

João Dallamuta  
Luiz César de Oliveira  
Henrique Ajuz Holzmann  
(Organizadores)



# Administração, Empreendedorismo e Inovação 4

João Dallamuta  
Luiz César de Oliveira  
Henrique Ajuz Holzmann  
(Organizadores)



# Administração, Empreendedorismo e Inovação 4

2019 by Atena Editora  
Copyright © Atena Editora  
Copyright do Texto © 2019 Os Autores  
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora  
Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
Diagramação: Lorena Prestes  
Edição de Arte: Lorena Prestes  
Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. 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.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
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. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Faria – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

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

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)</b> <b>(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
A238	<p>Administração, empreendedorismo e inovação 4 [recurso eletrônico] / Organizadores João Dallamuta, Luiz César de Oliveira, Henrique Ajuz Holzmann. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo e Inovação; v. 4)</p> <p>Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-774-1 DOI 10.22533/at.ed.741191111</p> <p>1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações tecnológicas. I. Dallamuta, João. II. Oliveira, Luiz César de. III. Holzmann, Henrique Ajuz. IV. Série.</p> <p>CDD 658.421</p>
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

Atena Editora  
Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

Esta obra é composta por pesquisas realizadas por professores de cursos de gestão. Optamos por uma abordagem multidisciplinar por acreditarmos que esta é a realidade da pesquisa em nossos dias.

Optamos pela separação em áreas amplas de conhecimento. No volume 1, trabalhos com uma abordagem empreendedora. No volume 2, trabalhos com vertentes em comportamento do consumidor e mercados. E no volume 3 uma abordagem gerencial ampla.

A realidade é que não se consegue mais compartimentar áreas do conhecimento dentro de fronteiras rígidas, com a mesma facilidade do passado recente. Se isto é um desafio para trabalhos de natureza mais burocrática como métricas de produtividade e indexação de pesquisa, para os profissionais modernos está mescla é bem-vinda, porque os desafios da multidisciplinariedade estão presentes no mercado e começam a ecoar no ambiente mais ortodoxo da academia.

Aos autores e editores, nosso agradecimento pela oportunidade de organização da obra, críticas e sugestões são sempre bem-vindas.

Boa leitura

João Dallamuta  
Luiz César de Oliveira  
Henrique Ajuz Holzmann

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>1</b>
FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES: DELINIAMENTO DE AÇÕES DIDÁTICAS PARA GESTORES EMPREENDEDORES	
Creuza Martins França Jair de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.7411911111	
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>13</b>
ALICERCES DO DESENVOLVIMENTO: CULTURA EMPREENDEDORA E REDES DE SUPORTE AO EMPREENDEDORISMO (ECOSSISTEMA)	
Audemir Leuzinger de Queiroz Celia Lima Paradela	
DOI 10.22533/at.ed.7411911112	
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>25</b>
DESAFIOS E FACILIDADES QUE IMPACTAM NA CRIAÇÃO DE <i>STARTUPS</i>	
Antonio Aparecido de Carvalho Maria do Socorro de Souza Milton Carlos Farina	
DOI 10.22533/at.ed.7411911113	
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>44</b>
EMPREENDEDORISMO COMPORTAMENTAL NA GERAÇÃO Z: UM ESTUDO COM ESTUDANTES DE UMA ESCOLA PROFISSIONALIZANTE	
Henrique Pereira da Silva Jorge Lucas Nogueira Valter de Souza Pinho	
DOI 10.22533/at.ed.7411911114	
<b>CAPÍTULO 5 .....</b>	<b>56</b>
EVOLUÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NO BRASIL	
Patricia Gava Ribeiro Vanessa Ishikawa Rasoto	
DOI 10.22533/at.ed.7411911115	
<b>CAPÍTULO 6 .....</b>	<b>75</b>
O EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDORISMO SOCIAL: UM ESTUDO DA ÁREA RURAL	
Antonio Costa Gomes Filho Roni Antonio Garcia da Silva Luana da Silva Garcia Chrislaine Caroline de Souza Adriane de Fátima Machado	
DOI 10.22533/at.ed.7411911116	

<b>CAPÍTULO 7 .....</b>	<b>82</b>
ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER NO POLO SETORIAL MOVELEIRO DO OESTE DE SANTA CATARINA	
José Valci Pereira Rios Rodrigo Barichello	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7411911117</b>	
<b>CAPÍTULO 8 .....</b>	<b>98</b>
FATORES DETERIMANTES PARA O SUCESSO EM NOVOS EMPREENDIMENTOS	
Douglas Schmidt Tania Marques Tybusch	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7411911118</b>	
<b>CAPÍTULO 9 .....</b>	<b>110</b>
IMPACTO DO CUSTO BRASIL NO DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES	
Gilmar Antônio Vedana Gilmar Ribeiro de Mello	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7411911119</b>	
<b>CAPÍTULO 10 .....</b>	<b>123</b>
EDUCAÇÃO FINANCEIRA PARA PROFESSORES DA REDE PÚBLICA ESTADUAL	
Claudio Alvim Zanini Pinter Domingos Pignatel Marcon Marcelo Miguel da Silva Marilene da Rosa Lapolli Bárbara Beatriz da Silva Domingos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.74119111110</b>	
<b>CAPÍTULO 11 .....</b>	<b>136</b>
DESENVOLVIMENTO DE DISCIPLINA EAD PARA ALUNOS DE PÓS- GRADUAÇÃO: “EMPREENDEDORISMO DE BIOPRODUTOS”	
Cesar Augusto de Oliveira Júnior Rui Seabra Ferreira Junior Ana Silvia Sartori Barraviera Seabra Ferreira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.74119111111</b>	
<b>CAPÍTULO 12 .....</b>	<b>145</b>
AS PERSPECTIVAS DE CRESCIMENTO DO NEGÓCIO COM A FORMALIZAÇÃO: UMA ANÁLISE DO CRESCIMENTO DE MEI NO BRASIL	
Marcelo da Costa Borba Josefa Edileide Santos Ramos Maria do Carmo Maracajá Alves Jose Eduardo Melo Barros Luiz Gustavo Lovato João Armando Dessimon Machado	
<b>DOI 10.22533/at.ed.74119111112</b>	
<b>CAPÍTULO 13 .....</b>	<b>158</b>
AS INFLUÊNCIAS DA LIDERANÇA NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS	
Osnei Francisco Alves	



**CAPÍTULO 14 ..... 173**

**ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO EM FUNDOS TECH VENTURE CAPITAL  
SOB A ÓTICA DE FINANÇAS COMPORTAMENTAIS**

Eduardo da Costa Ibrahim

DOI 10.22533/at.ed.74119111114

**CAPÍTULO 15 ..... 195**

**COMO É EMPREENDER EM PERÍODOS TURBULENTOS: UM ESTUDO DO  
COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR BRASILEIRO EM PERÍODO DE CRISE**

Ellen Carvalho Alves

Paulo Roberto Alves

Cristina Becker Matos Nabarro

Marcos Antônio de Oliveira Maia

DOI 10.22533/at.ed.74119111115

**CAPÍTULO 16 ..... 207**

**IMPLANTAÇÃO DA EMPRESA JÚNIOR DO CURSO BACHARELADO EM  
AGROINDÚSTRIA**

Maycon Fagundes Teixeira Reis

Edilaine Alves da Silva Santos

Everton Oliveira Cassemiro Aragão

Fabiana Oliveira da Silva

Claudia Regina Lima Cruz

Claudenice dos Santos

Graciele de Souza Aragão

Katydyane da Silva Sá

Flávio Américo Fernandes de Oliveira

Fábio de Melo Resende

Danilo Santos Souza

Anny Kelly Vasconcelos de Oliveira Lima

DOI 10.22533/at.ed.74119111116

**CAPÍTULO 17 ..... 220**

**ANÁLISE COMPARATIVA DA VIABILIDADE ECONÔMICA DA INSTALAÇÃO DE  
ENERGIA SOLAR FOTOVOLTAICA EM UNIDADES FAMILIARES**

José Barbosa Filho

Lucas Majedieu Damasceno da Cunha

DOI 10.22533/at.ed.74119111117

**CAPÍTULO 18 ..... 245**

**RELAÇÃO ENTRE STARTUPS E GRANDES EMPRESAS – COPORATE VENTURE  
E ESTUDO DE CASO DE AQUISIÇÃO DE UMA STARTUP**

Anna Patrícia Teixeira Barbosa

Arthur Guimaraes Carneiro

Débora Franceschini Mazzei

Eraldo Ricardo dos Santos

Fernanda Zambon de Carvalho

Higor dos Santos Santana

Krishna Aum de Faria



**CAPÍTULO 19 ..... 262**

**REDES DE COOPERAÇÃO: TRAÇANDO UM NOVO MAPA CONCEITUAL**

Franciani Fernandes Galvão Mulina

DOI 10.22533/at.ed.74119111119

**CAPÍTULO 20 ..... 275**

**PERCEPÇÕES DE MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS QUANTO À UTILIDADE DE INFORMAÇÕES FINANCEIRAS**

Deisy Cristina Corrêa Igarashi

Solange Pimentel

Wagner Igarashi

Flávia Mayara Segate

DOI 10.22533/at.ed.74119111120

**CAPÍTULO 21 ..... 289**

**A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS FINANCEIRAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Ean Gleyson Farias Martins

Jizabely de Araujo Atanasio Martins

Rodrigo José Guerra Leone,

Soraya Campos da Costa

Ricardo Vitor Fernandes da Silva,

Daniyel Ferreira de Medeiros

DOI 10.22533/at.ed.74119111121

**CAPÍTULO 22 ..... 302**

**ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE RESÍDUO: PROPOSTA DE APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS 5S E FLUXOGRAMA NO AMBIENTE HOSPITALAR**

Mariangela Catelani Souza

Elizângela Cristina Begido Caldeira

Bruna Grassetti Fonseca

Carlos Alípio Caldeira

Lygia Aparecida das Graças Gonçalves Corrêa

Anderson G. Penachiotti

Fausto Rangel Castilho Padilha

Patricia Cristina de Oliveira Brito Cecconi

Humberto Cecconi

Ana Paula Garrido de Queiroga

Tulio do Amaral Pessoa

Felipe Fonseca dos Santos Marques

DOI 10.22533/at.ed.74119111122

**CAPÍTULO 23 ..... 314**

**PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR PARA O SERVIDOR PÚBLICO E GOVERNANÇA**

Edson Wasem

DOI 10.22533/at.ed.74119111123

**SOBRE OS ORGANIZADORES..... 347**

**ÍNDICE REMISSIVO ..... 348**

## FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES: DELINIAMENTO DE AÇÕES DIDÁTICAS PARA GESTORES EMPREENDEDORES

**Creuza Martins França**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
cleo\_martinsfranca@hotmail.com

**Jair de Oliveira**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
jair@utfpr.edu.br

**RESUMO:** Este trabalho apresenta um conjunto de ações didáticas para contribuir na elaboração de um curso de formação de gestores escolares empreendedores. O termo empreendedorismo no campo de gestão escolar é recente, e, portanto, propõe-se elaborar e materializar uma proposta de curso por meio do uso de estratégias didáticas que conduzam os participantes relacionarem seus saberes ao cotidiano aos termos empreendedorismo e gestão escolar. A metodologia utilizada partiu de um estudo bibliográfico, onde os resultados apontaram que os gestores escolares, apesar de conhecerem bem o seu papel, poderiam desenvolver outras características empreendedoras, em especial “inovação” e “persuasão”. Sugere-se desse modo à necessidade em se promover por meio de programas de formação continuada, discussões que viabilizem a gestão participativa numa perspectiva empreendedora, onde seus agentes possam agir de acordo com a autonomia, tendo em vista a qualidade sobre

os processos ensino aprendizagem.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ações didáticas; Empreendedorismo; Gestão escolar;

### INTRODUÇÃO

A promoção de cursos de formação continuada que se beneficia, com o aporte, pela EaD (Educação a distância), é regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394/96), a qual enfatiza nas disposições gerais do Artigo 80, em seu Título VIII, “o poder público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino e de educação continuada”. (MEC, 1996, p. 36). Assim, também o uso de ações didáticas previstas no modelo pedagógico adotado pela EaD, além de viabilizar os processos mediação e acompanhamento da aprendizagem, deverão estimular, conforme Morin (2002) o “pensamento organizador”, o que permitirá transcender aos conhecimentos previstos, associando-os à ideia de unidade e noção de totalidade.

Assim, a organização do conhecimento se ajusta a ideia de interdisciplinaridade, o que possibilita aos alunos construírem outras relações com o saber, conforme preconiza Freire (1986), provocar a reflexão dos alunos

por meio de situações em que os problemas possam emergir e eles possam intervir. Para Perrenoud (1993), as reflexões dos professores sobre as experiências acerca de seu trabalho profissional e sobre situações problemáticas no contexto de aprendizagem possibilitam rever a ação pedagógica sistematizada pelas "rotinas" ou "habitus", entendido este último como "sistema de esquemas de percepção e de ação que não está totalmente sob o controle da consciência" (PERRENOUD, 1993, p. 21).

Nesta perspectiva, procurou-se romper com o distanciamento entre teoria e prática por meio de ações didáticas que garantam a aproximação e interação participativa dos sujeitos, por meio de discussões relacionadas ao contexto do empreendedorismo tal que faça com que os professores, no exercício de suas atividades diárias, sejam capazes de intervir na cultura organizacional da escola, num sentido emancipatório com base na gestão participativa. Desse modo, objetiva-se materializar uma proposta de curso por meio do uso de ações didáticas que conduzam os participantes relacionar seus saberes cotidianos aos termos empreendedorismo e gestão escolar, permitindo-lhes expandir o conceito sobre o tema para muito além dos padrões normativos previstos nas literaturas associacionistas à ordem capitalista, mas oferecer uma nova oportunidade frente aos desafios enfrentados pelos professores na sua prática de ensino, além de possibilidades práticas do uso do termo ao cotidiano escolar.

## **EDUCAÇÃO E GESTÃO PARTICIPATIVA**

Apartir dos anos 80, uma nova política baseada no modelo de gestão democrática passa a ganhar espaços nas escolas brasileiras. No campo da pesquisa, no que tange ao debate no meio educacional, o modo pelo qual o modelo de “administração escolar” paulatinamente, foi sendo substituído pelo termo “gestão escolar”, garantiu o alcance de um novo patamar para além de um projeto de modernização exercida, na forma da lei, no Artigo 206, nos itens VI e VII, previstos na Constituição Federal “gestão democrática de ensino público” e “garantida de padrão de qualidade” (BRASIL, 1988).

Nesse debate, despontam-se projeções contrárias ao uso de práticas que precisam ser superadas, legitimadas por medida “antiburocrática” em defesa do desenvolvimento escolar e da gestão de qualidade. No entanto, em razão do termo “gestão” ter sido incorporado à educação pela força das relações de produção vivenciadas pelo país na época, busca-se romper com esse paradigma a partir de um modelo de gestão escolar baseada na figura de seu gestor (LÜCK, 2009).

Assim, os posicionamentos comprometidos com uma visão participativa na escola refletem a realidade dos fatos que ocorreram e ecoam, nos dias atuais, em que a postura do gestor escolar passa a ser um diferencial quanto ao andamento na égide da democracia. Desse modo, ao focar a realidade de muitas escolas, não há como negar que a atuação do gestor escolar quando este se volta para o desenvolvimento escolar e assume uma postura menos centralizadora, contribui com o processo de formação de um contingente de uma equipe comprometida com a qualidade.

Contudo, reitera Paro (2000), apesar de considerar a necessidade de se estabelecer uma diferenciação entre “Gestão empresarial” e “Gestão escolar”, uma vez que possuem fins específicos, tanto na forma de administrar quanto nos entendimentos que envolvem tais processos, a forma de organização do primeiro poderia contribuir sobre as formas de condução das práticas de gestão escolar, uma vez que considera a administração como a “utilização racional dos recursos para a realização de fins” (PARO, 2000, p. 19).

Da mesma forma, Freitas (1998), pondera as práticas das relações nas escolas derivados do conceito de gestão participativa, sendo estas detentoras de caráter socializador, tecendo críticas ao “caráter conservador e autoritário” vivenciados no passado, sendo “seu compromisso com a transformação social e com a democratização do ensino e da escola”.

Assim, Lück, (2009) considera que o conceito de gestão, supera o limite intransigente da administração, assentando-se na mobilização dinâmica e coletiva dos próprios indivíduos envolvidos, de modo com que estes sejam capazes de lidar com situações inusitadas do dia a dia de forma criativa e independente. Desse modo, reforça a necessidade do exercício prático do gestor escolar a partir do enfoque participativo, apontando caminhos que os conduzirão ao desenvolvimento e motivação da equipe. Neste sentido, reforça sobre a necessidade de um líder que trabalha apoiando sua equipe, a qual é composta por pessoas envolvidas com o sucesso e qualidade na escola, a partir de três proposições “a criação de uma equipe com responsabilidade compartilhada; desenvolvimento contínuo de habilidades pessoais e a construção e a determinação de uma visão de conjunto”.

Portanto, torna-se evidente o conceito de gestão escolar a partir da atuação do líder, sendo este capaz de implementar projetos que envolvam a comunidade escolar e possa “assumir risco” com vista a qualidade dos processos nos espaços educativos.

## **SOB A PERSPECTIVA DOS GESTORES EMPREENDEDORES**

Sob a égide da perspectiva democrática, gestão escolar se faz presente como elemento necessário para que a escola contribua com o processo formativo dos estudantes. Assim, essa gestão é exercida por sua equipe administrativa, representado prioritariamente por seu diretor, e ainda, supervisores e coordenadores pedagógicos, secretaria e orientadores educacionais, os quais atuam na orientação e formação dos professores e, em sala de aula, pelos próprios docentes (SILVA; SANTOS, 2012).

Nessa direção, é na figura do diretor que se concentram as responsabilidades sobre o andamento e funcionamento da escola, sobretudo com relação aos processo ensino aprendizagem, uma vez que é na atribuição assumida pelo diretor escolar que recai a responsabilidade pelas decisões, de modo a fazer com que a escola atinja melhores resultados (LÜCK, 2009). Desse modo, considera-se importante a necessidade em se criar condições para que os gestores, na tentativa de responder

às questões de ordem administrativo-pedagógicas, estabeleçam prioridades sobre os princípios de suas funções, uma vez que poderão fazer frente na busca por melhores resultados sobre os processos ensino aprendizagem. Por meio da sua atuação e da própria mobilização, o diretor deve acelerar o processo de mudanças e inspirar uma legião de pessoas para o engajamento em torno de uma causa comum (MELO NETO; FROES, 2002) que, na escola, é o percurso educacional dos estudantes.

Essa reflexão, o empreendedorismo escolar é apontado, na literatura especializada nacional, como fator relevante para o processo de construção e produção de conhecimentos necessários ao fazer docente (JACOMETTI, 2011). Nesse sentido, a formação com enfoque no empreendedorismo tem influenciado vários estudos e proposições pedagógicas e nesse sentido, a necessidade em se promover o desenvolvimento de um perfil empreendedor poderá contribuir com indicadores que fundamentam uma gestão escolar de sucesso e, de certa forma, impactar nos resultados do IDEB (Índice de desenvolvimento da Educação Básica). Assim, o gestor escolar, a partir do compromisso assumido com a qualidade, com vista a formulação de alternativas diante das dificuldades vivenciadas no dia a dia, deverá obter resultados diferentes das demais escolas em geral.

Procura-se a partir desta visão, implementar discussões a partir do desempenho do gestor escolar, com vista a cooperar, para extração de elementos presentes nas relações sociais dentro dos espaços educativos, os quais com os devidos encaminhamentos didáticos, poderão ser transpostos para as diferentes formas de lidar com as dificuldades e, sobretudo, servir para a reflexão da realidade escolar em relação à questão sobre as principais práticas adotadas por gestores, ao emprego de atitudes empreendedoras significativas.

