco de dados financeiros e lições aprendidas). Como ferramentas e técnicas, ou seja, como meios pelos quais as entradas serão processadas, são utilizadas a opinião especializada, a análise de dados, e as reuniões. A saída é o plano de gerenciamento de custos, que descreve como os custos do projeto serão planejados, estruturados e controlados (PMI, 2017).

### 2.2.2 *Estimativa de custos*

A estimativa dos custos consiste em realizar um levantamento quantitativo dos

custos dos recursos necessários para que o projeto seja concluído (VARGAS, 2016), sendo a definição dos recursos monetários o principal benefício desse processo, que é realizado periodicamente ao longo de todo o projeto, sempre que necessário (PMI, 2017). Vale salientar que devem ser levantados os custos de todas as atividades do projeto (VALERIANO, 2005).

As principais entradas desse processo são o plano de gerenciamento do projeto (plano de gerenciamento dos custos, da qualidade, e a linha de base do escopo), os documentos do projeto (exemplo o cronograma do projeto, os requisitos de recursos), os fatores ambientais da empresa, e os ativos de processos organizacionais. As ferramentas e técnicas desse processo são, por exemplo, a opinião especializada, a estimativa análoga, a análise de dados, a tomada de decisão por meio de votações, e o uso de sistemas de informações voltados a gerenciamento de projetos. As saídas desse processo são a estimativa dos custos, as bases das estimativas, e a atualização de documentos do projeto (PMI, 2017).

### *2.2.3 Determinação do orçamento*

A determinação do orçamento é o processo onde os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de atividades são agregados para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada, servindo seu resultado para o monitoramento e o controle do desempenho do projeto (PMI, 2017). A depender do tamanho e da complexidade do projeto, a determinação do orçamento pode estar fundida ao processo de estimar os custos, conforme descrito por Valeriano (2005).

As principais entradas desse processo são o plano de gerenciamento do projeto (plano de gerenciamento dos custos, dos recursos, e a linha de base do escopo), os documentos do projeto (nesse caso, por exemplo, a estimativa de custos e as bases das estimativas), os documentos de negócios, os acordos, os fatores ambientais da empresa, e os ativos de processos organizacionais. Algumas das ferramentas e técnicas citadas no PMBOK® para esse processo são as opiniões especializadas, agregação de custos, análise dos dados e revisão de informações históricas. As saídas desse processo são a linha de base dos custos (versão aprovada do orçamento do projeto ao longo do tempo), requisitos de recursos financeiros do projeto, e atualizações nos documentos do projeto (PMI, 2017).

### *2.2.4 Controle dos custos*

O controle dos custos é o processo onde ocorre o monitoramento do andamento do projeto para a atualização do seu orçamento e gerenciar possíveis mudanças realizadas na linha de base dos custos, mantendo-a atualizada (PMI, 2017).

As principais entradas desse processo são o plano de gerenciamento do projeto, os documentos do projeto (registro das lições aprendidas), requisitos financeiros do projeto,

dados de desempenho do trabalho e ativos de processos organizacionais. Algumas das ferramentas e técnicas utilizadas nesse processo são as opiniões especializadas, a análise de dados (por exemplo, análise de variação), e os sistemas de informações de gerenciamento de projetos. As principais saídas são as informações sobre o desempenho do trabalho, as previsões de custos, as solicitações de mudança, possíveis atualizações do plano de gerenciamento do projeto, e atualizações nos documentos do projeto (PMI, 2017).

### 3 | METODOLOGIA

Há diversas perspectivas em que um trabalho de cunho científico pode ser classificado, seja quanto ao método, à abordagem, aos objetivos e esta seção se propõe a apresentar as formas como este trabalho se classifica

Quanto a sua natureza do estudo, este pode ser classificado como uma pesquisa aplicada, pois se propõe a gerar conhecimentos que serão direcionados à resolução de um problema específico (PRODANOV; FREITAS, 2013). Para Gil (2008), a característica principal desse tipo de pesquisa é o seu foco estar na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, pois busca apresentar a forma como o setor financeiro do Centro Acadêmico do Agreste - CAA - realiza o gerenciamento de custos dos projetos em que se envolve, descrevendo se essa forma se aproxima de algum modo com que é prescrito pelo PMBOK® para o gerenciamento de custos. Segundo Gil (2008, p. 28) estão incluídas nesse tipo de pesquisa as que se propõem a descrever as características de determinado fenômeno, como é o caso deste artigo.