## **O MODELO DE EAD E A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO**

O processo ensino-aprendizagem é tão antigo como a existência humana. Tratar de temas que abordem tal processo, e, em especial, de processos formais de educação, é sempre de grande relevância pedagógica e social. Portanto, a troca de experiências de diferentes procedimentos de ensino entre aqueles que vivenciam o processo ensino-aprendizagem formalmente é imprescindível para a superação das necessidades que se fazem presentes no ofício de ser professor.

O conceito de ensino associado à ideia de “instrução”, ou seja, “processos de transmitir o saber, à tarefa de instruir” até os dias atuais, como a partir da perspectiva ao desenvolvimento de competências e habilidades, faz parte da rotina de todos os educadores, devendo, portanto, identificar as diferentes concepções pedagógicas e do processo do conhecimento que estão subjacentes ao processo de construção da aprendizagem e que lhes dão sustentação. Desse modo, a função social da educação é avaliar a aprendizagem, coletando informações e evidências significativas que visam fornecer aos alunos e educadores elementos necessários e bases para a

tomada de decisão no que concerne à melhoria do processo de ensino-aprendizagem, oferecendo-lhes condições de acompanhar e monitorar seus próprios resultados de aprendizagem .

Num estudo realizado por Pretti (2005), esse dado se deve ao fato de que, no passado, muitas universidades que ofereciam cursos a distância, não contemplavam em sua prática, os dizeres relatados nos projetos pedagógicos, os quais previam “processos dialógicos e de interação numa perspectiva construtivista”, no entanto, a concretização desses aspectos se davam num ambiente voltado ao “modelo do tipo fordista, burocratizado, de massas, sem uma identidade regional, transferindo a sala de aula para ambientes virtuais e/ou para telessalas, marginalizando a dimensão humanizadora” (PRETTI, 2005, p. 35).

Tais variáveis configuram a prática a partir de parâmetros institucionais, baseados nas concepções de sujeitos assumidas pelo Modelo Pedagógico adotado pela Plataforma de estudo. Entende-se, portanto, que a EaD, deve possuir linguagem própria, compatível com o AVEA. Para tanto, seus recursos mediáticos deverão atender ao ideal de construção dinâmica do conhecimento complexo, a partir de mediações que favoreçam diferentes formas disponibilização e significação do conhecimento (AUSUBEL, 1982).

Considerando essa problemática, parece ser imprescindível a construção, ainda que preliminares, o uso de ações didáticas que possibilitem “integrar o humano e o tecnológico, a integrar o individual, o grupal e o social” (MORAN, 2000, p. 137). Efetivamente, o instrumento utilizado não é um fim em si mesmo, ele é apenas uma maneira de apreender algo que é próprio ao aluno, o sujeito do processo.

## **MOBILIZAÇÃO DO PENSAMENTO PEDAGÓGICO E PRÁTICA**

Nos últimos anos, estudos afirmam a importância do desenvolvimento pessoal e profissional de docentes por meio da formação continuada. Segundo Libâneo (2004), a formação inicial contribui na construção dos conhecimentos, atitudes e inicia o processo de desenvolvimento da identidade profissional, porém, esse processo é consolidado na formação continuada por ser desenvolvido na própria ação docente.

Para esse mesmo autor, a formação continuada visa o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo, no caso o professor, mediante as práticas estabelecidas no seu cotidiano escolar, tais como: organização da escola, do currículo, das atividades pedagógicas, dos conselhos de classe, além de seu ofício em sala de aula. “O professor deixa de estar apenas cumprindo a rotina e executando tarefas, sem tempo de refletir e avaliar o que faz”. (LIBÂNEO, 2004, p. 75).

Assim, a formação continuada é vista como as ações desenvolvidas pelos docentes por meio de suas reflexões, investigações e construções de novos saberes. Diante da perspectiva da formação continuada como toda ação docente instrumentalizada pela reflexão, investigação e construção de novos saberes, que



(re)orientam o trabalho docente, foi elaborada a proposta de criação de um curso de formação que possa fornecer ferramentas necessárias para instrumentalizar esses docentes, no uso de suas atividades diárias em AVEA.

Contudo, visa-se contribuir com a criação de Curso de **Empreendedorismo Escolar**, como elemento central para a difusão e a incorporação dos princípios da gestão escolar democrática enquanto eixo norteadores de toda prática escolar, por meio da implementação de projetos, sobretudo relacionados ao desenvolvimento de “Programa de Capacitação e Formação continuada, através do uso de tecnologias”. Considerando-se esses “novos espaços para a aprendizagem”, oportunizados, sobretudo, por meio da EaD, buscou-se apresentar uma iniciativa de uma sistematização de uma metodologia em AVEA.

Como categoria de análise, foram aproveitadas contribuições da Psicologia Cognitivista, tendo como referência o Construtivismo, assumindo que o saber, acumulado pela humanidade deve ser apropriado e transformado pelo aluno. Neste sentido, os teóricos cognitivistas apontam que o aluno adquire seus conhecimentos a partir do momento que, predispõe-se a realizar tais construções, as quais estão relacionadas a construção do conhecimento pela própria ação do sujeito sobre o objeto do conhecimento (PIAGET, 1971).

Da mesma forma, a luz dos conceitos Andragogia, busca-se explicar como se dão os processos ensino-aprendizagem. Tal perspectiva introduz um modo de pensar sobre o objeto do conhecimento, o qual está relacionado ao processo de tomada de decisão, por parte de um aluno adulto, ao buscar aprendizagens que sejam relevantes tanto para o seu trabalho, quanto para sua vida (ALMEIDA, 2009).

Baseados nestas concepções para a programação do curso é que se se constituíram os processos ensino-aprendizagem. Dentre os caminhos indicados por estas referências, foram feitas algumas escolhas que se considerou de extrema importância. Desse modo, propõe-se neste trabalho que aprendizagem seja privilegiada em detrimento da transmissão do conhecimento. Assim, considera-se como elemento essencial o uso de ações na prática pedagógica dos docentes, a qual deverá ser construída de modo a favorecer o seu aprimoramento constante. Assim, acredita-se que a opção metodológica privilegia-se a reflexão ação, visto que se parte da realidade vivenciada na Educação básica e se lança sobre ela um olhar autorreflexivo coletivo, compreendido entre os profissionais envolvidos, acompanhado de ações que têm o propósito de que seus participantes possam melhorar sua realidade, visando transformá-la.

Para isto, para cada Unidade de estudo, propõe-se enquanto atividade de prática profissional, o exercício de “planejar”, “mediar” e “avaliar”, prevendo desta forma, a partir métodos ou técnicas pedagógicas, o compartilhamento de conhecimentos, experiências e vivências, que serão relatadas, entre os participantes, conforme quadro 1.



<div>Competências</div> <div>Módulo</div> <div>Unidade Curricular</div>		Planejar	Mediar	Avaliar	CH
Unidade de Estudos	Concepções teóricas sobre os princípios educativos na escola		X	X	06
	Planejamento sob a perspectiva educacional - saber empreendedor	X	X	X	06
	Análise da realidade e intervenções possíveis – saber fazer empreendedor	X	X	X	06
24 horas	• Gerenciamento de projetos – saber ser empreendedor	X	X	X	06

Quadro 1 - Programação

Fonte: Elaboração própria

Nota: CH=Carga Horaria

### Título do Curso: formação de gestor escolar empreendedor: primeiros passos

O curso será estruturado em quatro Unidades de estudos, na modalidade distância, prevendo ainda, quatro encontros presenciais, distribuídos ao longo de dois meses. As atividades propostas nos encontros objetivam a criação de condições favoráveis para que os participantes possam, a partir da sua realidade, obter uma melhor sistematização sobre os atributos necessários, visando um “perfil empreendedor” que se pretende formar. Os conceitos básicos sobre as relações sociais vivenciadas na escola, tendo como enfoque o “Planejamento das ações educativas”. Como elemento central, propõem-se a discussão e apropriação sobre os princípios empreendedores, como requisito necessário a qualquer gestor, tendo em vista o desenvolvimento de competências para planejar, liderar, sob a perspectiva da gestão democrática, com vista atuarem como multiplicadores em sua realidade escolar, organizações educacionais ou corporações.

Cada encontro proposto será organizado de acordo com as seguintes temáticas: Concepções teóricas sobre os princípios educativos na escola, Planejamento sob a perspectiva educacional – **saber empreendedor**, Análise da realidade e intervenções possíveis – **saber fazer empreendedor** e por último, Gerenciamento de projetos – **saber ser empreendedor**.

Para a primeira Unidade “Concepções teóricas sobre os princípios educativos na

escola”, propõe-se conduzir os participantes a compreender as diferentes abordagens educativas, em especial a análise e compreensão da realidade, a partir das funções assumidas por diferentes atores nos espaços escolares, com vista a despertar o interesse sob sua contribuição no papel das relações.

Na segunda Unidade “Planejamento sob a perspectiva educacional - **saber empreendedor**” estará voltado aos principais aspectos do processo de planejamento e gerenciamento de uma unidade escolar. Serão discutidos assuntos desde como acompanhar o desempenho dos alunos e o engajamento dos professores quanto à aprendizagem, até a atribuição de responsabilidades por cada integrante da equipe e os processos de comunicação entre os pares.

Na terceira Unidade “Análise da realidade e intervenções possíveis - **saber fazer empreendedor**” propõem-se desvelar as principais queixas evidenciadas na escola, relacionadas ao ensino, infraestrutura e relações sociais, tendo como objetivo apresentar possíveis contribuições à realidade, visando assumir uma postura mais proativa, com propostas de sugestões e acolhimento das ideias perante a comunidade.

A quarta e última Unidade “Gerenciamento de projetos - **saber ser empreendedor**” propõe-se criar condições favoráveis para que o participante possa discutir e desenvolver projetos em situações práticas, de forma garantir o desenvolvimento das concepções pedagógicas assumidas pela escola, associando-as os estudos propostos com enfoque empreendedor trabalhado no decorrer do curso.

## **Unidade 1 - Concepções teóricas sobre os princípios educativos na escola**

- **Semana 01**

- ✓ Leitura do texto “Abordagens pedagógicas”
- ✓ Atividades 01 - Tarefa: Refletindo sobre tais concepções

- **Semana 02**

- ✓ Leitura do texto “O que é Planejamento?”
- ✓ Atividades 01 – Fórum: Planejar é...
- ✓ Atividades 01 – Tarefa: Quais os principais desafios que as instituições enfrentam tendo em vista a elaboração de propostas/projetos sobre Educação empreendedora?
- ✓ Atividades 03 – Blog: A partir das pesquisas, construir uma visão colaborativa sobre o ato de se Planejar e Planejamento em Empreendedorismo Escolar

- **Semana 03**

- ✓ Leitura e resumo do texto: “Empreendedorismo: da Gênese à contemporaneidade”;
- ✓ Atividades 01 – Fórum: Debatendo sobre a Educação Empreendedora, em contextos escolares (prazo para participação até...).

- **Semana 04**

- ✓ Leitura do texto “Empreendedorismo na prática”
- ✓ Atividades 01 – *Brainstorming*: Principais ideias da autora e sua concepção de educação

- empreendedora;
- ✓ Atividades 02 – Fórum: Analisando os dados coletados.

## **Unidade 2 - Planejamento sob a perspectiva educacional - **saber empreendedor****

### **• Semana 05**

- ✓ Leitura do texto “Perfil empreendedor: uma reflexão sobre a formação empreendedora baseada na cultura, poder e estratégia”;
- ✓ Atividades 01 - Tarefa: Refletindo sobre o conceito de Empreendedorismo e Educação (prazo para participação até ).
- ✓ Atividades 02 - Banco de Dados: Elaborando um roteiro para Projeto em Educação empreendedora;

### **• Semana 02**

- ✓ Leitura dos textos “Discutindo o uso das mídias (vídeo e tevê) para o Ensino de Educação Empreendedora”
- ✓ Atividades 01 - Tarefa: A partir do vídeo: Adorável Professor, escolha um trecho e comente o resultado a partir da visão empreendedora
- ✓ Atividades 02 – Fórum: Uma janela aberta – Buscando um significado para o processo de “empreendedorismo”

### **• Semana 03**

- ✓ Leitura dos textos “O que dizem os teóricos sobre a Educação e empreendedorismo?”
- ✓ Atividades 01 - Tarefa: Guia de Estudos

### **• Semana 04**

- ✓ Leitura dos textos “Materiais didáticos e a estruturação do termo Empreendedorismo”
- ✓ Atividades 01 – Pesquisando: Propor Modelo de ensino que compreenda o aluno como principal protagonista

## **Unidade 3 - Análise da realidade e intervenções possíveis – **saber fazer empreendedor****

### **• Semana 01**

- ✓ Leitura e resumo do texto: “Referenciais para a Educação empreendedora”
- ✓ Atividade 01 – Tarefa: Distribuição dos grupos
- ✓ Atividade 02 – Fórum: Para elaboração da Proposta de Projetos em Educação empreendedora;
- ✓ Atividades 03 – Instruções sobre o uso da Plataforma (Roteiro)
- ✓ Atividades 04 – Ferramenta Wiki para elaboração da Atividade 01
- ✓ Atividades 05 – Modelo Básico de Projetos em Educação empreendedora;
- ✓ Atividades 06 – Esboço de proposta de Projetos em Educação empreendedora

### **• Semana 02**

- ✓ Leitura dos textos “Como Elaborar Projetos na EaD”

- ✓ Atividades 01 – Modelo Básico de Roteiro de Projeto
- ✓ Atividades 02 – Fórum: Elaborando o roteiro de Projeto
- ✓ Atividades 03 – (Wiki) opcional para elaboração do Roteiro de Projeto
- ✓ Leitura do texto: Modelo Básico de conceitos para elaboração de Projeto
- ✓ Atividades 04 – (Wiki) opcional para detalhamento dos conceitos e propostas

- Semana 03

- ✓ Leitura dos textos “Estilos de aprendizagem”
- ✓ Atividades 01 – Modelo de Matriz de uma proposta de Projeto
- ✓ Atividades 02 – Fórum para elaboração da Matriz
- ✓ Atividades 03 – (Wiki) opcional para elaboração da Matriz
- ✓ Atividades 04 – (Wiki) Elaborando a Matriz de um Curso em Educação empreendedora – a partir de uma Unidade de Aprendizagem

- Semana 03

- ✓ Leitura do texto “Implementando o Projeto em Educação empreendedora”
- ✓ Leitura do texto “Guia do Ambiente Virtual de Aprendizagem”
- ✓ Atividades 01 – Elaborando a Unidade Introdutória no AVEA
- ✓ Tarefa: Avaliação das participações na Unidade 3

## **Unidade 4 – Gerenciamento de projetos – *saber ser empreendedor***

- Semana 01

- ✓ Leitura do texto “Gestores empreendedores e seus papéis na performance das escolas de referência do Estado de Pernambuco”
- ✓ Atividades 01 – Produção na prática – Criando um Projeto de Educação empreendedora

- Semana 02 – 28 de setembro a 04 de outubro

- ✓ Etapa de Acompanhamento dos Projetos

- Semana 03 – 13 a 20 de outubro

- ✓ Publicação de um Projeto Educação empreendedora
- ✓ Atividades 02 – Fórum: Relato de Experiências

- Semana 04 – 21 a 01 de novembro

- ✓ Atividades 01 – Aplicando o Projeto na realidade escolar
- ✓ Atividades 02 – Fórum: Avaliação sobre as principais dificuldades

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste artigo, procurou-se analisar algumas dimensões que envolvem o trabalho docente na atualidade, dialogando com os princípios do Empreendedorismo. Assim, as reflexões referentes à formação continuada se fizeram pertinentes à elaboração de uma proposta de um curso, na modalidade a distância.

O estudo apresentou que o trabalho docente com o enfoque no

empreendedorismo possa ser tomado como uma possibilidade de uma educação emancipatória, uma vez que alia práticas educacionais que permitem a construção de sujeitos mais ativos e participativos, além de compreender o processo de formação cidadã. Compreende-se, portanto, devido aos arcabouços normativos existentes na gestão pública se que consideração não é fácil de ser conquistado, no entanto, faz-se necessárias novas reflexões sobre os direcionamentos possíveis relacionados ao empreendedorismo escolar com um todo.

Enfim, essa proposta de curso, define-se enquanto uma possibilidade de se garantir o estudo do empreendedorismo na gestão escolar, onde os participantes possam assumir uma postura de corresponsáveis sobre o processo ensino-aprendizagem, visando à garantia sobre o desenvolvimento de políticas, baseadas na superação das dificuldades e possam, em última análise, garantir a qualidade no ensino nas escolas públicas.

## REFERÊNCIAS

AUSUBEL, D. P. **A aprendizagem significativa: a teoria de David Ausubel**. São Paulo: Moraes, 1982.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Brasília: MEC, 1996. Disponível em: <[http://www.Planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.Planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 10 set. 2016.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários a prática educativa. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

JACOMETTI, Márcio.; CRUZ, Glória A.; BARATTER, Maristela A. **Perfil empreendedor**: uma reflexão sobre a formação empreendedora baseada em cultura, poder e estratégia. Administração de Empresas em Revista, v. 10, p. 191-206, 2011.

LESSARD, C.; TARDIF, M. As transformações atuais do ensino: três cenários possíveis na evolução da profissão do professor? IN: TARDIF, M.; LESSARD, C. (Org.). **O ofício do professor**: história, perspectivas e desafios internacionais. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 255-278.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. 5. ed. Porto Alegre: Editora Alternativa, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5. ed. Porto Alegre: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba-Pr: Positivo, 2009.

MELO NETO, Francisco de Paula de. FROES, César. **Empreendedorismo social**: A transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MEIER, M.; GARCIA, S. **Mediação da aprendizagem**: contribuições de Feuerstein e de Vygotsky. Curitiba, 2007.

MORAN, José M. **Ensino e Aprendizagem Inovadores com Tecnologias audiovisuais e telemáticas**. In: MORAN, J. M.; MASETTO, M. T.; BEHRENS, M. A. *Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica*. Campinas. SP: Papirus, 2000, p. 11-66.

MORIN, Edgard. Os sete saberes necessários à educação do futuro. Brasília: UNESCO; São Paulo: Cortez Editora, 2008.

PARO, Vitor H. **Administração escolar**: introdução crítica. 9.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

PIAGET, J. **A epistemologia genética**. Trad. Nathanael C. Caixeira. Petrópolis: Vozes, 1971. 110p.

PRETI, Oreste. A formação do professor na modalidade a distância: (DEZ) construindo metanarrativas e metáforas. In: PRETI, Oreste (org.). **Educação a distância**: sobre discursos e práticas. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

SANTOS, Zélia M. de L.; SILVA, Lindalva de F. **Gestores empreendedores e seus papéis na performance das escolas de referência do estado de Pernambuco**. In: rev. Int. Investig. Cienc. Soc. v. 08, n. 01. Junho de 2012.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

## ALICERCES DO DESENVOLVIMENTO: CULTURA EMPREENDEDORA E REDES DE SUPORTE AO EMPREENDEDORISMO (ECOSSISTEMA)

**Audemir Leuzinger de Queiroz**  
**Celia Lima Paradela**

**RESUMO:** O trabalho busca apresentar os alicerces da atuação empreendedora, identificando-os com a cultura empreendedora, que é capaz de mudar ou transformar a realidade de determinada cidade, região ou país, bem como com as redes de desenvolvimento do empreendedorismo (ecossistemas) que os novos empreendimentos necessitam durante seu estágio de vida inicial. É necessário analisar estes elementos nas realidades específicas de cada comunidade ou país, para compreender mais a fundo como se dá fomento à atividade empreendedora através destes alicerces do desenvolvimento. Assim, o problema deste estudo está nos questionamentos a respeito das características de um ambiente para atuação empreendedora relacionados à cultura empreendedora, bem como de um ambiente para atuação empreendedora relacionado às redes de desenvolvimento do empreendedorismo (ecossistema). Apresentamos algumas características da cultura empreendedora e do ecossistema empreendedor de Israel. O objetivo geral é conhecer estes requisitos ambientais para as ações de empreendedorismo. O levantamento bibliográfico incluiu obras em geral, entrevistas

com pessoas experientes no tema e estudo de casos concretos. Conclui-se que a cultura empreendedora influencia e proporciona uma contribuição bastante destacada para empresas, sociedades e grupos que a cultivam, juntamente com os ecossistemas de empreendedorismo, que permitem aos novos empreendedores acesso a recursos-chave para estruturação e consolidação de seus novos negócios.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura Empreendedora, Desenvolvimento, Ecossistemas

### 1 | INTRODUÇÃO

Por ser uma atividade de alto risco, é necessário compreender porque e como empreendedores tendem a aumentar suas chances de sucesso se estiverem inseridos em um ambiente empreendedor capaz de estimular tanto a inovação quanto o desenvolvimento social e econômico.

Por isso buscamos identificar os alicerces de atuação empreendedora numa cidade, região ou país, identificando esses fatores como a Cultura Empreendedora e afirmando que tal cultura é fundamental ao desenvolvimento econômico e social, o que a torna capaz de mudar ou transformar a realidade de determinada cidade, região ou país.

A Cultura Empreendedora é o cenário



para o fomento da inovação, da busca, seleção e identificação de oportunidades. Para que ela ocorra, faz-se necessária uma série de ações com foco nos processos e nas pessoas. Estas devem se sentir motivadas para agir de forma empreendedora, sendo recompensadas por buscar algo novo, muitas vezes assumindo riscos e a possibilidade de errar.

Por outro lado, as redes de desenvolvimento do empreendedorismo (ecossistema) se referem a um conjunto de condições estruturais que os novos empreendimentos necessitam para apoiar os projetos durante seu estágio de vida inicial, contemplando seis domínios inter-relacionados: políticas públicas, capital financeiro, cultura, instituições de suporte, recursos humanos e mercados.

Assim, torna-se necessário pesquisar, estudar e analisar todos os elementos de referência do ambiente empreendedor de acordo com a realidade específica de cada comunidade ou nação. O trabalho explora este eixo e busca compreender mais a fundo como se dá fomento à atividade empreendedora através destes alicerces do desenvolvimento.

## **2 | CULTURA COMO “ALICERCE” DO DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO**

Embora seja tema recente na literatura, pode-se dizer que a Cultura Empreendedora é fundamental ao desenvolvimento econômico e social, o que a torna capaz de mudar ou transformar a realidade de determinada cidade, região ou país.

### **2.1 Definição de cultura**

Desde o século passado tem havido preocupações em estudar as culturas humanas, em discutir sobre elas. Esses estudos se intensificaram na medida em que se aceleravam os contatos entre povos e nações. As preocupações com cultura se voltaram tanto para a compreensão das sociedades modernas e industriais quanto das que iam desaparecendo ou perdendo suas características originais em virtude daqueles contatos. Contudo, toda essa preocupação não produziu uma definição clara e aceita por todos do que seja cultura.

Às vezes, Cultura está associada a estudo, educação, formação escolar. Por vezes se fala de cultura para se referir unicamente às manifestações artísticas, como o teatro, a música, a pintura, a escultura. Outras vezes, ao se falar na cultura da nossa época ela é quase identificada com os meios de comunicação de massa, tais como o rádio, o cinema, a televisão. Ou então cultura diz respeito às festas e cerimônias tradicionais, às lendas e crenças de um povo, ou ao seu modo de se vestir, à sua comida ao seu idioma. A lista pode ser ampliada.

São duas concepções gerais de cultura. A primeira dessas concepções preocupa-se com os aspectos de uma realidade social. Assim, cultura diz respeito

a tudo aquilo que caracteriza a existência social de um povo ou nação ou então de grupos no interior de uma sociedade. Podemos assim falar na cultura francesa ou na cultura xavante. Do mesmo modo falamos na cultura camponesa ou então na cultura dos antigos astecas. Nesses casos, cultura refere-se a realidades sociais bem distintas.

No entanto, o sentido em que se fala de cultura é o mesmo: dar conta das características dos agrupamentos a que se refere, preocupando-se com a totalidade dessas características, digam elas respeito às maneiras de conceber e organizar a vida social ou a seus aspectos materiais.

Na segunda concepção, quando falamos em cultura estamos nos referindo mais especificamente ao conhecimento, às ideias e crenças, assim como às maneiras como eles existem na vida social. Observem que mesmo aqui a referência à totalidade de características de uma realidade social está presente, já que não se pode falar em conhecimento, ideias, crenças sem pensar na sociedade à qual se referem. O que ocorre é que há uma ênfase especial no conhecimento e dimensões associadas. Entendemos neste caso que a cultura diz respeito a uma esfera, a um domínio da vida social.

De acordo com esta segunda concepção, quando falarmos em cultura francesa poderemos estar fazendo referência à língua francesa, à sua literatura, ao conhecimento filosófico, científico e artístico produzidos na França e às instituições mais de perto associadas a eles.

## 2.2 Cultura empreendedora

Os empreendedores podem ser considerados responsáveis por novos negócios e desenvolvimento de uma região, pois de acordo com Schumpeter (1982) eles são capazes de destruir a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos ou serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. As atitudes, características e comportamentos desses empreendedores, e das pessoas que com eles trabalham, acabam por interferir na cultura e processos produtivos das organizações. A presença e o trabalho dessas pessoas somados às ações de empreendedorismo coletivo, aparentemente transformam a realidade de uma região e possibilitam inovações, fatores estes característicos da cultura empreendedora (SCHMIDT, 2008).

Ao ser disseminada nas organizações, a cultura empreendedora incentiva e encoraja os indivíduos a promulgar suas ideias. Na concepção de Jassawalla e Sashittal (2002), a cultura empreendedora predispõe os colaboradores a desenvolverem atividades inovadoras e gera padrões que diretamente motivam os participantes a comportarem-se como empreendedores.

Para Dornelas (2005) a cultura empreendedora é o pano de fundo na busca e identificação de oportunidades, no fomento à inovação e no trabalho criativo e

mais integrado. Para que ela ocorra, se fazem necessárias uma série de ações com foco nos processos e, principalmente, nas pessoas, que devem se sentir motivadas para agirem de forma empreendedora, sendo recompensadas por buscar algo novo, muitas vezes assumindo riscos e a possibilidade de errar.

### 2.3 Cultura empreendedora em israel: um bom exemplo

Em geral cada país adota um determinado padrão de pensamento que é mostrado nas atitudes de sua população, sendo então esperado que certos costumes e tradições contribuam para fomentar ali o empreendedorismo.

Conforme Butler (2011), a conjuntura marcada pela adversidade na qual vivem os israelenses é uma realidade presente na história do povo judeu desde a antiguidade. No entanto, foi justamente essa característica conjuntural que possibilitou em grande medida o crescimento do empreendedorismo em Israel. Levando em consideração a pequena extensão de seu território e o constante clima de ameaça externa, o florescimento da tecnologia e inovação se deu de forma natural pela necessidade de desenvolvimento da segurança nacional.

Em concordância com esse pensamento, segundo Singer e Senor (2009), a cultura de adaptação e resolução de problemas foi sendo moldada em Israel e o que se observa é que as dificuldades foram causa direta do desenvolvimento do país. Diversas empresas escolheram Israel para comportar centros de P&D, justamente pelo fato de que lá se encontra uma cultura muito forte baseada na resolução de problemas, de maneira inventiva e prática.

Entretanto, a cultura empreendedora não se limita apenas a laboratórios, universidades e empresas. Um dos principais fatores que impulsionaram a cultura empreendedora é o fato de o Exército de Defesa de Israel (IDF) efetivamente integrar seus soldados na sociedade quando entram e saem do exército. Dentro, aos recrutas são ensinadas matérias como engenharia e computação que valem tanto para o combate quanto para o desenvolvimento de armamentos e para o mundo dos negócios. De fato, em uma entrevista de emprego, quase tão importante quanto a faculdade cursada é o batalhão que os jovens ingressam devido aos diferentes conhecimentos adquiridos nos treinamentos práticos e teóricos (Singer e Senor (2009).

No âmbito econômico, os mercados de capitais permaneceram subdesenvolvidos em Israel até o começo dos anos 90, pelo fato de que a maioria das empresas de alta tecnologia carecia de facilidade para recorrer a fontes de financiamento (Avnimelech, 2009).

Nesse período, de acordo com Broude (2013), o subsídio governamental concedido a P&D provou-se insuficiente para sustentar a atividade, mas Israel conseguiu crescer e elevar seu PIB per capita graças essencialmente à abertura de empresas de alto crescimento. Entretanto, devido à primordial necessidade de capital, Israel não conseguiria dar continuidade ao seu crescimento econômico apenas com

investimentos nacionais.

Com vistas a solucionar a escassez de capital, no início da década de 1990 se deu a criação do fundo Yozma, por meio de uma parceria público privada entre o governo israelense, que buscava atrair investimentos de capital de risco em Israel e um parceiro privado estrangeiro capacitado em gestão. O programa se mostraria bem sucedido na medida em que por consequência houve a criação de outros fundos parceiros.

Um fator fundamental para o sucesso do programa foi a opção de "*buy out*" bastante atrativa para a parte privada (opção usada por oito dos dez fundos parceiros), o que consolidou sua aceitação no mercado, atraindo mais de US\$ 200 milhões somente nos três anos iniciais (Avnimelech, 2009).

O impacto do programa não se limitou apenas à atração de capital, mas expandiu-se a investimentos em *startups*, como também seu *networking* e expertise para as empresas nascentes, estabelecendo a indústria de *venture capital*. Dessa forma, a concepção do Yozma foi essencial para o desenvolvimento nacional, das políticas de inovação e tecnologia e dos polos (*clusters*) de alta tecnologia israelenses (Avnimelech e Shoman, 2012).

Para Singer e Senor (2009), a cultura empreendedora presente em Israel não se limita apenas a universidades, incubadoras e empresas. Provavelmente, a característica social mais evidente denomina-se "*Chutzpah*" (*Chutzpah* é um termo derivado do hebraico *hutzpâ*, que significa ousadia, audácia ou até mesmo insolência. O termo é interpretado no mundo israelense dos negócios como coragem e/ou impetuosidade e denota uma característica de aspecto positivo que está presente em virtualmente todas as organizações daquele país.

O que se observa é um relacionamento entre pessoas prioritariamente informal e em tal grau impulsionado por *Chutzpah* que questionamentos de subordinados em relação às ações de seus supervisores são comuns. Nota-se que impera em Israel um senso de hierarquia bastante pequeno frente à relevante liberdade de expressão e opinião que foi culturalmente cultivada.

Atualmente, Israel possui uma população de aproximadamente 8 milhões de habitantes, com a comunidade judaica representando cerca de 75% do contingente populacional conforme Central Bureau of Statistics, 2013. Segundo as estimativas do programa de desenvolvimento das Nações Unidas para o ano de 2013, Israel apresentou IDH de 0.900, situando-se entre os 20 maiores do mundo. Isso pode ilustrar a alta expectativa de vida, nível de renda e educação no país, aspectos esses que sempre tiveram grande influência como força propulsora do empreendedorismo.

### **3 | ECOSISTEMA EMPREENDEDOR COMO “ALICERCE” DO DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO**

As redes de desenvolvimento do empreendedorismo (ecossistema

empreendedor) se referem a um conjunto de condições estruturais que os novos empreendimentos necessitam para apoiar os projetos durante seu estágio de vida inicial, contemplando seis domínios inter-relacionados: políticas públicas, capital financeiro, cultura, instituições de suporte, recursos humanos e mercados (Isenberg 2011).

### 3.1 Redes de suporte ao empreendedorismo (ecossistema)

Em Ecologia, Ecossistema significa o sistema onde se vive, o conjunto de características físicas, químicas e biológicas que influenciam a existência de uma espécie animal ou vegetal.

É uma unidade natural constituída de parte não viva (água, gases atmosféricos, sais minerais e radiação solar) e de parcela viva (plantas e animais, incluindo os microrganismos) que interagem ou se relacionam entre si, formando um sistema estável.

A ciência da Ecologia, por várias décadas detentora de uma terminologia restrita, na década de 1960 forneceu repertórios aos movimentos ambientalistas e, de modo geral, municiou termos, como ecossistema, a outras áreas do conhecimento. Surge a ideia de fazer um paralelo do ambiente econômico dos negócios com o ecossistema natural. Desde então, o termo ecossistema vem moldando diversas novas abordagens sobre o arranjo industrial no domínio econômico, sobre negócios em geral, negócios digitais, sistemas de inovação tecnológica e sobre o empreendedorismo.

Para Isenberg (2010), uma verificação da robustez de um ecossistema empreendedor passa pela avaliação de alguns elementos essenciais como:

- a) Ação efetiva de gestores públicos e da máquina governamental, promovendo o empreendedorismo e removendo barreiras ao seu desenvolvimento.
- b) A presença de valores, atitudes e comportamentos positivos para a atividade empreendedora, como a vontade de inovar e criar, a tolerância ao fracasso e o desejo de enriquecer; o conhecimento, a capacidade e a habilidade para desenvolver projetos.
- c) A disponibilidade de recursos financeiros para empresas iniciantes.
- d) A presença e atuação de organizações não governamentais, associações, entidades econômicas, instituições de ensino e pesquisa com interesse no empreendedorismo.
- e) A concentração regional de atividades de pesquisa, desenvolvimento, ensino, produção, serviços de consultorias e assessorias, associações profissionais, entre outros.
- f) A existência de redes de relacionamentos locais, regionais e internacionais entre empreendedores.
- g) A disponibilidade de um mercado de compradores qualificados para

retroalimentar melhorias e com capacidade econômico-financeira para suportar as necessidades de caixa dos novos negócios.

### 3.2 Modelo de redes de suporte de isenberg (ecossistema)

De acordo com Isenberg (2011), o ecossistema empreendedor é composto por centenas de elementos que são agrupados em seis domínios principais: Política, Finanças, Cultura, Apoio, Capital Humano e Mercados. Entende-se que um ecossistema empreendedor deve possuir uma cultura promotora de políticas que fortaleçam o empreendedorismo, disponibilizem alternativas para busca de recursos financeiros, qualifiquem mão de obra, formem um mercado acessível a novos produtos e que deem apoio com infraestrutura avançada para atender as necessidades das empresas.

A figura adiante é o resultado simplificado do “*Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*”, e apresenta os seis domínios descritos no ecossistema empreendedor de Isenberg (2011).



Fonte: *The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution* (ISENBERG, 2011).

Em sua teoria, Isenberg (2011) afirma que para o funcionamento do ecossistema empreendedor, os seis domínios devem atuar de forma conjunta. Cada local possui uma dinâmica própria e seria um equívoco a tentativa de replicar integralmente o modelo de um local em outro ambiente. Para cada domínio exposto na figura, existem subdivisões que classificam e descrevem as premissas para um bom desenvolvimento estratégico.

### 3.3 Redes de suporte no brasil (ecossistema)

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software)



foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas.

Ações históricas e algumas mais recentes desenvolvidas começam a apontar para essa direção.

1. Os programas Softex e Genesis (Geração de Novas Empresas de *Software*, Informação e Serviços), criados na década de 1990 e que até há pouco tempo apoiavam atividades de empreendedorismo em *software*, estimulando o ensino da disciplina em universidades, e a geração de novas empresas de *software* (*start-ups*). O programa Softex foi reformulado e continua em atividade.
2. O programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, dirigido à capacitação de mais de 6 milhões de empreendedores em todo o país, destinando a estes recursos financeiros, totalizou um investimento de R\$ 8 bilhões. Este programa vigorou de 1999 até 2002, e realizou mais de 5 milhões de operações de crédito.
3. Ações voltadas à capacitação do empreendedor, como os programas Empretec e Jovem Empreendedor do Sebrae, que são líderes em procura por parte dos empreendedores e têm ótima avaliação.
4. Houve ainda um evento pontual, que depois se dissipou, mas que também contribuiu para a disseminação do empreendedorismo. Foi a explosão do movimento de criação de empresas pontocom no país nos anos de 1999 e 2000, originando várias empresas *start-up* de internet, desenvolvidas por jovens empreendedores.
5. Especial destaque deve ser dado ao enorme crescimento do movimento de incubadoras de empresas no Brasil. Dados da Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas) mostram que, em 2010, mais de 400 incubadoras estavam em atividade no país.
6. Evolução da legislação em prol das micro e pequenas empresas: Lei da Inovação, instituição do Simples, Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, Programa Micro Empreendedor Individual (MEI).
7. Repercussão na mídia nacional da semana anual do empreendedorismo mundial, com eventos, workshops, seminários e discussões sobre os resultados anuais da pesquisa GEM e com debates sobre as estratégias para o futuro do empreendedorismo brasileiro.
8. Os diversos cursos e programas desenvolvidos nas universidades brasileiras para o ensino do empreendedorismo e criação de negócios, o que levou a uma consolidação da primeira fase do empreendedorismo universitário do país (a fase da disseminação); e o desenvolvimento do ensino de empreendedorismo na educação fundamental, no ensino médio e em cursos técnicos.



9. Mais recentemente, várias escolas estão estruturando programas não só de criação de novos negócios, mas também focados em empreendedorismo social e empreendedorismo corporativo. Existem ainda programas específicos sendo criados por escolas de administração e de tecnologia para formação de empreendedores, incluindo cursos de MBA (*Master of Business Administration*), além de cursos de curta/média duração, bem como programas a distância (EAD).

10. Aumento do número de professores universitários com títulos de mestre e doutor em temas relacionados ao empreendedorismo, com dedicação ao ensino do tema. Um exemplo é a crescente demanda pelos *workshops* regionais que têm sido realizados pela Empreende e Campus-Elsevier destinados à capacitação de professores de empreendedorismo em todo o país.

11. Aumento da quantidade de entidades de apoio ao desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil: além das mais presentes e conhecidas (Sebrae, Anprotec, Endeavor), há várias ONGs, institutos e empresas em todo o país destinando recursos e apoio institucional a projetos e programas de desenvolvimento do empreendedorismo em várias regiões do país.

12. A ênfase do Governo Federal no apoio à micro e pequena empresa, com a criação da A Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa (SEMPPE).

13. A consolidação de programas de apoio à criação de novos negócios com recursos de subvenção econômica, bolsas, investimentos para empresas iniciantes inovadoras, provenientes de entidades governamentais de apoio à inovação e ao empreendedorismo, tais como Finep, fundações de amparo à pesquisa, CNPq, BNDES, entre outros.

14. Aumento da quantidade de brasileiros adultos criando empreendimentos, possibilitando maior quantidade de oportunidades de negócios, principalmente para empreendedores das classes sociais C e D. Com a Lei Complementar N° 128 de 19 de dezembro de 2008 o governo criou a figura do Microempreendedor Individual (MEI), possibilitando assim uma forma fácil e de baixo custo para a legalização dos milhares de trabalhadores que atuavam na informalidade.

15. O interesse dos fundos de capital de risco e *private equity* mundiais em empresas brasileiras. Em 2010 o Brasil ocupou uma posição inferior apenas em relação à China quanto a investimentos internacionais deste tipo no mundo.

16. O maior interesse dos brasileiros e também dos investidores estrangeiros na Bovespa, a bolsa de valores brasileira, com o aumento do número de ofertas públicas iniciais (IPO) e do número de investidores individuais.

17. O crescente movimento das franquias no Brasil também pode ser considerado um exemplo de desenvolvimento do empreendedorismo nacional.

Segundo a Associação Brasileira de Franchising, em 2010 havia 1.855 redes de franquias no país, com mais de 86 mil unidades franqueadas, gerando

praticamente R\$ 76 bilhões de faturamento consolidado do setor.

Embora sem planejamento e integração dos esforços, os últimos 20 anos foram repletos de iniciativas em prol do empreendedorismo, mas a última década destacou-se por criar as bases para a nova fase do empreendedorismo no país.

### 3.1 Redes de suporte (ecossistema) em israel

Após a fundação do Estado israelense em 1948, no pós-guerra e ocupação do território a maioria da população se constituía de árabes e judeus (na maioria refugiados da II Grande Guerra), que tinham na agricultura sua principal fonte de renda e subsistência. Os judeus criaram os *kibutzim* (plural de *kibutz*) –do hebraico “reuniões” –fazendas coletivas, onde se reuniam famílias que provinham de diversas regiões do mundo.