Do ponto de vista da abordagem do problema, o presente artigo é classificado como uma pesquisa qualitativa. Segundo Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de pesquisa não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas para o processamento de dados, inclusive será utilizada a entrevista como forma de coleta de dados com o diretor do CAA e dois servidores, um do setor financeiro e de um do setor de compras. A entrevista adotou um modelo por pautas, feitas em blocos conforme os quatro processos do gerenciamento de custos do projeto proposto pelo PMBOK®, de modo que as respostas fossem livres e se distanciasse de um questionário (GIL, 2006, p. 113).

Os dados obtidos foram analisados mediante a comparação das repostas aos quatro processos de gerenciamento de custos do PMBOK® a fim de verificar a similaridade entre a prática do campus e a teoria.

### 4 | RESULTADOS

Antes de proceder com a exposição dos resultados, vale destacar que foram

entrevistados três indivíduos, dois gestores de nível tático, bem como o diretor da unidade, que para fins deste artigo tiveram a sua identidade preservada. O sujeito 1 (S1) é servidor da equipe de compras do campus; o sujeito 2 (S2) é servidor da equipe de finanças do campus; e o sujeito 3 (S3) é o diretor do campus e articula os projetos do campus. Neste artigo não foi considerado o gerenciamento de custos de projetos de construção civil, projetos que possuem maior vulto e são gerenciados por equipes alheias ao CAA, sendo considerados projetos de menor complexidade, como por exemplo, a aquisição de mobília para prédio de determinado curso.

Segundo os sujeitos pesquisados (DADOS DA PESQUISA, 2019), desde a implantação da expansão e interiorização das Instituições de Ensino Superior em meados de 2006, a dotação orçamentária da unidade acadêmica estudada era suprida sem a necessidade de gestão orçamentária na unidade. O setor de finanças do campus ficava restrito à fiscalização de contratos, pois o controle orçamentário era centralizado pela sede da instituição.

Porém, em torno do ano de 2014 (DADOS DA PESQUISA, 2019) a gestão central da universidade passou a trabalhar com um modelo de alocação de recursos, fato que permitiu que a instituição pesquisada trabalhasse a partir da perspectiva do orçamento, permitindo o gerenciamento de custos.

Assim sendo, nesta seção são expostos os resultados coletados pela pesquisa, com vistas a esclarecer em primeiro lugar identificar se a unidade acadêmica utiliza algum modelo de gerenciamento de custos e, depois, avaliar em que medida tal modelo se aproxima da proposta do PMBOK®.

#### **4.1 O gerenciamento de custos na unidade pesquisada**

A gestão necessita de ferramentas que lhe possibilitem desempenhar satisfatoriamente seu papel. Nessa direção, o gerenciamento dos custos tem diversas metodologias que estruturam de modo sistemático a condução das tarefas necessárias à conclusão adequada dos projetos. Dessa forma, quando indagados acerca de uma metodologia de como são geridos os custos, S1 e S2 (DADOS DA PESQUISA, 2019) afirmaram que, até por força de lei, existem regras claras e bem definidas do modo pelo qual deve ser posta em prática a gestão dos custos dos projetos orçamentários.

Acerca de procedimentos, S1, S2 e S3 (DADOS DA PESQUISA, 2019) afirmaram existir uma série de passos bem definidos, além de elencarem elementos como *check-lists*, fluxogramas, formulários padronizados, além de papéis bem definidos. Um último dado que é interessante de registrar (DADOS DA PESQUISA, 2019), diz respeito à etapa do orçamento ser invertida para o início do projeto, pois, é necessário garantir a alocação de recursos antes de iniciar a execução do projeto.

Assim, os dados levantados pela pesquisa (DADOS DA PESQUISA, 2019) evidenciaram que o campus utiliza sim um modelo de gerenciamento de custos, porém,

este é extremamente alicerçado em leis e regras rígidas, devido à natureza pública da instituição. Tal fato confirma o que a literatura sobre projetos públicos evidencia (PMI, 2006). Outro impasse levantado por S1 foi o fato de haver conflitos de interesses entre os diversos envolvidos (requisitantes, fornecedores, etc.), fato possível nos projetos públicos conforme descreve Pisa e Oliveira (2013).