Com terra muitas vezes imprópria para agricultura, foi de fundamental importância para os refugiados que, independente de nacionalidade e formação acadêmica, cooperassem nas tarefas cotidianas dos *kibutzim*, desenvolvendo métodos inovadores de cultura agropecuária nessas regiões.

Ao recomeçar suas vidas partindo praticamente do nada, iniciava-se outro tipo de conflito que logo culminou em guerras, como a Guerra da Liberação, logo após a independência anunciada pela ONU, em 1948, e a Guerra dos Seis Dias em 1967. Nesse contexto o desenvolvimento de uma indústria bélica e de tecnologias agrícolas foi de extrema importância.

A formação acadêmica dos judeus refugiados da II Guerra era de alto nível. Com a elevada escolaridade e conhecimentos de boa parte dessa população, que foi crescendo anualmente, tem-se atualmente, em Israel o maior número de engenheiros per capita do mundo.

Por todas essas características e histórico, hoje Israel se destaca mundialmente nas indústrias de software, bélica, agrícola, farmacêutica e química. Além disso, não ligado à indústria de alta tecnologia, aparecem também como fortes contribuintes para a economia do país a exportação de diamantes e o turismo, que mesmo sendo afetado pelos conflitos militares da região e ataques terroristas, mantém-se forte, pelos seus diversos pontos de peregrinações das três religiões mundiais com maior número de adeptos (cristãos, judeus e muçulmanos).

O salto dado por esta “nação empreendedora” começa, então, a partir de uma economia agrícola comunitária, para hoje se tornar um dos países mais inovadores, empreendedores e com grande número de empresas listadas na Nasdaq, recebedor de um fluxo gigantesco de capital externo para investimento em P&D.

Essa etapa mais empreendedora, em termos industriais e de serviços, na história desse país, começa após os anos 90, quando o governo consegue obter sucesso em uma de suas empreitadas junto às parcerias público-privadas, com a criação

e consolidação do projeto Yozma, que já previa desde o início sua privatização, concretizada ao final desta mesma década de 90.

Antes da metade da década de 80, a economia israelense era voltada a setores mais tradicionais, como as indústrias têxteis e a agricultura. A indústria local de venture capital israelense nasce oficialmente, em 1985, com a criação do grupo Athena Venture Partners, um fundo americano-israelense que captou pela primeira vez US\$ 30 milhões de investidores privados, para financiar startups de tecnologia em Israel. Foi o primeiro fundo a investir em pequenas empresas de tecnologia, que daria origem a um dos mais vigorosos sistemas de financiamento de negócios nascentes de todo o mundo.

O movimento ganharia maior volume no início da década de 90, quando o governo criou o fundo Yozma, numa iniciativa liderada por Yagal Erlich, então Cientista-Chefe do país, e investiu US\$ 100 milhões em startups, como aval para investidores estrangeiros. Nesta década, Israel recebeu 1 milhão de russos, oriundos da extinta URSS. Um em cada três deles era engenheiro ou técnico.

Ao mesmo tempo que estimulam a tomada de risco, em um saudável jogo de erros e tentativas, os israelenses não punem nem estigmatizam quem fracassa. Experiências mal sucedidas podem até contar pontos no currículo: arriscar faz parte do *mindset* da sociedade.

Orientado para a cooperação com empresas privadas, nacionais e internacionais de diferentes tamanhos, o país ocupa hoje o oitavo lugar no *ranking* que considera a cooperação entre empresas e universidades. A pesquisa é aberta e existem laboratórios privados nas principais universidades e centros de pesquisa. Até mesmo os professores são avaliados não apenas por seus *papers*, mas também pelo número de patentes e de *startups* criadas pelos alunos.

## 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos concluir que a cultura empreendedora influencia e proporciona uma contribuição bastante destacada nas empresas, sociedades e grupos que a cultivam, uma vez que é fomentadora de inovações, tornando os seus atores mais aptos para competir num mercado com mudanças rápidas e contínuas.

Afirmamos também que os ecossistemas de empreendedorismo permitem aos novos empreendedores acesso a recursos-chave para a estruturação e consolidação de seus novos negócios. Estas condições proporcionam o aumento do número de empresas nascentes, dirigem a qualidade dos novos empreendimentos e subsidiam o surgimento de futuros empreendedores e empresas de grande sucesso, as quais posteriormente podem servir de exemplo para as demais.

## REFERÊNCIAS

Israel in Figures 2013. The Central Bureau of Statistics Jerusalem: <https://emetnews.org/documents/israel-in-figures-2013.pdf>

AVNIMELECH, Gil e SHOHAM, Amir. **The development of the successful hightech sector in Israel, 1969–2009**. World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 2012.

AVNIMELECH, Gil. **VC Policy: Yozma Program 15-years perspective**. Druid, 2009.

BROUDE, Mark et al. **Defense, Innovation and Development: The case of Israel**. Journal of Innovation Economics & Management, 2013.

BUTLER, John Sibley e GIBSON, David V.. **Global Perspectives on Technology Transfer and Commercialization: Building Innovative Ecosystems**. Edward Elgar Publishing, 2011.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2.edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GEM - **Empreendedorismo no Brasil**. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>

ISENBERG, D. J. **How to start an entrepreneurial revolution**. Harvard Business Review 88 (6): 40–50. 2010.

ISENBERG, D. J. **The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy**: Principles for Cultivating Entrepreneurship. Dublin: Institute of International European Affairs. 2011.

JASSAWALLA, A.; SASHITTAL, H., **Cultures that support product-innovation processes**. Academy of Management Executive, v16, n.3,. 2002.

SCHMIDT, Carla Maria. DREHER, Marialva Tomio. **Cultura Empreendedora**: Empreendedorismo Coletivo e Perfil Empreendedor. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 1-14, janeiro/março 2008.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SINGER, Saul. SENOR, Dan. **Start-up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle**. 1ªEd. New York: Grand Central Publishing. 2009.

WEF; WORLD ECONOMIC FORUM. **Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Company Growth Dynamics**. Stanford University; Endeavor; Ernst & Young. Set. 2013.

## DESAFIOS E FACILIDADES QUE IMPACTAM NA CRIAÇÃO DE *STARTUPS*

**Antonio Aparecido de Carvalho**

Universidade Municipal de São Caetano Do Sul  
-USCS – São Caetano do Sul - SP

**Maria do Socorro de Souza**

Universidade Municipal de São Caetano Do Sul –  
USCS – São Caetano do Sul - SP

**Milton Carlos Farina**

Universidade Municipal De São Caetano Do Sul –  
USCS – São Caetano do Sul - SP

**RESUMO:** O artigo busca identificar os desafios e facilidades que as empresas *startups* enfrentam para se desenvolverem, bem como entender as dificuldades enfrentadas por tais empresas desde o surgimento da ideia até a efetivação do negócio. A pesquisa foi realizada com proprietários, sócios, diretores, entre outros cargos de confiança das empresas *Startups*. Segundo a pesquisa os maiores desafios encontrados pelas *Startups* foram, a busca por investidores, mão de obra qualificada com disponibilidade para aceitar o salário pago pelos empresários. Quanto às facilidades, os entrevistados afirmaram que o avanço da tecnologia e a contribuição do marketing digital no processo de divulgação de produtos e serviços, foram fatores essenciais para que os mesmos atingissem os objetivos empresariais propostos e planejados. Constatou-se que a maioria elabora um plano de negócios com

a intenção de minimizar possíveis erros. De acordo com os dados levantados e analisados, conclui-se que o objetivo desse estudo foi alcançado, em relação ao problema levantado: “Quais são os desafios e facilidades que impactam na criação e desenvolvimento de empresas *startups* na cidade de São Paulo?” a solução foi respondida e analisada com êxito.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Startups*; Desafios; Inovação; Empreendedorismo; Crise econômica.

### CHALLENGES AND FACILITIES IMPACTING STARTUP CREATION

**ABSTRACT:** The article seeks to identify the challenges and facilities that startups face to develop, as well as understand the difficulties faced by such companies from the idea's emergence to the realization of the business. The survey was conducted with owners, partners, directors, among other trusted positions of Startups companies. According to the survey, the biggest challenges encountered by Startups were the search for investors, skilled labor available to accept the salary paid by entrepreneurs. Regarding the facilities, the interviewees stated that the advancement of technology and the contribution of digital marketing in the process of publicizing products and services were essential factors for them

to reach the proposed and planned business objectives. Most were found to draw up a business plan to minimize potential errors. According to the data collected and analyzed, it can be concluded that the objective of this study was achieved in relation to the problem raised: “What are the challenges and facilities that impact on the creation and development of startup companies in the city of São Paulo?” A solution was successfully answered and analyzed.

**KEYWORDS:** Startups; Challenges; Innovation; Entrepreneurship; Economic crisis.

## 1 | INTRODUÇÃO

Recentemente, no Brasil tem se notado um crescimento de novos empreendimentos no modelo *Startup*, o que é um fato curioso, principalmente pelo cenário atual, pois o país enfrenta uma crise econômica em fase de recessão, o que acabou gerando muito desemprego, sobretudo de mão de obra qualificada, uma vez que as empresas não conseguem manter seus talentos no quadro de colaboradores. Devido à baixa demanda de produtos e serviços, alto custo com a infraestrutura das empresas, como por exemplo: impostos, folha de pagamento, fornecedores, redução nas vendas e consequentemente redução no faturamento, as organizações veem-se obrigadas a demitir colaboradores com mais tempo de empresa, ou mais estudo, que na sua maioria são os detentores dos salários mais altos.

Esses novos empreendedores estão tentando se especializar, utilizando o crescimento tecnológico, a inovação, a criatividade, a inspiração em negócios de sucesso e o cenário econômico, para se desenvolverem, criando serviços ou produtos que apresentem valor ao consumidor, apresentando características diferenciadas, personalizadas e sendo mais assertivos para com as necessidades dos seus clientes, buscam por mão de obra empreendedora, criam oportunidades de trabalho para outras pessoas, geram emprego, renda, movimentam a economia e acabam gerando uma maior concorrência para empresas existentes.

*Startup* é um termo utilizado para classificar esse tipo de modalidade de empresas de pequeno porte recém-criadas e em fase de desenvolvimento experimental, normalmente de base tecnológica que possuem espírito empreendedor e buscam constantemente por um modelo de negócio inovador, rentável e sustentável. As Startups surgiram na sua grande maioria do Vale do Silício (*Silicon Valley*), uma grande região da Califórnia nos Estados Unidos, com o início de uma grande evolução tecnológica mais conhecida como a bolha de empresas ponto-com.

O tema “Desafios e vantagens que impactam na criação de *startups*”, foi escolhido com o intuito de ser desenvolvida uma pesquisa, para identificar os fatores que influenciam o crescimento das *startups*, assim foi possível detalhar, esclarecer e principalmente incentivar o empreendedorismo entre os interessados em conquistar seu próprio negócio.

A pesquisa foi elaborada com a intenção de explorar os pontos fortes do cenário



econômico atual para que seja possível relacioná-lo com o crescimento acelerado das *startups* da cidade de São Paulo, que possui a maior concentração de *startups* em todo país. Esses aspectos facilitam identificar os fatores de risco e encontrar nos resultados da economia uma forma de tirar vantagem no ponto de vista empreendedor.

A presente pesquisa tem por finalidade responder ao problema: Quais são os desafios e facilidades que impactam na criação e desenvolvimento de empresas *startups* da cidade de São Paulo? O objetivo geral da pesquisa foi identificar os desafios e facilidades que as empresas *startups* enfrentam para se desenvolverem na cidade de São Paulo, os objetivos específicos buscam analisar os fatores que influenciam esse comportamento empreendedor e identificar os fatores positivos e negativos desse mercado. Foi utilizada pesquisa de campo de natureza quantitativa com a aplicação de questionário aplicado a empresários de *startups* da cidade de São Paulo.

## 2 | REVISÃO DA LITERATURA

Apresentam-se a seguir os conceitos relacionados a empreendedorismo e startups, temas intimamente correlacionados, pois entende-se que a *startup* é um tipo de empreendedorismo.

### 2.1 Empreendedorismo

Segundo Dornelas (2005), empreendedorismo é um conceito utilizado para denominar o envolvimento de pessoas e processos, ou seja, como transformar ideias em oportunidades e a forma de agir para que essas oportunidades levem a criação de negócios de sucesso, um empreendedor é reconhecido pelas suas ações, pois tem a iniciativa e consegue detectar uma oportunidade transformando-a em um negócio assumindo seus riscos com possibilidades de fracasso.

Segundo Schumpeter (1950) que abordou o termo empreendedorismo e seu impacto na economia, empreendedor é o indivíduo que aspira e tem a capacidade de transformar uma nova ideia ou invenção em algo inovador e de sucesso e sua atividade principal é realizar uma destruição criativa, ou seja, executar mudanças e criar a partir de um produto ou serviço existente, novos produtos e serviços que substituam com maior assertividade os existentes. Com a necessidade de inovação grandes empresas buscam nas *startups* novas ideias. Já existem programas para conectar as *startups* a empresas de grande porte, pois além das soluções internas que *startups* podem oferecer com ideias inovadoras, existe a possibilidade de atrair investimento para novos processos ou novos produtos/serviços, trazendo como resultado incremento nas margens de lucro, Bressant e Tidd (2009) trazem a ideia de que o processo de inovação requer alguns cuidados para garantir que a ideia sobreviva e se desenvolva. A geração de novas ideias, seleção das melhores e a



implementação, são três fatores importantes para gerenciar o processo de forma ativa.

A inovação não é apenas ter novas ideias e sim saber organizar montá-las como se fosse um quebra-cabeça para que o processo seja desenvolvido corretamente. Os autores alegam que inovar também significa assumir riscos, mas há uma grande diferença em apostar em uma ideia e conhecer o processo e saber administrar algo inovador. Nesse sentido justifica-se a relação entre inovação e empreendedorismo, Baggio e Baggio (2014) descrevem que o empreendedorismo é prioritariamente a capacidade da criação e constituição de algo novo com muito pouco ou quase nada.

Silveira, Passos e Martins (2017) descrevem que o termo empreendedorismo teve início no século XVII, porém foi consolidado no início do século XIX, no cenário brasileiro o termo ganhou maior abrangência nos anos de 1990.

As sucessivas crises econômicas pelas quais o Brasil foi atingido gerou cuidados quanto à inserção de novos negócios no mercado, contudo na visão de Sarfati (2015) em oposição ao que se imagina, momentos de crise geram oportunidade ao empreendedorismo.

Para Dornelas (2005) a decisão de empreender pode surgir por dois processos motivadores: Necessidade ou Oportunidade. A decisão baseada na necessidade é aquela em que o novo empreendedor busca uma nova fonte de renda, por vezes se aventura em algo desconhecido, com pouco ou nenhum conhecimento do segmento, por vezes sem planejamento e com pouco investimento. Já o empreendedor por oportunidade é aquele que se aproveita do momento econômico, busca uma lacuna de algum produto ou serviço que pode ser implementado.

A pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2017) aponta que no Brasil a taxa de empreendedorismo por oportunidade é de 57,4% que quando comparada com a taxa de 2015 (56,5) demonstra que houve uma pequena evolução. Observa-se no gráfico 1, que em 2002 o empreendedorismo por necessidade era superior ao de oportunidade, ao longo dos anos houve distanciamento dos dois tipos de empreendedorismo, contudo é nítido que os anos de 2015 e 2016 apresentam uma distância menor, fato que se explica pelo agravamento da crise econômica que causou perda de postos de trabalho formais. Partindo dessa premissa abre-se espaço para a atuação das *startups*, que é uma forma de empreendedorismo por oportunidade, que permite a possibilidade de geração de emprego e renda.

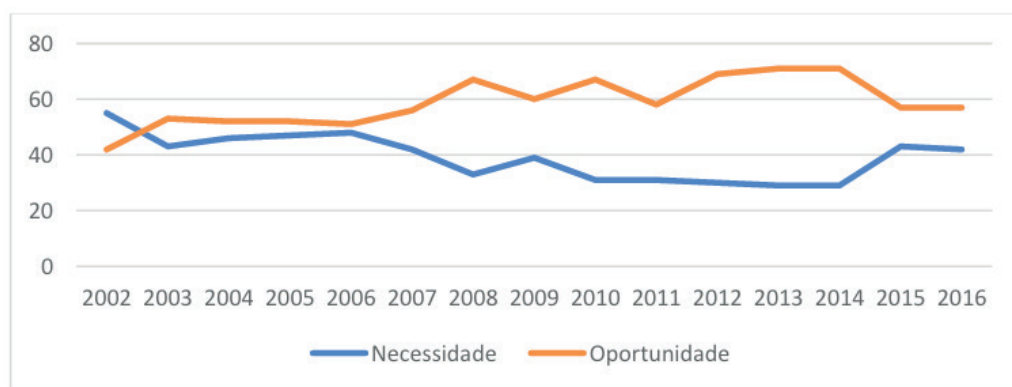


Gráfico 1: Taxas de empreendedorismo por oportunidade e necessidade – 2002/2016

Fonte: Elaborado pelos autores baseado Relatório GEM (2017).

## 2.2 Startups

Telles e Mattos (2013) consideram *startup* como um modelo inovador de negócios com extrema flexibilidade, que vai se amoldando desde a sua concepção, desenvolvimento e maturação, buscando equilíbrio entre os custos e resultados financeiros e ainda necessita de alto investimento em capital humano e intelectual. Segundo os autores a junção de tais elementos são os fatores necessários para o sucesso do negócio.

Para o SEBRAE (2016), uma *Startup* é a nova maneira de empreender, caracteriza-se pela formação de um grupo de indivíduos que se juntam com o propósito de dar início a uma nova empresa, que trabalham em prol de uma ideia diferente, sabendo das suas incertezas.

Na visão de Blank (2010), uma *startup* é uma empresa, uma parceria ou organização que de forma temporária busca um modelo de negócio que possa ser reproduzido e escalável.

Segundo a Associação Brasileira de *Startups* – ABStartup (2018) uma das características mais prioritárias de uma *startup* reside na sua capacidade de ganhar escala rapidamente, de ter seus produtos utilizados por um número grande de pessoas em pouco tempo, motivo pelo qual a utilização de forma intensiva da tecnologia, sobretudo as tecnologias da informação e a comunicação são imprescindíveis.

A *Startup* é uma organização criada com a intenção de fazer o lançamento de um novo produto ou serviço inovador no mercado que venha a despertar o interesse da sociedade a qual está inserida. Segundo Blank e Dorf (2014), a *startup* não é considerada uma microempresa consolidada, ela é diferente e possui dúvidas, dificuldades e inúmeras questões. Por não ser consolidada, as respostas para dúvidas ou dificuldades ocorrem através das experiências vividas e adquiridas durante o acompanhamento criterioso dos processos que envolvem a criação, desenvolvimento e venda de um produto ou serviço. Assim de acordo com a análise dessas etapas os envolvidos em uma *startup* podem decidir seguir em frente ou encerrar um negócio.

Segundo Ries (2012), para que uma *startup* seja criada, é necessário que sejam contempladas as seguintes premissas:

- 1) A administração do que se oferecer, acertos válidos para a construção de um empreendimento sustentável que coloca em teste os elementos de percepção do empreendedor;
- 2) Mensurar os avanços e metas preestabelecidas e
- 3) Construir, medir e aprender a transformar as ideias em produtos, medir as reações dos clientes para posteriormente analisar o que melhorar na ideia ou se continua sem alterações.

Ries (2012) define uma *startup* como uma instituição humana projetada para criar produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Isso não tem relação direta com o tamanho da organização, sua atividade ou como ela está posicionada em seu segmento no cenário econômico. Representa que qualquer pessoa que procura criar um serviço ou produto que está num meio de incertezas é classificado como um empreendedor e seu negócio é uma *startup*.

Ainda de acordo com Ries (2012), uma *startup* não consiste num produto, numa inovação tecnológica ou até mesmo numa ideia brilhante. Uma *startup* é maior do que a soma de suas partes; é uma iniciativa intensamente humana.

Ries (2012) assevera que as *startups* utilizam muitas formas de inovações, que são: descobertas científicas originais, um novo uso para uma tecnologia existente, criação de modelos de negócios que libera valores que estavam ocultos, ou simples disponibilização de produtos e serviços num novo local para um conjunto de clientes que anteriormente eram mal atendidos.

De acordo com Ries (2012), abrir uma nova empresa que possua o mesmo modelo de uma empresa já existente, ou seja, copiar o modelo de negócios, seus produtos ou serviços, a precificação e seus clientes alvos podem ser economicamente um investimento atraente, mas não é considerada uma *startup*. O processo de abertura de uma *startup* surge das incertezas de se criar um modelo ainda não apresentado ao mercado. A maioria das ferramentas de administração não são projetadas para florescer em solos adversos, em cenários incertos, no qual as *startups* caminham. O autor afirma que o futuro imprevisível, o alto poder de escolhas num vasto mercado de alternativas para os clientes e um acelerado ritmo de mudanças está sempre aumentando, mesmo assim, seja uma *startup* de garagem ou formada como empresa, seu meio de administração sempre será através de prognósticos padrões, marcos de produtos e planos de negócios detalhados. Nessa perspectiva, afirma Spender (2014) que novas empresas são artefatos para transformar o julgamento empreendedor em lucro.

### 2.2.1 Desafios e oportunidades em startups

Segundo Domingos (2009), o desafio que todas *startups* enfrentam logo que

iniciam sua atividade consiste em conseguir financiamento, na maioria das vezes o dinheiro vem de familiares e amigos, crédito bancário e empréstimos, muitas vezes também é usado o *crowdfunding*, doações de pessoas interessadas no futuro da empresa via internet.

Outro desafio que leva as *startups* a não obterem longevidade é não conseguirem desenvolver um produto perfeito para o mercado, para isso é recomendado utilizar o método de se encontrar o problema e em seguida desenvolver um meio de solucionar o problema, em uma forma que seja de interesse de uma clientela potencial. O produto pode ser perfeito ao seu propósito, porém é imprescindível que existam pessoas interessadas em dar seu dinheiro em troca do produto ou serviço, o que seria ter um produto que satisfaça a necessidade de um nicho específico grande e próspero suficiente para comprar e utilizar o mesmo (DOMINGOS, 2009).

Na visão de Domingos (2009), após passar por todas dificuldades de conseguir dinheiro para dar início ao funcionamento, o empreendedor precisa superar o desafio de não ficar sem dinheiro para pagar seus funcionários e basicamente manter o negócio funcionando. Além disso, vem o desafio de sobreviver num período de pouca entrada, onde a empresa irá precisar de reservas para sobreviver, portanto é de grande importância conseguir prever quando esses momentos irão começar.

A equipe também traz diversos desafios ao empreendedor, uma equipe fraca em estratégia pode acabar cometendo o erro de construir um produto que ninguém queira comprar, assim que eles falham em ter o trabalho de validar todas as ideias importantes no processo de desenvolvimento do produto e esse erro pode ser carregado para as seguintes fases do negócio. Além disso a má execução das atividades pode levar a problemas em que o produto não é desenvolvido corretamente ou não é entregue no tempo programado, pondo em risco toda implementação do produto no mercado (Domingos, 2009).

Domingos (2009) afirma ainda que mesmo com todos esses pontos negativos, eles podem ser transformados em oportunidades, principalmente quando comparados a grandes corporações, pois *startups* trazem a sensação de novidade ao mercado, e isso instiga novos e mais experientes investidores, criando o suporte necessário para o crescimento do cenário. Além disso, *startups* possuem muito mais fluidez no momento de atuar e tomar decisões por não contar com diversos níveis e problemas de burocracia que uma grande empresa teria, por exemplo, portanto essa agilidade garante as *startups* um funcionamento muito mais rápido criando mais oportunidades de mudar e crescer, isso se deve à ausência de uma estrutura organizacional complexa, por ter poucos colaboradores essa necessidade é excluída.

Essa forma de negócio tem uma visão positiva pelos clientes devido a sua popularidade e por ser diferente das grandes empresas. As *startups* são administradas por poucas pessoas, o que as tornam mais relacionáveis com o público. Além desses fatores, as *startups* contribuem para que o colaborar seja criativo, tenha interesse no seu desenvolvimento individual, possibilitando dessa forma um impacto positivo para

a empresa. Outro ponto positivo para os funcionários é que as *startups* oferecem um ambiente de muito aprendizado e ganho de habilidades em um curto tempo, pois as coisas precisam ser feitas em um período menor de tempo, diferente de uma empresa corporativa de grande porte onde as funções são limitadas e repetitivas e isso torna as *startups* uma boa opção para profissionais que querem aumentar seu leque de conhecimentos e adquirir habilidades empreendedoras (DOMINGOS, 2009).

Ainda de acordo Domingos (2009), quando se é pequeno, há muito mais facilidade de se aprender com os clientes observando o desenvolvimento do relacionamento e com o *feedback*, isso se deve a facilidade de contato com os clientes, já que não se possui muitos deles, existem algumas formas de se fazer isso seja convidando alguém que teve interesse no seu produto para conversas no Skype, telefone ou conversas diretas por mensagens, e-mail, etc.

John (2016) denota no desafio financeiro de se iniciar uma pequena empresa, grandes possibilidades de se encontrar o caminho para o sucesso, para os que possuem a vocação e disciplina necessária para se alcançar tal objetivo. Em suas palavras “bolsos vazios, verba apertada e fome por sucesso podem se tornar sua maior vantagem competitiva”. O autor parte do princípio de que essa mentalidade existe em todos nós, porém muitas vezes ficamos iludidos pela imagem das pessoas em ternos caros e escritórios bem decorados e que o dinheiro que realmente importa é aquele que está por vir, não aquele que você já possui e que não dá garantia nenhuma de que ele será suficiente para alcançar o sucesso.

John (2016) cita que o financiamento excessivo é o que tem levado a falha de tantos novos empreendedores, a ideia de já estar gastando o dinheiro dos outros sem nem ao menos ter começado tem trazido mal-entendidos ao ramo, fazendo com que todos novos empreendedores acreditem que a resposta para o sucesso é sempre mais dinheiro. Isso acaba trazendo sempre instabilidade logo no começo no negócio criando grandes dívidas para simplesmente dar os primeiros passos quando na verdade o que se deve fazer para começar é não dever a ninguém, pois isso é sua única garantia de retorno, por isso nesse estágio é essencial que se encontre uma forma de expandir o negócio sem ter que incorrer em dívidas, já que essas dívidas irão trazer a empresa ao chão se algo der errado, portanto quanto mais dinheiro entrar no início das atividades, maiores serão as chances de se cometer erros.

Ries (2012) salienta que para o sucesso de qualquer organização é necessária que a adaptação ao mercado seja rápida e que os desafios sejam atacados e suplantados, sobretudo quando se trata de uma nova forma de trabalho, caso das *startups*.

### 3 | METODOLOGIA

Para Vergara (2016), uma pesquisa pode ser caracterizada de acordo com os

meios e os fins utilizados para se responder ao problema e aos objetivos delineados à luz da investigação específica. Assim, quanto aos fins essa pesquisa caracteriza-se como descritiva. De acordo com Gil (2012), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

Quanto aos meios caracteriza-se como um estudo de campo. Para Vergara (2016), pesquisa de campo é investigação empírica, na qual se pode através de elementos explicar o fenômeno que está sendo investigado.

Para Lakatos (2010, p.149), a etapa de coleta dos dados “inicia-se com a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas”. De acordo com a autora, os procedimentos utilizados para as coletas dos dados variam de acordo com o tipo de investigação. Desta forma, nesta pesquisa a coleta de dados seguiu as técnicas de questionário estruturado, com perguntas abertas e fechadas. Com escalas de onze níveis de 0 a 10, dividido em três módulos:

Módulo I composto por 4 questões voltadas a identificar a idade, gênero, grau de instrução e cargo que o respondente ocupa na empresa.

Módulo II composto por 5 questões voltadas ao empreendimento em que se busca o segmento de atuação, tempo de atividade, fonte de capital inicial, se houve busca por agentes de financiamento, se houve retorno do capital investido e em quanto tempo isso ocorreu.

Módulo III composto por 21 questões relacionadas aos desafios e facilidades do segmento, como apresentados no referencial, as questões foram dispostas em escala de 0 a 10, sendo 0 para não representação da realidade da startup e 10 para a representação da realidade vivida pela startup, como representado no quadro 1 a seguir.



- Q10. Teve dificuldade para conseguir uma linha de crédito inicial.
- Q11. Não conseguiu contratar mão de obra qualificada para o desenvolvimento inicial da Startup.
- Q12. A crise econômica contribuiu de alguma forma para o desenvolvimento do negócio.
- Q13. O feedback dos clientes trouxe melhorias no desenvolvimento da Startup.
- Q14. A burocracia acarretou problemas para a abertura do negócio.
- Q15. Conseguiu atrair o público alvo por ser um novo entrante no mercado.
- Q16. Os objetivos e metas estabelecidos no plano de negócio foram cumpridos.
- Q17. Obteve maior eficiência na gestão dos processos internos devido a infraestrutura organizacional enxuta.
- Q18. Existe uma reserva de receita para investir em pesquisa e desenvolvimento de tecnologia, produtos e serviços.
- Q19. A utilização do Marketing digital contribuiu para facilitar a divulgação e venda de produtos e serviços.
- Q20. Não conseguiu fidelizar e reter seus clientes por falta de processos pós-venda.
- Q21. Não enfrentou uma burocracia excessiva para abertura do negócio.
- Q22. O avanço tecnológico contribuiu para o desenvolvimento de novos produtos/ serviços.
- Q23. O Plano de negócio não estava compatível a realidade do mercado escolhido.
- Q24. Suas características empreendedoras foram essenciais na criação da Startup.
- Q25. Teve dificuldade em manter as vendas de produtos ou serviços devido à crise econômica.
- Q26. A Ideia de negócio atraiu investidores para sua Startup.
- Q27. Teve dificuldade de fixar sua Marca no mercado.
- Q28. O sucesso de outros empreendedores o encorajou a acreditar na criação de um negócio próprio.
- Q29. O desenvolvimento de produto/ serviço inovador agregou mais valor à sua empresa em comparação aos seus concorrentes.
- Q30. Houve mudanças de estratégia da Startup devido à instabilidade do ambiente interno e externo.

Quadro 1: Questionário Módulo III

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Os questionários foram encaminhados via e-mail, grupos no *facebook* e *linkedin*, disponibilizado em uma versão online, formulado com trinta perguntas, 21 das quais de múltipla escolha para que os empreendedores tivessem uma maior facilidade em responder o questionário em qualquer dispositivo.

A pesquisa teve início no dia 31 de outubro de 2017, com um pré-teste aplicado a cinco empresas, procedeu-se ajuste no questionário e no dia 01 de novembro o questionário foi aplicado efetivamente tendo sido finalizado no dia 19 de novembro de 2017, foram contatadas 100 empresas em visitas, via e-mails e grupos de *startups*



nas redes sociais (Linkedin e Facebook), obtendo respostas de 33, as *startups* que não responderam alegaram diversos motivos, dentre eles o sigilo de informações internas da organização, a falta de autorização do mantenedor e a falta de tempo hábil do fundador para responder o questionário, dentre outros.

### 3.1 Análise dos Resultados

Os dados foram analisados tomando por base as estatísticas descritivas de frequência, com o uso da ferramenta SPSS 23, após a coleta dos dados, procedeu-se a inserção na planilha Excel, para posterior exportação para o SPSS 23.

De acordo com a pesquisa realizada verificou-se que 63,6% dos respondentes da pesquisa eram do gênero masculino, enquanto apenas 36,4% pertenciam ao gênero feminino; a idade dos respondentes encontra-se na faixa etária predominante de 26 a 36 anos com 42,4% da amostra entrevistada, enquanto 27,3% da amostra está na faixa etária de 37 a 49 anos. Quanto à formação educacional, 54,5% dos respondentes da amostra tem ensino superior completo, 21,2% são pós-graduados ou tem MBA, 21,2% tem curso superior incompleto e apenas 3% da amostra representa o ensino fundamental completo.

Em relação ao cargo ocupado na empresa 48,5% dos respondentes é composta pelos sócios das *startups*, proprietários representam 24,2 % da amostra, 9,1% são gerentes, 3% supervisores, 3% diretores e 12,1% representam outros cargos.

De acordo com a informação da ABStartups (2018), quanto ao uso intensivo da tecnologia em *startups*, a pesquisa realizada aponta que o avanço tecnológico contribuiu para o desenvolvimento das *startups*, 48,5% delas são do segmento de tecnologia e representam a maioria da amostra entrevistada, enquanto 39,4% representam o segmento de prestação de serviços, 6,1% representam o segmento de comércio e 6,1% representam outros segmentos.

A seguir são apresentados no gráfico 2 o resultado da pesquisa, por setor de atividades das *startups*.

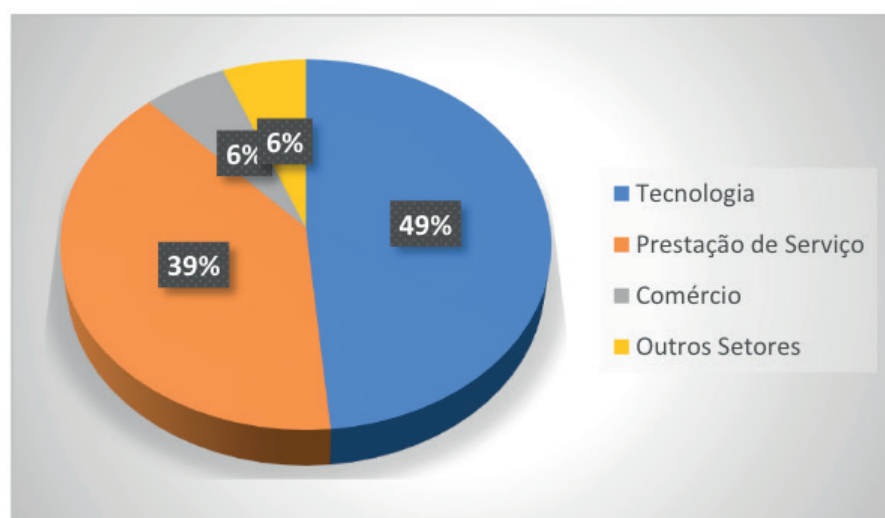


Gráfico 2 - Setor de Atividade das Startups

Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

De acordo com o resultado da pesquisa, 30,3% das *startups* estão ativas há menos de 1 ano, 24,2% estão ativas de 1 a 2 anos, 39,4% estão ativas de 2 a 4 anos e 6,1% estão ativas acima de 4 anos e não optaram em transformar a startup em outro tipo de empresa. É interessante o tempo de atividade apresentado na pesquisa realizada. Observa-se que a maioria das *startups* estão em atividades entre 1 e 4 anos de atividades, sendo que o total da amostra se concentra entre 1 e 2 anos de atividade. É possível que esse argumento justifique os pensamentos relacionados a dificuldades financeiras conforme apontado por John, (2016) e Domingos, (2009) e também ao meio de incertezas conforme a visão de Ries (2012). A seguir apresentase o gráfico 3 de tempo de Atuação das *Startups*:

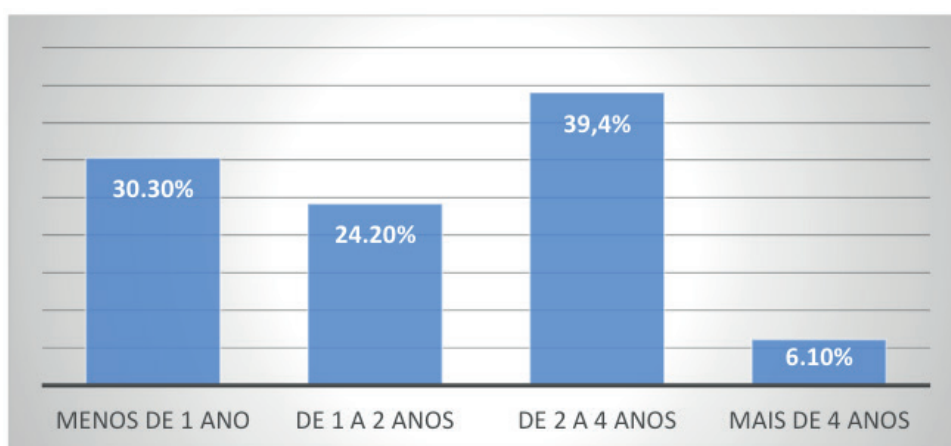


Gráfico 3 – Tempo de Atuação das *Startups*

Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

Quanto ao argumento de Domingos (2009) sobre os desafios financeiros que *startups* enfrentam, a pesquisa apresentou que 54,7% dos empreendedores utilizam capital próprio para iniciar sua *startup*, 15,1% recorrem a empréstimo bancário, outros 15,1% à ajuda de familiares e 15,1% conseguem investidores, da amostra entrevistada nenhuma das *startups* recorreu ao auxílio do governo, conforme demonstrado no gráfico 4.

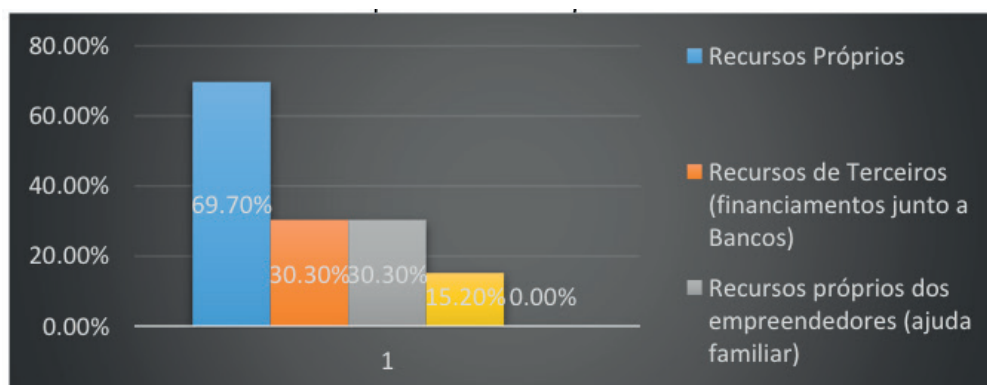


Gráfico 4 – Estrutura de Capital das *Startups*

Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

A amostra de empreendedores que recorreu a fomentadores de acordo com a amostra demonstrou que 66,7% buscou o investidor anjo.

O período para retorno do capital investido, não pode ser comparado com o tempo que a *startup* está ativa no mercado, pois na grande maioria dos casos as empresas levam anos para recuperar o valor investido. Mediante o questionário apresentado aos empreendedores 8,5% da amostra ainda não recuperou o investimento inicial, outros 27,3% levaram de 1 a 3 anos para recuperar o investimento, apenas 18,2% das *startups* abordadas recuperaram seu investimento em menos de 1 ano, 3% delas levaram de 3 a 4 anos para ter o retorno de investimento e 3% levaram mais de 4 anos para obter o capital investido.

Um dos maiores desafios apontados pelos respondentes foi a dificuldade para conseguir mão de obra qualificada para o desenvolvimento inicial das *startups*, 33,3% dos respondentes assinalaram a alternativa com maior ênfase na dificuldade de contratação de mão de obra qualificada, o que responde ao argumento de Domingos (2009), sobre ter uma equipe coesa e qualificada para as atividades desenvolvidas em uma *startup*.

Em relação à crise econômica foi possível identificar que ela trouxe algo de positivo para os empreendedores de *startup*, o que confirma a afirmação de Sarfati (2015), que a crise econômica exerce influência de fato no comportamento empreendedor e pode até motivar pessoas a aderirem ao empreendedorismo, seja pela falta de oportunidades de trabalho formais ou por oportunidades criadas devido à redução da capacidade financeira das pessoas que acabam procurando por alternativas mais baratas nessas empresas.

O *feedback* é algo de grande importância para as *startups* respondentes, com essa informação foi possível observar a relação de empresas que ainda estão lapidando sua forma de negócio ou seu produto/serviço e utilizam essa técnica de interação com o cliente para alcançar seu objetivo e, portanto, pode-se perceber na prática que o contato com o cliente é uma ferramenta essencial para alcançar o desenvolvimento ideal do empreendimento.