#### **4.2 Associando os processos de gerenciamento de custos ao modelo PMBOK®**

As respostas foram analisadas também à luz dos processos do gerenciamento de custos prescrito pelo guia PMBOK® a fim de verificar a similaridade com o gerenciamento de custos empregado.

Com relação ao Guia PMBOK®, quando indagados se este era utilizado nos modelos de gerenciamento de custos utilizados na unidade acadêmica pesquisada, S1 respondeu que sim, a gestão utiliza o PMBOK® (DADOS DA PESQUISA, 2019). Porém, conforme as perguntas foram sendo feitas no sentido de caracterizar o modelo do guia, percebeu-se que este serviu apenas de inspiração para o utilizado pela gestão do campus.

Quanto ao processo de planejar o gerenciamento de custos, este basicamente não é realizado, pois a forma como os custos serão estimados, orçados, gerenciados, monitorados e controlados é sempre a mesma em todos os projetos, devido, inclusive, às amarras legais, conforme frisaram S1 e S2 (DADOS DA PESQUISA, 2019). Segundo fala de S3 (DADOS DA PESQUISA, 2019) quanto à realização do planejamento, este pode se afastar bastante do preconizado pelo PMBOK®, uma vez que segundo o entrevistado não há sentido planejar sem recursos que viabilizem a possível execução, tornando evidente que características inerentes às peculiaridades da administração pública podem ser a causa de não haver uma utilização por completo das sugestões compiladas pelo PMBOK®.

No que diz respeito ao processo de estimar o orçamento de determinado projeto, no campus estudado esse processo junto à determinação do orçamento formam um só processo, fenômeno que pode ser atribuído ao fato dos projetos serem pequenos e simples, e que segundo Valeriano (2005), tal prática é comum em projetos com essas características. Os entrevistados S1 e S2 foram questionados sobre quais seriam as entradas desse processo e descreveram que seriam basicamente as informações de recursos financeiro disponíveis e a requisição de itens a serem adquiridos para determinado setor, por meio de planilhas específicas e que não é utilizado nenhum cronograma para guiar esse processo. As ferramentas e técnicas utilizadas nesse processo, segundo S1, são os procedimentos de levantamento de preços descritos em legislação, bem como a expertise dos servidores envolvidos, os quais já realizaram diversas capacitações voltadas à temática compras/finanças. A saída desse processo é basicamente a autorização para que a compra seja realizada.

Quanto ao processo de controle dos custos, S1 e S2 (DADOS DA PESQUISA, 2019)

afirmaram que seu controle se delimita mais ao controle processual, de acordo com a legalidade do processo e baseado em modelo utilizado pela Advocacia Geral da União - AGU - ou seja, o controle realizado pela equipe compras/finanças não gera informações sobre o desempenho do trabalho como previsto no PMBOK® (PMI, 2017).

## 5 | CONCLUSÕES

O gerenciamento de custos tem grande importância para as organizações, ainda mais quando se tratam de organizações públicas, pois estas precisam agir com a máxima eficiência para que possam beneficiar o maior número de cidadãos/ãs com um serviço da melhor qualidade. Nessa direção, a gestão por projetos se apresenta como uma saída na busca da melhor prática para gerir os recursos escassos da administração pública. O PMBOK® é um guia que compila as melhores práticas em gestão de projetos e, dentre suas ferramentas, este apresenta o gerenciamento de custos que atua justamente em um dos recursos mais escassos da administração pública que é o dinheiro do contribuinte.

Por outro lado, esta pesquisa evidenciou que, por características inerentes à administração pública, tais como a legalidade e a normatização rígida, nem sempre é possível fazer uso de ferramentas da iniciativa privada sem que sejam feitas as devidas adaptações ao cotidiano da coisa pública. Tal fato não significa que esta seja pior ou melhor que aquela, mas, sim, que deve haver a busca da melhor forma de entregar os melhores resultados ao/à cidadão/ã que contribui para que o Estado possa lhe apurar quando necessário. Nesse sentido, permanece a reflexão acerca de como e até que ponto pode haver maior aproximação entre a administração pública e a privada na busca de maior eficiência nos serviços ao/à cidadão/ã

## REFERÊNCIAS

CLEMENTE, A.; FERNANDES, E. Planejamento e Projetos. *In*: CLEMENTE, A. **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 2008, p. 21-27.