De acordo com os respondentes, 33,3% pontuaram como dificultador a burocracia que enfrentaram para a abertura do negócio, portanto a burocracia interfere de alguma forma na abertura do negócio, porém não chega a ser considerada uma grande barreira, o que não significa que não seja algo negativo já que o empreendedor muitas vezes tem que abdicar de seu tempo útil para resolver esses problemas burocráticos quando poderia na verdade estar produzindo. Essa informação permite então afirmar que a burocracia não é de grande preocupação para quem deseja iniciar uma *startup*, mas poderá impactar sim diminuir relativamente a velocidade de desenvolvimento a curto prazo.

As *startups* pesquisadas revelaram que em sua grande maioria não tiveram dificuldades em atrair o público alvo, isso é algo de extrema importância pois mesmo

entrando em mercados onde já existiam empresas consolidadas, esses pequenos empreendimentos não tiveram problemas em conquistar seus principais clientes por mais que tivessem menos recursos e menos visibilidade que essas empresas já consolidadas.

Durante a pesquisa foi possível perceber que a estrutura organizacional das *startups* é uma das maiores vantagens do modelo de empreendedorismo, devido a sua forma enxuta é possível obter maior agilidade na solução de problemas e desenvolvimento de processos, oposto a estrutura das grandes empresas que são em sua grande maioria mergulhadas em burocracia, o resultado confirma o que é apregoado por Ries (2012).

O ramo das *startups* geralmente é voltado para desenvolvimento de novas tecnologias e guardar recursos para se investir no desenvolvimento e pesquisa delas, pode ser uma estratégia adotada para se alcançar o sucesso.

Em relação às estratégias de marketing identificou-se que o marketing digital foi a principal facilidade para as *startups*, pois é possível adquirir o máximo de visibilidade com o mínimo de recursos gastos.

Um fator crucial na construção de uma *startup* é conseguir fidelizar seu mercado alvo que pode ser alcançado principalmente com um contato próximo com o cliente no pós-venda, a maioria das respostas foi positiva nesse sentido, as empresas conseguiram fidelizar seus clientes com base nos seus processos pós-venda, o que mostra que é perfeitamente possível utilizar esses

processos para se estabelecer uma boa relação com os clientes para que possa estabelecer compras recorrentes.

O avanço tecnológico é um grande fator que contribuiu para a criação das *startups*, uma vez que para criação de novos produtos e serviços, para a melhoria contínua das organizações, otimização dos processos, redução de custos e uma competitividade agressiva é extremamente necessário a utilização de recursos tecnológicos. De acordo com os resultados 81,7% responderam que o avanço tecnológico contribuiu para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

Para a abertura de uma empresa é necessário que a ideia do negócio esteja muito bem elaborada, ou seja, um plano de negócio precisa ser criado, para que os prazos, recursos e objetivos sejam diretrizes do empreendedor, assim minimizando a chance de erros e gastos necessários, porém mesmo com esse plano de negócios pronto para iniciar o projeto muitos, empreendedores não conseguem aplicá-lo integralmente no mercado escolhido, encontrando algumas dificuldades, sejam elas público alvo, desenvolvimento de produto ou serviço ou até mesmo concorrência, a pesquisa demonstrou que 66,7% dos respondentes avaliaram que o plano de negócios foi incompatível com o mercado, nota-se que uma maioria encontrou algum tipo de dificuldade no que foi planejado com o realizado.

As características empreendedoras são essenciais para a criação de novos empreendimentos, segundo a pesquisa 67% dos respondentes avaliaram que suas

características empreendedoras foram essenciais na criação da startup.

A crise econômica apesar de apresentar diversos pontos negativos no cenário econômico mundial, nesse segmento de *startups*, conseguiu se tornar positivo, mantendo a venda de produtos e serviços, movimentando assim a economia e gerando novos empregos. Apesar de ser uma das maiores dificuldades dos empreendedores, 51,5% da amostra avaliaram que sua ideia atraiu algum tipo de investidor.

Normalmente alcançar o público alvo, fidelizá-lo e fixar uma marca na memória do cliente é um trabalho árduo para a equipe de marketing, para a área comercial e para a área de desenvolvimento de produto, pois não é fácil agregar valores para todo o público, porém de acordo com os resultados apresentados os entrevistados consideraram como pouco dificultador.

Em relação ao quanto os empreendedores se espelharam em outras personalidades de sucesso, até decidir arriscar em um negócio próprio a pesquisa demonstrou que 94% dos respondentes avaliaram o sucesso de outros empreendedores como um encorajamento para a abertura do próprio empreendimento.

A criação de produtos/serviços inovadores agrega mais valor à empresa quando a necessidade, o desejo do cliente e o produto ofertado pela empresa são combinados, nesse caso os concorrentes não representam ameaças, assim 87,9% dos entrevistados avaliaram que o desenvolvimento de produto/serviço inovador agregou mais valor à sua empresa em comparação aos seus concorrentes.

O ambiente externo e interno de uma startup, muitas vezes é instável, provocando diversas mudanças inclusive em suas estratégias e essas mudanças podem ser causadas por diversos motivos em qualquer momento do desenvolvimento da empresa, inclusive especialistas aconselham verificar periodicamente a estratégia está sendo aplicada e cumprida, assim 62,3% respondeu que faz mudanças estratégicas em relação ao ambiente interno e externo.

#### 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise de resultados permitiu identificar que os principais desafios e facilidades encontradas por empreendedores de *startups* são a dificuldade em conseguir o produto ou serviço ideal e a facilidade está na gestão da equipe, neste sentido Telles e Mattos (2013) asseveram que o capital humano e intelectual são elementos para o sucesso de uma startup.

O modelo de empresas *Startup* tornou-se o mais satisfatório para os empreendedores, pois buscam desenvolver algo rentável e inovador que seja atraente ao público que vem se tornando cada vez mais exigente, em meio a um padrão já preestabelecido no mercado.

As *startups* buscam sempre por inovações, na maioria das vezes tecnológicas, e isso traz uma grande dificuldade que é conseguir desenvolver um produto ou serviço

inovador para solucionar uma necessidade de um cliente em potencial, muitas ideias a princípio podem parecer promissoras e rentáveis, porém quando essa ideia é posta à prova dentro de um ambiente empreendedor, é quando se obtém a verdadeira noção se a mesma irá se adequar aos processos ou a expectativa dos clientes alvo, principalmente se a mesma irá ser uma alternativa viável financeiramente para os mesmos. Com o desenvolvimento da pesquisa foi possível identificar esse importante aspecto das *startups*, levando à conclusão que esse tipo de empreendimento tem alta complexidade na questão de desenvolvimento do produto/serviço ideal as necessidades do mercado.

A crise econômica que o país tem enfrentado nesses últimos anos tem tido grande impacto no crescimento do número de novos empreendimentos, entre eles está o modelo de *startup*, já que muitas dessas pessoas que perderam seus empregos preferem se arriscar em algo inovador e que seja delas ao invés de empregar toda sua energia, experiência, criatividade e tempo na tentativa de se recolocar no mercado de trabalho por um salário que provavelmente será muito inferior ao que recebia anteriormente.

As *startups* não dependem necessariamente de algo inovador ou uma ideia genial que seja infalível num campo de probabilidades, elas dependem de algo maior do que a soma de suas partes, depende da iniciativa intensamente humana (RIES, 2012).

A parte essencial para criação e desenvolvimento de uma empresa Startup, é o desenvolvimento e a elaboração de uma ideia, mas para que a ideia se torne algo rentável no mercado é necessário ter um conhecimento, para que haja uma análise de todas as possibilidades existentes, com isso é feito um plano de negócio para se aprofundar mais no potencial de mercado do microambiente e o macro ambiente para que possa minimizar as possíveis chances de erros futuros, mas mesmo com todos esses fatores é perceptível que grande parte das empresas *startups* são recentes no mercado, em alguns casos nota-se que não foi possível recuperar o investimento inicial ou levou-se muito tempo para isso.

Mesmo com os desafios na abertura de uma empresa startup é notável que esta forma de abrir um negócio só vem aumentando, ainda que com a recessão vivida no país atualmente, o que é um fator positivo pois movimenta a economia do país e gera novos empregos, outro fator positivo foi o avanço tecnológico que contribuiu de maneira assertiva para o desenvolvimento de diversos produtos e serviços, otimização de processos internos e externos, redução de custos e aumento considerável da competitividade neste mercado.

Visto que os novos empreendedores buscam algo inovador todos os dias, para se destacarem no mercado de trabalho, sempre em busca de novos horizontes a seguir, visando novas oportunidades e experiências em um mercado cada vez mais competitivo.

Conclui-se que os desafios enfrentados pelas *startups* para se desenvolver



na cidade de São Paulo são: a dificuldade de encontrar investidores, mão de obra qualificada, a dificuldade para fidelizar e reter seus clientes e a burocracia para abertura de uma empresa. As facilidades constatadas nessa pesquisa de campo foram: o avanço tecnológico, o marketing digital, o plano de negócios com metas e objetivos alcançáveis e a infraestrutura organizacional enxuta. Em relação à recessão econômica, esta acabou por contribuir pela busca de novas oportunidades.

Sendo assim sugere-se que futuramente haja um estudo voltado aos fomentadores, pois dessa maneira será possível desenvolver um suporte mais eficaz para as *startups* que vêm buscando inovações no mercado, tornando a chance de efetivação de suas ideias e projetos mais promissores.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. Manual sobre conceitos, metodologias e investimentos em startups. Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br/>>. Acesso em: 13 de maio de 2018.

ALVES, Luciana. **Capital das startups, BH concentra eventos digitais**. Disponível em: <<http://www.openstartups.org.br/blog/>>. Acessado em 21 abr. 2017.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO D. K. **Empreendedorismo: Conceitos e Definições**. Rev. De Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, V. 1, p. 25-38, 2014.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Administração: Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BMED, Fábio. **Origem da Palavra “Empreendedorismo**. 2017. Disponível em: <<http://www.fabiobmed.com.br/origem-da-palavras-empreendedorismo/>>. Acessado em 27 abr. 2017.

BLANK, Steve. **O que fazer agora? O ciclo de vida da startup**. 2015. Disponível em: <<https://steveblank.com/2015/02/12/what-do-i-do-now/>>. Acessado em 28 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. **Why Startups Are Agile and Opportunistic - Pivoting the Business Model**. *www.steveblank.com*, 2010.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup – Manual do empreendedor**: O guia passo a passo para construir uma grande empresa. Alta books. 2014. 572 p.

BUONO, Regina Del. **O que é Pesquisa Básica ou Aplicada? Tipos de Pesquisa**. Disponível em: <http://www.abntouvancouver.com.br/2015/05/o-que-e-pesquisa-basica-ouaplicada.html>>. Acessado em 14 nov. 2017.

CURY, Anay; SILVEIRA, Daniel. **PIB recua 3,6% em 2016**, e Brasil tem pior recessão da história. 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/pib-brasileiro-recua-36-em-2016-e-tem-pior-recessao-da-historia.ghtml>>. Acessado em 20 mai. 2017.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 6. ed. São Paulo, SP: Cultura, 1999.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 2008. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=Xur67\\_c8lC8C&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22FERNANDO+DOLABELA%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjz0fKc1ZLUAhVBTZAKHUIlACwQ6A](https://books.google.com.br/books?id=Xur67_c8lC8C&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22FERNANDO+DOLABELA%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjz0fKc1ZLUAhVBTZAKHUIlACwQ6A)



EIODAD#v=onepage& q&f=false. Acessado em 28 mai. 2017.

DOMINGOS, Carlos. **Oportunidades Disfarçadas**: Histórias Reais de Empresas que Transformaram Problemas em Grandes Oportunidades. 1.ed. Editora Sextante. 2009.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Planejamento Incubadoras de Empresas**: como desenvolver um plano de negócio para incubadoras. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 132 p. Disponível em: < [http://www.josedornelas.com.br/wpcontent/uploads/2010/01/planejando\\_incubadoras.pdf](http://www.josedornelas.com.br/wpcontent/uploads/2010/01/planejando_incubadoras.pdf)>. Acessado em 17 mai. 2017.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GLOBAL ENTREPRENUERSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: 2016**. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2017. 208 p.

JOHN, Daymond. **The Power of Broke**: How Empty Pockets, a Tight Budget, and a Hunger for Success Can Become Your Greatest Competitive Advantage. Editora Crown Business. 2016.

JOHNSON, David; BURCH, John. **O que é inovação e um empreendedorismo? Lição para organizações de cerveja**. Industrial and Commercial Training. 2001. Guilsborough.

MARMER, M.; HERRMANN, B.; BERMAN, R. 2011. **A new framework on why startups succeed**. Disponível em: <[http://s3.amazonaws.com/startupcompasspublic/StartupGenomeReport1\\_Why\\_Startups\\_Succeed\\_V2.pdf](http://s3.amazonaws.com/startupcompasspublic/StartupGenomeReport1_Why_Startups_Succeed_V2.pdf)>. Acessado em 05 mai. 2017.

RIES, Eric. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SARFATI, Gilberto. **Crise é oportunidade para abrir negócio, defendem empreendedores. G1**, São Paulo. Entrevista concedida ao Portal de Notícias da Globo (G1), a Tais Laporta. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2015/12/crise-e-oportunidade-para-abrir-negocio-defendem-empreendedores.html>> Acessado em: 10 de maio de 2018.

SILVEIRA, T.; PASSOS, Dante, F.O.; MARTINS, Igor. **Empreendedorismo x startup: um comparativo bibliométrico de 1990 a 2016**. REMIPE – Revista das Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da FATEC – Osasco, SP; v. 3, n. 2, jul-dez de 2017.

SHARMA, Mala. **A importância da criatividade para os empreendedores**. 2016. Disponível em: <https://www.santandernegocioseempresas.com.br/detalhe-noticia/aimportancia-da-criatividade-para-os-empreendedores.html>. Acessado em 23 mai. 2017.

SCHUMPETER, J.A. **A resposta criativa na história econômica**. Journal of Economic History, Nov. 1947. P. 149-159.

SEBRAE. **Aprenda a fazer um plano de negócios**. 2015. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/aprenda-a-fazer-um-plano-denegocio,30a20170a8c86410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acessado em 18 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. **A inovação tecnológica é aliada do empreendedor.** 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-inovacao-tecnologica-e-aliada-doempreendedor,e638d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acessado em 21 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. **Como saber se sua *startup* é inovadora.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-saber-se-sua-startup-e-inovadora,12292bf060b93410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acessado em 11 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Investidores-anjos podem ajudar a implementar seu negócio.** 2016. Disponível em: <[www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/investidores-anjos-podem-ajudar-aimplementar-seu-negocio,7d87bb147df2e410VgnVCM1000003b74010aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/investidores-anjos-podem-ajudar-aimplementar-seu-negocio,7d87bb147df2e410VgnVCM1000003b74010aRCRD)>. Acessado em 17 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relações com investidores e entrada na bolsa de valores.** 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/4bd624688df1d474c79fa4391692f0fd/\\$File/5663.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4bd624688df1d474c79fa4391692f0fd/$File/5663.pdf)> Acessado em 21 mai. 2017.

SHERMAN, Andrew. **Levantar Capital:** Obtenha o dinheiro que você precisa para expandir seu negócio. 2. ed. Editora Amacom. 2005.

SPENDER, J.C., 2014. ***Business strategy: Managing uncertainty, opportunity, and enterprise***, Oxford: Oxford University Press.

TELLES, André, MATTOS, Carlos. **O empreendedor viável:** uma mentoria para a empresa na era da cultura startup. Rio de Janeiro: LeYa, 2013.

## EMPREENDEDORISMO COMPORTAMENTAL NA GERAÇÃO Z: UM ESTUDO COM ESTUDANTES DE UMA ESCOLA PROFISSIONALIZANTE

**Henrique Pereira da Silva**

Unicatólica de Quixadá

**Jorge Lucas Nogueira**

Unicatólica de Quixadá

**Valter de Souza Pinho**

Unicatólica de Quixadá

expressiva.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo;  
Características Comportamentais  
Empreendedoras; Geração Z.

### BEHAVIORAL ENTREPRENEURSHIP IN GENERATION Z: A STUDY WITH STUDENTS IN A PROFESSIONAL SCHOOL

**RESUMO:** O presente trabalho tem como objetivo central investigar as Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs) mais evidentes nos estudantes do curso de Administração da escola profissionalizante de Senador Pompeu-CE. Para a melhor realização desta pesquisa, o estudo foi embasado nos estudos de McClelland, Dornelas, Lopes, dentre outros, tidos como suporte teórico para alicerce desta pesquisa prática. Por tais objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva e quantitativa considerando a abordagem do problema. Quanto aos resultados, conclui-se que as Características Comportamentais Empreendedoras do conjunto de realização que estão ligadas ao desafio pessoal e na competição em caráter de autoavaliação, destacam-se entre alguns dos estudantes. Quando essas características se relacionam ao gênero, evidencia-se que as mulheres, geralmente, expressam as maiores médias. Contudo, em análise final do grupo, a diferença da média do grupo entre os gêneros foi pouco

**ABSTRACT:** The main objective of this study is to investigate the most evident Entrepreneurial Behavioral Characteristics (EBC) in the students of the Administration course of Senator Pompeu-CE's vocational school. For the better performance of this research, the study was based on the studies of McClelland, Dornelas, Lopes, among others, considered as theoretical support for this practical research. For these purposes, the research is classified as descriptive and quantitative considering the approach of the problem. Regarding the results, it is concluded that the Entrepreneurial Behavioral Characteristics of the achievement set that are linked to the personal challenge and in the competition in a self-assessment character, stand out among some of the students. When these characteristics are related to gender, it is evident that women generally express the highest averages. However, in the final analysis of the group, the difference of the mean of the group of genera was not very expressive.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship; Entrepreneurial Behavioral Characteristics; Generation Z.

## 1 | INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, muito se tem discutido acerca das diversas questões que compreendem o fenômeno do empreendedorismo e seus impactos para a sociedade. O empreendedorismo se constitui como um dos fatores que impulsionam o desenvolvimento econômico, social e inovativo, a distribuição de renda e a geração de empregos, o que faz com que essa área se conceba como um campo fértil para a produção de conhecimento científico (ULBRICHT et al., 2013).

Levantamentos quantitativos do empreendedorismo no Brasil apontam que jovens entre 25 e 34 anos demonstram-se mais ágeis na concepção de novos negócios, sendo que 30,5% dos brasileiros dessa faixa etária são proprietários e responsáveis por criar, administrar e consolidar diversos empreendimentos em estágio inicial. Os reflexos da atividade empreendedora é algo predominante entre os mais jovens, posto que 20,3% dos que tem entre 18 e 24 anos estão envolvidos com a criação de novos negócios (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR [GEM], 2017).

Os jovens dessa faixa etária representam a “Geração Z”, que é o grupo social de indivíduos que nasceram a partir da metade da década de 90, e que cujo termino ainda não fora determinado (BERNARDY et al., 2017). Essa geração emergiu a partir do processo de globalização e do desenvolvimento tecnológico que se desencadearam nas últimas décadas. Em vista disso, os sujeitos que nasceram nessa geração possuem características intrínsecas como a busca constante por inovação, a competitividade, a sustentabilidade e o potencial empreendedor. Essa geração é comumente chamada de nativos digitais, tendo em vista que dependem constantemente dos recursos tecnológicos para firmarem presença no contexto social (SCHAWBEL, 2014).

Em virtude do exposto, este trabalho possui como objetivo identificar as características do comportamento empreendedor presentes nos estudantes de ensino médio que cursam Administração em uma escola profissionalizante localizada na cidade de Senador Pompeu, no interior do Estado do Ceará. Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes específicos: i) identificar o perfil socioeconômico dos estudantes de ensino médio profissionalizante; ii) verificar sua autoavaliação conforme o teste de perfil empreendedor. Justifica-se a escolha pelas temáticas do empreendedorismo, aliado ao comportamento empreendedor da Geração Z justamente pela relevância que tais temas têm no meio acadêmico, além da possibilidade de analisar as características comportamentais e as aptidões empreendedoras de um geração até então emergente.

## 2 | DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Empreendedorismo, Comportamento Empreendedor e a Geração Z

Nas definições iniciais do conceito de empreendedorismo, compreende-se que o mesmo é associado ao processo de criação de um negócio. Entretanto, a depender de vários aspectos, ter um negócio em si não constitui necessariamente uma premissa obrigatória para se delimitar alguém como um sujeito empreendedor, sobretudo pelo prisma comportamental. Em meados do século XIX, a figura do empreendedor passou a ser vista como a de um sujeito que tinha as habilidades necessárias para mobilizar o capital econômico de um lugar com baixa produtividade para outro que lhe auferisse maior renda e possibilidades de ampliação do capital investido (FERREIRA, 2015).

O empreendedorismo é algo que tem sido bastante difundido no Brasil ao longo dos últimos anos, onde vem apresentando uma intensificação bastante notória desde o desfecho da década de 1990, se estendendo até as décadas seguintes (2000 e 2010) onde o tema se consolidou como um marco econômico importante para o desenvolvimento do país (DORNELAS, 2012).

Todavia, a figura do empreendedor deixou de ser atrelada apenas às possibilidades de gerenciamento de negócios. Com a democratização do empreendedorismo ao longo dos anos, o empreendedor passou a ser aquele sujeito inovador, com potencial criativo, que sabe mediar as circunstâncias e tirar proveito delas da melhor maneira possível.

A evolução do empreendedorismo ramificou-se e se estendeu para diversas áreas do conhecimento e campos de atuação (social, profissional, comportamental, etc.) e uma das que mais vem se destacando são as discussões relacionadas ao comportamento empreendedor das pessoas nos mais diversos ambientes (MCCLELLAND, 1961). Para McClelland (1961, p. 259) o sujeito empreendedor pode ser definido como sendo “aquele que tem o desejo de fazer algo melhor ou mais eficientemente do que já tenha feito anteriormente”. O autor buscou ao longo de seus estudos identificar e compreender as características do comportamento que compõem o perfil dos grandes empreendedores de sucesso (SARKAR, 2010). Em sua teoria das necessidades, McClelland (1961, p. 201) afirma que a motivação se constitui a partir de três necessidades imperantes, que são “a necessidade de realização, a necessidade de planejamento e a necessidade de poder”.

A realização abrange tudo o que se refere à questão de iniciativas, seguidas dos resultados positivos alcançados por elas, como por exemplo, produtividade, crescimento e lucratividade na atividade planejada e exercida. Além de instigar o empreendedor a colocar-se em situações que exijam determinação e compromisso a fim de atingir seu foco. Na necessidade de realização, o indivíduo busca antepor-se aos fatos criando novas oportunidades de negócio, enfrentando os mais diversos obstáculos, até mesmo sacrifícios pessoais inclinando e dispondo-se sempre às necessidades do seu projeto, responsabilizando-se pelos resultados, assumindo

e respondendo-os, expondo então, a coragem do empreendedor de desafiar o desconhecido (MCCLELLAND, 1961).

O planejamento envolve os passos pelo quais se deve passar para formular uma referida atividade focada em um determinado ponto e chegar aos resultados pretendidos por este, até mesmo expor-se a situações de riscos para a partir disso controlar e reduzi-los, para tanto, se faz necessário a realização de pesquisas especificando a evolução do processo, de forma orientada. Ou seja, o planejamento estabelece metas, busca informações, planeja e monitora de forma global, assumindo desafios enquanto objetivos, atualizando as informações necessárias e ainda, organização, no que se refere à tarefas, prazos e resultados excedendo padrões qualitativos previamente combinados e satisfatórios, diminuindo o tempo e reduzindo os custos (MCCLELLAND, 1961).

O poder centra-se na autoconfiança do indivíduo, garantindo a realização de atividades diversas, estabelecendo contatos de liderança relevantes para obter os resultados planejados, bem como a habilidade de persuasão e influência exercida pelo mesmo aplicando estratégias de forma consciente para determinado propósito. E todos esses pontos formam e dão consistência ao que chamamos de características do comportamento empreendedor, que relaciona conceito de empreendedorismo à necessidade de obter sucesso, reconhecimento, poder e controle (MCCLELLAND, 1961).

Os resultados dos estudos de McClelland indicaram a construção de um conjunto de características que foram denominadas de Características do Comportamento Empreendedor (CCEs), o que resultou em uma listagem de dez características comportamentais subdivididas em três grupos de competências, que são: o grupo de realização; grupo de planejamento e o grupo de poder (SEBRAE, 2013). As CCEs mais comuns entre os grandes empreendedores de sucesso identificadas nos estudos de McClelland são: a busca de informações, busca de oportunidades e iniciativa, comprometimento, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, estabelecimento de metas, independência e autoconfiança, persuasão e rede de contatos, planejamento e monitoramento sistemático e persistência.

De uma forma geral, o modelo de competências é identificado a partir das características comportamentais que regem a personalidade do indivíduo, o que está intimamente relacionado as suas ações, e faz com que o sujeito detentor de tais características pense de uma forma diferente (DORNELAS, 2012). A conscientização e o desenvolvimento das características empreendedoras impulsionam o sujeito a buscar por novas oportunidades e conseqüentemente pela criação de algo novo, algo que lhe traga benefícios e que seja favorável, independentemente de qual seja o seu ramo de atuação (JULIEN, 2010).

O empreendedorismo não está mais ligado unicamente ao conceito de criação e/ou gerenciamento de organizações. Sob o prisma comportamental, a temática do empreendedorismo passou a assumir um papel fundamental na vida dos indivíduos,



pois a capacidade de criar/aproveitar oportunidades, inovar e ser criativo em todas as esferas da vida é algo bastante pessoal, ou seja, que provém do próprio indivíduo (SCHAWBEL, 2014).

A Geração Z, popularmente conhecida como a geração que nasceu com a internet, detém como características fundamentais a facilidade de acesso a informação, além de apresentarem bastante autonomia nos processos de gestão da aprendizagem. Inevitavelmente, os sujeitos dessa geração almejam a independência financeira, além de serem autenticamente criativos, em função de estarem inseridos em um prisma social que é subsidiado pelo desenvolvimento tecnológico (TELLES JUNIOR, 2018).

Todos esses aspectos se constituem como mecanismos que podem conduzir o indivíduo nativo da Geração Z a um eventual futuro empreendedor, tanto no aspecto econômico quanto comportamental (LOPES, 2017). Estatísticas da Organização das Nações Unidas (ONU) apontam que a Geração Z, nascida no século XXI, já representa cerca de 32% da população mundial. A ONU utiliza como parâmetro de divisão geracional o início da década de 2000/2001 (AGÊNCIA O GLOBO, 2018).

A Geração Z se destaca pelas grandes mudanças dos padrões de comportamento, tanto em termos culturais quanto sociais. Algumas correntes de pensamento sociológico afirmam que essa geração nasceu no ano de 1995, enquanto outros determinam que a mesma se desencadearia a partir de 1998 e vigorara até o presente. Mesmo com a divergência que concerne ao período exato de iniciação geracional, há um fato acerca da Geração Z que é unânime em todos os pesquisadores: os membros da Geração Z constituem a nova geração digital (MENDES, 2012).

Além disso, essa geração é testemunha de mudanças significativas nos paradigmas sociais e econômicos que transpuseram a cultura midiática. Por ser bastante familiarizada com recursos digitais como *Smartphones (Iphones, IPads)*, tablets, computadores, as redes sociais e a portabilidade tecnológica como um todo, essa geração está imersa em um novo modelo de vida, que detém um universo multidigital, onde os livros, os hábitos cotidianos, os relacionamentos interpessoais, entre outros aspectos, são constantemente mediados pela tecnologia (CORTELLA, 2014).

A Geração Z se pauta pela vontade de aprender a descobrir coisas novas de forma constante, pois muitos começam a se relacionar com a tecnologia quando ainda eram crianças. Ou seja, a busca por respostas sempre ocorreu de forma imediata, pois a internet veio com a possibilidade de aproximar cada vez mais a solução para todo e qualquer tipo de problema (GRUBB, 2018). Essa geração compreende os processos de simplificação e proatividade como algo imperativo. Geralmente são jovens com o pé no chão, ou seja, bastante realistas acerca das circunstâncias em que vivem, mas que ao mesmo tempo buscam constantemente a independência financeira, o êxito pessoal e/ou emocional, além de possuírem um pensamento lógico, serem autodidatas e bastante responsáveis. No campo de atuação profissionista, os jovens



dessa geração acreditam na possibilidade de exercerem tarefas multivariadas, pois eles não se apegam a ideia de exercer apenas uma única atividade por toda a sua vida (PEDRO, 2018).

Como principais características da Geração Z, observa-se: a ansia em desempenhar funções multivariadas, a responsabilidade social e o desenvolvimento, a autonomia, relações sociais mediadas por recursos tecnológicos, imposicionismo de opiniões e inovação tecnológica (Palfrey & GASSER, 2011). Contudo, é importante salientar que muitas das inovações provenientes do avanço tecnológico contemporâneo não estão direramente disponíveis a toda a essa geração, pois o processo de consumo e aquisição de bens tecnológicos está diretamente relacionado ao aspecto socioeconômico, algo que influencia significativamente na utilização desses recursos (BERNARDY et al., 2017).

## 2.1 Metodologia

A metodologia utilizada consiste em uma pesquisa de campo que foi realizada na sede de uma escola profissionalizante da cidade de Senador Pompeu/CE, junto a uma amostra do tipo não-probabilística constituída por 110 alunos matriculados no curso técnico em Administração. A presente pesquisa é de natureza quantitativa, em função de seu instrumento dimensional (questionário), bem como pela forma com que os dados da pesquisa foram extraídos e posteriormente analisados.

O estudo caracterizou-se pela natureza descritiva em função do seu objetivo, pois consistiu em identificar quais as características do comportamento empreendedor presentes nos estudantes de uma escola de ensino médio profissionalizante, observando ainda os posicionamentos vinculantes à temática abordada, bem como seus conceitos pré-moldados em relação ao mundo empreendedor. A amostra deste estudo é do tipo não-probabilística, transcendendo-se assim para um projeto subjetivo sem a intenção de gerar uma amostragem estatisticamente representativa. A escolha se deu pelo critério de acessibilidade e a pesquisa foi aplicada durante o mês de abril do ano de 2019.

O instrumento para a realização deste foi um questionário impresso, baseado no modelo teórico de Dornelas (2009) e McClelland (1961) que fora aplicado à 110 alunos do curso técnico de Administração de uma escola de ensino médio profissionalizante, dentre os quais destacam-se 71 alunos do primeiro ano, 11 do segundo ano e 28 alunos do terceiro ano. O questionário fora dividido em duas partes: a primeira continha perguntas que permitiram identificar características sociais como sexo, idade, titulação acadêmica, entre outros aspectos vinculantes, além de cinco afirmativas a fim de identificar se os estudantes possuem alguma afinidade com o empreendedorismo.

A segunda parte trata-se de um questionário comportamental que visa analisar o grau de concordância e discordância indireta dos correspondentes. Considerando

para as perguntas as seguintes opções de resposta: (1. Insuficiente); (2. Fraco); (3. Regular); (4. Bom) e (5. Excelente). Após o preenchimento e análise de todas as características, é possível atribuir uma pontuação com o somatório das questões elencadas, estabelecendo assim uma pontuação mínima e máxima para as categorias de análise. Os dados obtidos por meio da pesquisa de campo foram tabulados através do programa *Microsoft Excel*, onde se utilizou a análise de frequência versada com a estatística descritiva.

## 2.2 Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Após a aplicação do questionário, a apreciação dos dados foi dividida em duas partes, sendo a primeira denotar o perfil socioeconômico dos respondentes e a segunda identificar o perfil empreendedor mediante aplicação de questionário semiestruturado constituído por 30 perguntas fechadas. Indo de encontro ao objetivo específico I, identificar o perfil socioeconômico dos estudantes da escola profissional de Senador Pompeu, o presente estudo, inicialmente, dividia-se em três vertentes: gênero, idade e estado civil. Com relação ao gênero denota-se que 37% da amostra é do sexo masculino e 63% do sexo feminino. Ainda assim, todos os respondentes (100%) possuem idades de até 20 anos, sendo destes 95% solteiros e 5% possuem união estável.

Todavia, foram contestadas mais cinco perguntas com relação ao perfil dos entrevistados, onde pode-se identificar alguma afinidade dos respondentes com o empreendedorismo, sendo por meio dos pais ou por interesse próprio. Os mesmos foram contestados se já participaram de algum curso voltado para a formação empreendedora, assim, denota-se que 72% já participaram e 28% não participaram. Outra questão abordada foi se os respondentes já exerceram ou exercem atividade empresarial, onde 76% destes nunca exerceram e 24% exerceram. Com isso, McClelland (1987, p. 32) complementa que não há maneira melhor de qualificar “a base para o rápido crescimento econômico do que incrementar dramaticamente o número de empreendedores ativos na sociedade”.

Silva et al (2018) ressaltam que empreender vem de herança herdada por familiares, mas é possível que pessoas busquem informações que os ajudem os empreender. Desse modo, ratifica-se que a maioria com 57% não possui vínculo direto com o empreendedorismo, sendo este por meio dos pais que são ou já foram donos do próprio negócio. Apesar disso, 65% dos respondentes se consideram um empreendedor e 81% pretendem abrir o próprio negócio. Na segunda parte do trabalho, foram abordadas questões pertinentes ao teste de perfil empreendedor de acordo com Dornelas (2009). Tais questões permitiram que os respondentes classificassem suas respostas de acordo com uma ordem de classificação. Cada característica expressada pelo autor propõe três afirmações, que a partir daí irá dizer se o entrevistado possui essa característica ou não.

A primeira característica é a busca por oportunidade e iniciativa (CCE 1), onde é questionado se os respondentes agem com proatividade, se buscam expandir suas ideias e se aproveitam oportunidades incomuns para ampliar suas ideias. A maioria marca as categorias 4 e 5, onde expressam maior concordância com as afirmativas. Perguntando aos respondentes se eles desistem diante dos obstáculos (CCE 2), mais de 50% marcam os itens 1 e 2, destacando baixa concordância com essa afirmação.

Ainda assim, 75% (82 respondentes) afirmaram que os mesmos reavaliam e insistem em seus planos quando precisam superar os objetivos. Outro ponto destacado foi a característica “correr riscos calculados” (CCE 3), onde por meio das afirmativas respondidas é possível ver que os respondentes possuem essa característica, pois avaliam positivamente que além de procurar e avaliar alternativas para tomar decisões, eles também buscam reduzir as chances de erro e aceitam desafios moderados, com boas chances de sucesso. No quarto item foram analisados tópicos relacionados a exigência de qualidade e eficiência (CCE 4), sendo respondidas da seguinte forma, a maioria (80%) dos entrevistados afirmaram que são bons quando o assunto é buscar melhorias contínuas no âmbito profissional; quando o assunto é satisfazer e exceder as expectativas projetadas no ambiente de trabalho, (70%) responderam que são bons; quando o assunto é criar procedimentos para cumprir prazos padrões de qualidade, a maioria (74%) também se auto avaliam bons e excelentes.

O quinto tópico aborda assuntos sobre comprometimento (CCE 5), o primeiro item procura identificar se os respondentes trazem para si mesmo as responsabilidades sobre sucesso e fracasso, grande parte (73%) assumiram que são bons, mais uma afirmativa sobre o assunto comprometimento, “atua em conjunto com a sua equipe para atingir resultados”, foi possível identificar que 79% responderam que são bons, com relação a colocar o relacionamento com os demais acima das necessidades foi identificado que 6% se auto avaliam insuficientes, 16% fracos, com a maioria dos respondentes (31%) afirmando que são regulares, 30% bons e apenas 14% excelentes.

No sexto tópico (CCE 6) são questionadas três características, sendo a primeira identificar se os alunos se envolvem pessoalmente na avaliação de seus projetos, tendo a maioria (59%) respondendo que são bons e excelentes. A segunda característica é identificar se os alunos buscam melhorar suas práticas profissionais através de capacitações, 74% responderam que são bons. Por fim, a última afirmativa é observar se o aluno busca a orientação de especialistas para tomar decisões, onde 74% pedem orientações de especialistas.

No sétimo tema busca-se identificar características sobre estabelecimentos de metas (CCE 7), tendo como a primeira afirmativa “persegue objetivos desafiantes e importantes para si mesmo”, somando entre bons e excelentes obteve a maioria das respostas com 73%. Quando o assunto é ter clara visão de longo prazo, apenas 1% respondeu que é insuficiente, 4% fraco, com a maioria respondida 36% são regulares, 33% bons e 23 % excelentes, a terceira característica busca saber se

os alunos buscam criar objetivos mensuráveis com indicadores de resultados, com 37% responderam que são regulares, com a mesma porcentagem responderam que são bons, 19% afirmam que são excelentes, com 3% são ruins, com apenas 1% é insuficiente e 3 % deixaram o questionário em branco.

Planejamento e monitoramento sistemático (CCE 8) foi o oitavo assunto tratado, sua primeira característica busca identificar se os alunos enfrentam grandes desafios, agindo por etapas, 1% respondeu que é insuficiente, 4 % responderam que são fracos, 30% responderam que são regulares, com a maioria (39%) destacando-se como bons e 26 % excelentes. Na segunda afirmação, busca-se identificar se os alunos adequam rapidamente seus planos às mudanças e variáveis em seu ambiente de trabalho, 22% responderam que são excelentes e a maior parte dos alunos apresentam-se bons (45%), 29% sendo regulares, restando 3% que afirmam fracos e um aluno (1%) assumiu que é insuficiente com relação a característica.

Ainda na perspectiva da CCE 8, questiona-se se os alunos acompanham os indicativos externos e os levam em consideração no momento da tomada de decisão, no qual, o resultado fica empatados com 32% destacando-se excelentes, bons e regulares, 3% que responderam ser fracos e apenas 1% se identifica como insuficiente. O nono assunto aborda características sobre persuasão e rede de contatos (CCE 9), tendo como primeira afirmativa “criar estratégias para conseguir apoio para seus projetos”, foi respondido da seguinte forma, 2% afirmaram que são insuficientes, 3% dizem serem fracos, 21% se identificam como regulares, 40% sendo a maioria dos respondentes que afirmam serem bons, 33% se reconheceram como excelentes e 1% não respondeu.

Obter apoio de pessoas chave para seus objetivos foi a segunda afirmativa da CCE 9, onde empatados com 2% responderam insuficientes e fracos, 22% responderam que são regulares, a maioria com 41% disse que são bons, 32% dos alunos dizem ser excelentes e 1% deixou a questão em branco. Com relação a desenvolver redes de contatos e construir bons relacionamentos no âmbito profissional, sendo esta a terceira afirmativa, foi descoberto o seguinte resultado, 3% afirmam ser insuficientes, 6% concordam que são fracos, 16% dizem ser regulares, 35% bons e 40% se identificam como excelentes.

O décimo e último assunto aborda características sobre independência e autoconfiança (CCE 10), a primeira é identificar se os alunos buscam autonomia em relação a normas e controles de outros, onde 1% assumiu ser insuficiente, 3% afirmaram ser fracos, 29% regulares, 43% bons, 23% excelentes e 1% não respondeu. Em seguida, questionou-se se os mesmos mantem seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores, 3% informaram que são insuficientes, 9% fracos, 18% regulares 45 % bons e 25% se identificaram como excelentes. A terceira afirmativa busca saber dos respondentes se eles expressam confiança na sua própria capacidade de completar tarefa difícil ou de enfrentar um desafio, 2% responderam que são insuficientes, 4% concordaram ser fracos, 18%

regulares, 37% bons e 39% afirmaram serem excelentes.