GIDO, J.; CLEMENTS, J. P. **Gestão de Projetos**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

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

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PISA, B. J., OLIVEIRA, A. G. Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO, 1., 2013, Curitiba. **Anais Eletrônicos** [...]. Curitiba, PR: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2013. Disponível em: [http://www.eventos.ct.utfpr.edu.br/anais/snspd/pdf/snspd2013/Beatriz\\_Jackiu.pdf](http://www.eventos.ct.utfpr.edu.br/anais/snspd/pdf/snspd2013/Beatriz_Jackiu.pdf). Acesso em jul. 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho**

**cientific** : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK). 6. ed. EUA: Project Management Institute, 2017.

\_\_\_\_\_. **Government extension to the PMBOK® guide**. 3. ed. EUA: Project Management Institute, 2006.

QUADROS, A.; CARVALHO, H. O gerenciamento da comunicação de projetos públicos: como adaptar os processos do pmbok/pmi à realidade da administração pública. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 52-60, jul./dez. 2012. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd/article/view/3097/2115>. Acesso em jul. 2019.

SALDANHA, C. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VALERIANO, D. **Moderno Gerenciamento de projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 8. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

## 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, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 34, 36, 38, 39, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 83, 93, 95, 102, 115, 116, 119, 130, 131, 132, 133, 134, 150, 151, 153, 154, 155, 156, 158, 159, 161, 162, 164, 165, 174, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 184, 187, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 201, 206, 207, 208, 209

Administrador 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 15, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 38, 201

Área de estudo 61, 62, 63, 65

Assessoria 37, 42, 52, 54, 55, 126, 127, 161

Atitudes 17, 38, 40, 43, 45, 52, 114

### B

Brasil 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 19, 20, 46, 47, 48, 55, 56, 62, 71, 72, 81, 82, 83, 86, 91, 100, 101, 108, 115, 116, 117, 128, 133, 134, 143, 150, 164, 177, 178, 180, 181, 183, 184, 193, 194, 195, 197

### C

Capital 16, 18, 62, 70, 78, 79, 107, 114, 119, 125, 132, 141, 150, 151, 154, 166, 168, 169, 171, 172

Clientes 22, 47, 58, 85, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 111, 112, 119, 120, 124, 125, 137, 139, 157, 158, 167, 169, 171, 191, 199

CLT 83, 84

Competências 1, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 27, 28, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 120, 121, 182, 183, 188, 189, 190

Conhecimentos 5, 8, 9, 10, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 26, 27, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 52, 158, 199, 204

Consultoria 9, 20, 37, 42, 54

Consumidor 56, 57, 58, 98, 99, 114

Criciúma 80, 82, 86

Currículo 4, 8

Custo 58, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 124, 125, 202

### D

Desemprego 80, 81, 84, 89, 90, 108, 117

## E

Ecoeficiência 102, 104, 106, 109, 12, 114, 115, 116

El Paso 73, 75

Empreendedorismo 16, 37, 42, 43, 54, 130, 133, 174, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 195

Empreendimento 33, 120, 125, 149, 150, 164, 184

Empresa 17, 18, 20, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 42, 56, 57, 58, 59, 64, 69, 73, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 88, 90, 91, 92, 93, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 137, 143, 144, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 168, 169, 170, 171, 172, 176, 181, 194, 195, 202, 203

Endomarketing 85, 92, 93

Ensino 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 23, 28, 33, 50, 111, 115, 129, 180, 181, 197, 198, 205

Estado 31, 45, 46, 47, 48, 49, 56, 62, 70, 72, 73, 81, 82, 83, 89, 98, 115, 132, 140, 146, 148, 149, 162, 167, 168, 172, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 184, 186, 190, 193, 194, 195, 197, 199, 207

Estratégia 17, 29, 36, 41, 48, 58, 70, 96, 98, 99, 100, 130, 133, 134, 195, 209

## F

Família 84, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165

## G

Geomarketing 56, 57, 58, 59, 60, 70, 71, 72

Gerência 39, 41, 43, 54, 177

Gerenciamento 9, 19, 36, 45, 51, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208

Gestão 1, 2, 5, 6, 8, 9, 11, 14, 16, 17, 18, 20, 22, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 81, 82, 93, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 113, 114, 115, 116, 121, 123, 127, 129, 130, 133, 148, 149, 152, 153, 155, 156, 157, 160, 161, 162, 164, 165, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 201, 202, 205, 206, 207, 208, 209

Gestor 9, 25, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 86, 157, 180, 181

Governança 31, 46, 47, 103, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 180, 197

## H

Habilidades 9, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 24, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 52, 53, 90, 98, 139, 142, 144, 168, 169, 172, 176, 182, 183, 188, 189, 190, 199

## I

Inovação 21, 41, 43, 99, 113, 117, 120, 183, 190, 195, 209

## J

Juárez 73, 75

## L

Legislação 80, 81, 82, 83, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 151, 159, 206

Líder 25, 40, 193

Liderança 21, 25, 26, 27, 28, 36, 37, 39, 40, 41, 43, 45, 126, 179, 193, 196

## M

Marketing 16, 19, 20, 22, 56, 57, 58, 71, 72, 85, 95, 96, 97, 100, 101, 102, 103, 107, 110, 112, 114, 115, 116, 195

Mercado 5, 8, 16, 18, 19, 20, 23, 27, 29, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 41, 42, 56, 57, 58, 59, 60, 64, 69, 70, 89, 92, 97, 99, 100, 117, 119, 124, 125, 127, 151, 155, 159, 160, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 172, 177, 181

Metaprocessos 30, 31, 32, 33, 34, 35

Modelos 9, 19, 20, 27, 46, 47, 55, 102, 103, 104, 105, 113, 114, 116, 117, 121, 123, 137, 138, 140, 167, 178, 194, 206

Motivação 40, 43, 45, 121, 126

## N

Negociação 9, 19, 39, 40, 44, 45, 92

## O

Orçamento 52, 55, 126, 200, 202, 203, 205, 206

## P

Planejamento 11, 19, 21, 25, 29, 33, 34, 35, 38, 39, 41, 43, 45, 52, 55, 62, 101, 107, 108, 111, 112, 113, 117, 119, 120, 122, 123, 124, 126, 127, 128, 129, 130, 153, 161, 179, 199, 200, 201, 202, 206, 207, 208

## R

Relacionamento 24, 27, 28, 56, 60, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 124, 125, 126, 159

Responsabilidade social 18, 23, 102, 103, 106, 107, 110, 112, 114, 115, 116

RH 86

## **S**

Satisfação 95, 96, 97, 98, 100, 191, 202

Secretário executivo 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 51, 52, 55

Setor lácteo 102, 104, 105, 106, 108, 110, 111, 112, 113, 114

SGA 105, 113

SIG 56, 57, 58, 59, 63, 70, 71

Sucesso 18, 20, 34, 41, 44, 47, 90, 95, 98, 99, 100, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 133, 165, 176, 181, 187, 188, 189, 201

Sustentável 62, 103, 105, 106, 111, 115, 116, 174, 175, 176, 177, 178, 180, 191, 192, 193, 194

## **T**

Trabalho 1, 3, 4, 5, 8, 9, 11, 14, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 27, 29, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 51, 53, 54, 55, 56, 61, 63, 66, 67, 70, 81, 83, 84, 85, 89, 96, 99, 100, 115, 125, 131, 150, 158, 159, 181, 182, 183, 187, 188, 189, 196, 198, 200, 204, 207, 208

## **U**

Universidade 2, 4, 13, 14, 36, 50, 55, 71, 72, 80, 116, 130, 131, 165, 174, 186, 190, 191, 192, 193, 197, 198, 205, 207, 209

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

 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

 @atenaeditora

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

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 2



 Atena  
Editora

Ano 2022

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

✉️ [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

📷 @atenaeditora

📘 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

# ADMINISTRAÇÃO:

## Gestão, liderança e inovação 2



**Atena**  
Editora  
Ano 2022