Consecutivamente, analisando o desempenho dos respondentes, com o resultado das questões aplicadas individualmente, foi possível classificar em quatro categorias para avaliação dos resultados. 120 a 150 pontos são alunos comuns empreendedores; 90 a 119 pontos são alunos caracterizados empreendedores, mas que precisam equilibrar seus pontos fracos e fortes buscando melhorias. A pontuação que se enquadram 60 a 89 pontos são pessoas que não são tão bons quando assunto é empreender, e que se comportam na maior parte como um “Fazedor” (DORNELAS, 2009). E por último com a pontuação abaixo de 59 pontos estão as pessoas que não detém nenhuma característica comportamental empreendedora diante do estudo apresentado.

Por fim, temos resultados relevantes da pesquisa. Na opção que os identifica como depositários das características do comportamento empreendedor, 46 alunos (42%) obtiveram características e pontuação máxima onde se enquadram os comuns empreendedores (Escala 120-150). Em seguida foram identificados 59 alunos (53%) que apresentam uma pontuação que corresponde a empreendedor (Escala 90-119), 4 alunos (4%) não são empreendedores e precisam melhorar (Escala 60-89) e por último apenas 1 aluno (1%) entrevistado não possui nenhuma característica empreendedora (<59).

Corroborando com os resultados postos, Lopes (2010) aborda que um empreendedor não deve isolar-se mantendo uma única visão. Este deve abranger-se e comunicar-se dentro do contexto a qual está inserido. Com o mesmo seguimento, o espírito empreendedor, para Dolabela (2003), é o que proporciona o diferencial a cada indivíduo, estabelecendo condições necessárias para produzir os efeitos desejados.

### 3 | CONCLUSÃO

Com base na pesquisa e nos resultados encontrados, é possível abordar algumas considerações com relação ao comportamento empreendedor sob a perspectiva dos alunos de ensino médio profissionalizante. Para tanto, o objetivo geral desse estudo foi identificar as características do comportamento empreendedor presentes nos estudantes de ensino médio profissionalizante do curso de administração da cidade de Senador Pompeu/CE.

De acordo com o objetivo específico I, foi possível identificar o perfil socioeconômico dos respondentes, sendo que a maioria é do sexo feminino e todos os respondentes com idades abaixo de 20 anos, ou seja, membros que constituem a Geração Z. Foi possível destacar também que a maior parte dos respondentes já participou de cursos voltados para a formação empreendedora e consequentemente adquiriram conhecimento voltado para o empreendedorismo, no qual se destaca também que a maioria dos alunos pretende abrir o seu próprio negócio.

Com relação às características comportamentais empreendedoras elencadas no objetivo específico II, destaca-se que a maioria dos alunos possuem características empreendedoras, podendo no futuro torna-se empreendedores de sucesso, ou até mesmo aplicar essas características em outras esferas de atuação profissional. Por fim, foi decidido abordar a temática sob a visão de estudantes do ensino médio profissionalizante, onde destaca-se também a resistência dos alunos que responderam um questionário longo e cheio de informações para a finalidade do trabalho, o que a princípio demonstrou-se como algo bastante desafiador para o pesquisador.

Desse modo, considera-se o fato de implementar uma pesquisa comportamental um tanto quanto longa para um público jovem algo bastante desafiador, e até em alguns pontos limitante. Acredita-se que o fato de alguns jovens se distraírem constantemente com fenômenos externos seja um parâmetro que inevitavelmente acaba dando margem para a inviabilização ou um eventual comprometimento das respostas que foram abordadas ao longo da pesquisa de campo. Todavia, os resultados da pesquisa obtiveram êxito quanto a escolha deste tema para o estudo das características empreendedoras encontradas nos alunos e contribui com informações relevantes para a escola pesquisada, que poderá utilizá-las para desenvolver atividades específicas no tocante ao comportamento empreendedor dos alunos do curso de administração.

Acredita-se que a implementação de pesquisas que abordam a temática empreendedora com os jovens seja algo importante no campo da pesquisa científica, pois os resultados obtidos podem criar subsídios teóricos implementáveis na prática, com vistas a despertar nos jovens a possibilidade de empreender, além da conscientização de que é possível tornar-se uma pessoa empreendedora a partir do desenvolvimento e aperfeiçoamento das características comportamentais. Por fim, sugere-se a aplicação da pesquisa em cursos de ensino superior da área da saúde, que podem ou não aliar a temática do empreendedorismo com a carreira profissional, especificamente os cursos de Medicina, Farmácia, Odontologia, Fisioterapia, entre outros que formam profissionais que venham a tornar-se empreendedores.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA O GLOBO. **Geração Z será a maior em 2019**. Rio de Janeiro, RJ: Globo, 2018. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2018/08/geracao-z-sera-maioria-em-2019.html>

BERNARDY, T. A. S. et al. **Gerações, perfil de carreira profissional e o programa de desenvolvimento industrial catarinense** - PDIC 2022/FIESC: Resultados esperados pelas indústrias do município de Caçador/RS. Erechim, RS: Editora Deviant, 2017.

CORTELLA, M. S. **Educação, escola e docência**: novos tempos, novas atitudes. São Paulo, SP: Cortez, 2014.

DOLABELA, F. O. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo, SP: Editora de Cultura, 2013.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2009.



\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2012.

FERREIRA, P. J. S. **Empreendedorismo**: uma análise sintética. Faro: PT, Editora Silabas e Desafios, 2015.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**: Relatório Executivo 2017. Curitiba, PR: IBQP, 2019. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf) (29 de maio de 2019).

GRUBB, V. M. **Conflito de gerações**: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho. São Paulo, SP: Autêntica Business, 2018.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo, SP: Saraiva, 2010.

LOPES, R. M. A. **Educação empreendedora**: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Ensino de empreendedorismo no Brasil**: panorama, tendências e melhores práticas. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2017.

MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961.

\_\_\_\_\_. **Characteristics of successful entrepreneurs**. The Journal of Creative Behavior, 21(3), 219-233, 1987.

MENDES, G. **Geração Net**: relacionamento, espiritualidade, vida profissional. São Paulo, SP: Paulinas, 2012.

PALFREY, J., Gasser, U. **Nasvidos na era digital**: entendendo a primeira geração dos nativos digitais. Porto Alegre, RS: Artmed, 2011.

PEDRO, K. M. **Precariedade, superdotação e tecnologias digitais**: uma análise comparative de desempenhos. Curitiba, PR: Appris, 2018.

SARKAR, S. **Empreendedorismo e inovação**. Lisboa, PT: Escolar Editora, 2010.

SCHAWBEL, D. **Promova-se**: as novas regras para uma carreira de sucesso. São Paulo, SP: Cultrix, 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Conheça as características empreendedoras desenvolvidas no Empretec**. Brasília, BR: Sebrae Nacional, 2013.

SILVA, H.P. et al. **A identificação das características do perfil empreendedor dos discentes do curso de administração de uma instituição de Ensino superior a partir de sua auto avaliação**. Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo. (3) edição especial, pp. 89-108, 2018.

TELLES JUNIOR, H. O. **Olhares acadêmicos sobre a educação**. Porto Alegre, RS: Plus/Simplíssimo, 2018.

ULBRICHT, V. R., et al. **Contribuições da criatividade em diferentes áreas do conhecimento**. São Paulo, SP: Pimenta Cultural, 2013.



## EVOLUÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NO BRASIL

**Patricia Gava Ribeiro**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Curitiba – Paraná

**Vanessa Ishikawa Rasoto**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Curitiba – Paraná

**RESUMO:** No cenário econômico e político de grande instabilidade que o Brasil vive atualmente, nada mais necessário do que analisar mecanismos que possam propiciar formas de reencontrar o rumo do desenvolvimento. Dentre esses, torna-se mister investigar as fontes de fomento à Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), bem como as Políticas Industriais de incentivo aos mecanismos de tecnologia e inovação, além de considerar a importância da propriedade intelectual como forma de proteção ao conhecimento gerado. Em relação à metodologia utilizada, a pesquisa teve caráter exploratório, com abordagem de natureza qualitativa, utilizando revisão bibliográfica acerca do assunto. Por intermédio do estudo, foi possível concluir que a política industrial brasileira, que se constitui em alavanca de desenvolvimento econômico e elemento chave para a proteção à propriedade intelectual é ainda bastante incipiente no país e muito vulnerável em relação às transições políticas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Política Industrial; CT&I; propriedade intelectual.

### EVOLUTION OF THE PUBLIC POLICY ON SCIENCE, TECHNOLOGY AND INNOVATION IN BRAZIL

**ABSTRACT:** In the economic and political scenario of great instability that Brazil currently lives, nothing more is needed than analyzing mechanisms that may provide ways to rediscover the course of development. Among these, it is necessary to investigate the sources of promotion to Science, Technology and Innovation (STI), as well as the Industrial Policies to encourage the mechanisms of technology and innovation, as well as to consider the importance of intellectual property as a form of knowledge protection generated. Regarding the methodology used, the research was exploratory, with a qualitative approach, using a bibliographic review about the subject. Through the study, it was possible to conclude that the Brazilian industrial policy, which constitutes a lever of economic development and a key element for the protection of intellectual property is still very incipient in the country and very vulnerable in relation to the political transitions.

**KEYWORDS:** Industrial Policy; STI; intellectual property.

### 1 | INTRODUÇÃO

O cenário brasileiro atual demonstra

uma crise de valores éticos que reflete nos cenários político e econômico. Éticos, pois o Brasil tem sofrido constantemente com notícias de corrupção que solapam a confiança da população nas instituições. Políticos, pois os mecanismos atuais não mais atendem aos anseios da população. Econômicos, pois diante desse panorama, é natural que a economia acabe sendo penalizada. Em matéria veiculada no Jornal Valor Econômico, afirma-se que de acordo com dados atuais, a instabilidade política fez com que a estimativa do Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (Ibre-FGV), de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de apenas 0,4% ficasse comprometida (MOTA, 2017). Com o aprofundamento da crise política, diante dos recentes escândalos, acentuou-se a preocupação com uma possível extensão da recessão no país (JORNAL DO COMÉRCIO, 2017). Ações que visem a superação da crise e incremento do setor produtivo são necessárias e urgentes.

Nesse sentido, vale destacar que uma nação que cria suas próprias tecnologias gera independência em relação aos demais países. Ademais, “a capacidade industrial de uma nação estabelece o potencial e os limites do seu desenvolvimento econômico” (SZIRMAI, 2013 apud BRASIL, 2015).

Diante da relevância e atualidade do tema, o presente artigo está dividido em seis sessões, a fim de explorar de forma abrangente os aspectos envolvidos. Nesta primeira sessão, consta a Introdução. A segunda seção, traz o Referencial Teórico. Na terceira seção, constam as Fontes de Financiamento à Ciência, Tecnologia e Inovação. A quarta seção, que trata das Políticas Industriais, traz um levantamento histórico e enfatiza a análise das seguintes políticas: Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior – PITCE; Política de Desenvolvimento Produtivo – PDP e Plano Brasil Maior – PBM. A quinta sessão apresenta o cenário brasileiro atual e a sexta e última seção traz as considerações finais acerca do assunto abordado.

Em relação à metodologia a ser utilizada, quanto ao objetivo, a pesquisa pretende ser de caráter exploratório, pois as pesquisas classificadas desse modo permitem uma maior familiaridade com o problema (GIL, 2010). Além disto, esse tipo de pesquisa costuma ser adotado quando o pesquisador almeja obter maiores informações a respeito de sua área de pesquisa (SEVERINO, 2007). Quanto à forma de abordagem da pesquisa, esta será de natureza qualitativa, considerando que a utilização desse estilo de abordagem não utiliza dados estatísticos, mas sim a descrição de dados coletados por meio de revisão bibliográfica acerca do assunto, não tendo a preocupação com a comprovação de hipóteses estabelecidas anteriormente, mas muito mais com o processo de análise em si (PRODANOV; FREITAS, 2013).

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

O sociólogo Manuel Castells Oliván, estudioso da Era da Informação, busca perceber os fatores que levam o desenvolvimento de uma nova tecnologia a se

transformar em uma revolução tecnológica. A fim de se considerar a existência de uma revolução tecnológica, esse autor elenca algumas características: uma alteração tecnológica veloz e sem ligação com outras existentes; pulverização de novas tecnologias por toda a economia e inserção dessas mesmas tecnologias na área social (COSTA, 2002).

De acordo com o Modelo Schumpeteriano de Crescimento Endógeno, o progresso técnico (inovação) é visto como fator chave para explicar o crescimento econômico (RESENDE; GONÇALVES, 2006). Entretanto, a despeito de Schumpeter perceber a importância fundamental da tecnologia, concebia-a como variável exógena.

Por outro lado, os autores neo-schumpeterianos (Richard R. Nelson, Nathan Rosenberg, Giovanni Dosi, Sidney G. Winter), creem que tanto os avanços tecnológicos quanto as inovações podem ser considerados os mais relevantes mecanismos de crescimento econômico e ainda atuam como elemento planejado e estrutural das instituições. No modelo evolucionista sugerido por Winter e Nelson, a evolução técnica é percebida como uma variável endógena (RISSARDI JÚNIOR; SHIKIDA; DAHMER, 2009). Segundo muitos autores neo-schumpeterianos, é possível dividir a evolução do capitalismo em cinco revoluções tecnológicas (conforme Figura 1). Cada uma delas traz novas formas de ajustes produtivos, bem como diferentes formas de crescimento.

Revolução Tecnológica onda longa	Instalação		Intervalo de reacomodação Colapso financeiro, recessão e recomposição pessoal	Desdobramento (Dispersão)	
	Irrompimento Big-bang	Frenesi Bolha financeira		Sinergia Boom	Maturidade
1ª (1771) Revolução Industrial	Anos 70 e início dos 80	Mania dos Canais (1793)	1797 (pânico financeiro)	1798-1812; Grande avanço inglês	1813-1829 Crises financeiras (1819 e 1825)
2ª (1829) Era do Vapor e das Ferrovias	Ano 30	Mania das Ferrovias (1836)	1847 (pânico financeiro) 1848-1850 (revoluções sociais)	1850-1857 Boom victoriano	1857-1873 Crises financeiras (1866 e 1873)
3ª (1875) Era do Aço da Eletricidade e da Engenharia pesada	1785-1884	Auge dos países do hemisfério sul-Argentina (1890) EUA (1893)	1893-1895 1903 ("pânico dos ricos")	1895-1907 <i>belle époque</i>	1908-1918 Crises financeiras (1920)
4ª (1908) Era do petróleo, Automóvel e da Produção em Massa	1908-1920	Os "loucos anos 20" (automóveis, rádio, eletricidade, imóveis etc)	Pânico financeiro 1929-1933 (Europa) 1929-1943 (EUA)	1943-1959 Época de ouro do pós-guerra	1960-1974 Crise do petróleo (1974)
5ª (1971) Era da Informática e das telecomunicações	1971-1987	Mania da Internet 1987-2001 Ásia (1997)	2001-?? (Nasdaq- Subprime)	20??	20??

Figura 1: Cinco ondas sucessivas, períodos recorrentes paralelos e principais crises financeiras

Fonte: AREND; FONSECA (2012).

Em cada nova revolução tecnológica, emerge um novo paradigma tecnoeconômico, o qual, segundo Lastres e Albagli (1999, p. 32), pode ser definido como sendo o

resultado do processo de seleção de uma série de combinações viáveis de inovações (técnicas, organizacionais e institucionais), provocando transformações que

Cada novo paradigma tecnoeconômico serve como fator promotor de ganhos de produtividade, fazendo surgir novas possibilidades econômicas. Normalmente são nos países desenvolvidos que ocorrem os investimentos nas indústrias que fazem parte do núcleo do novo paradigma, na primeira metade da onda longa de desenvolvimento; sendo que os países periféricos somente se inserem na mesma em sua segunda metade. Enquanto nos países desenvolvidos as oportunidades de investimentos referentes ao novo paradigma começam a diminuir, a oportunidade de pulverização de investimentos nos países em desenvolvimento se torna bastante atraente.

Perez (2009), percebia a pulverização de cada revolução tecnológica e seus impactos transformadores em todos os setores da economia e também da sociedade, inserindo o efeito relevante no crescimento econômico. Para essa autora, o Sistema Nacional de Inovação é composto por uma rede de intercâmbio e colaboração entre diversos agentes que cooperam com inovações, dentre eles: pesquisadores, engenheiros, fornecedores, produtores, usuários e instituições. A combinação entre tecnologia, infraestrutura e redes de serviços que formam sua base, juntamente com as infraestruturas e redes de serviços que as completam, além dos diversos métodos de aprendizagem que os acompanham, geram externalidades a todos os agentes participantes, bem como vantagens para a sociedade da qual fazem parte.

No tocante aos fundamentos teóricos relativos à política industrial, há duas importantes vertentes. A primeira, de cunho liberal, acredita na política industrial reativa, voltada a sanar falhas de mercado e com uma natureza mais horizontal. A segunda, ligada à economia evolucionária e aos autores neoshumpeterianos, combinada com a visão de Schumpeter a respeito do papel fundamental da inovação (“destruição criativa”) no desenvolvimento econômico, acredita na política industrial apreciativa (necessidade de ser um “bom observador” quando o ambiente está em desequilíbrio) e com característica planificadora (SUZIGAN; FURTADO, 2006).

### **3 | FONTES DE FINANCIAMENTO À CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO**

O trinômio formado por ciência, tecnologia e inovação (CT&I) favorece muito a competitividade de um país (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Sendo assim, pode-se elencar como principais atores do Sistema de CT&I, o governo, as empresas e as Instituições de Ensino Superior e Centros de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

As políticas de criação de tecnologias próprias geram crescimento e independência econômica, além de favorecer a qualidade de vida da população. Assim, a relevância da CT&I e das políticas nacionais para o desenvolvimento das nações tem sido pauta de discussões cujo principal foco é o crescimento da economia.

A consolidação das condições necessárias para um país gerar novas tecnologias e, conseqüentemente, obter autonomia tecnológica depende de o Estado, em suas instâncias federal, estadual e municipal, estabelecer um sistema articulado capaz de alterar o modelo empresarial tradicional, particularmente no que diz respeito à importância conferida à tecnologia.

As primeiras instituições do Sistema Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (SNDCT) foram inicialmente, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), instituídos no início dos anos 1950. A criação do Fundo Tecnológico (Funtec) e da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), datam da década de 1960. Logo após, passaram a ser desenvolvidas atividades de ensino e pesquisa de pós-graduação nas universidades, estabelecidos centros de P&D em empresas estatais, instituídos centros de pesquisa e laboratórios capacitados (SUZIGAN; FURTADO, 2006).

O governo federal, enquanto agente do sistema de CT&I, está representado pela Lei de Inovação (Lei nº 10.973, de 02/12/2004) e pela Lei do Bem (Lei nº 11.196, de 21/11/2005), bem como por intermédio dos fundos setoriais, constituídos pela Finep, e também por outras instituições, tais como o CNPq e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Na esfera estadual, há as fundações de amparo à pesquisa (FAPs) e inovação. Quanto à esfera municipal, há programas próprios para cada município, muitas vezes realizados com o apoio dos estados e/ou da União (LABIAK JUNIOR; MATOS; LIMA, 2011).

A Lei de Inovação objetiva estimular a pesquisa científica e tecnológica para o ambiente produtivo, visando à capacitação e independência tecnológica e ao fortalecimento da indústria brasileira (BOCCHINO et al., 2010). De acordo com Matias-Pereira e Kruglianskas (2005), essa lei necessita ser melhor detalhada, no sentido de conservar a identidade de indústrias, empresas e universidades, objetivando tornar-se uma ferramenta de destaque no incentivo às políticas industrial e tecnológica brasileiras. Já a Lei do Bem, concede incentivos fiscais a pessoas jurídicas que efetuem ou contratem pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica.

A Finep é uma empresa pública brasileira, vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, que tem por objetivo o fomento à ciência, tecnologia e inovação, tanto para empresas e universidades, quanto para institutos de pesquisa, garantindo recursos, independentemente da alternância de governos (LABIAK JUNIOR; MATOS; LIMA, 2011). É responsável pela concessão de financiamentos reembolsáveis e não reembolsáveis, incluindo todas as fases do ciclo de desenvolvimento científico e tecnológico, que incluem as pesquisas básica e aplicada, além de inovações e desenvolvimento de produtos, processos e serviços. O apoio da Finep abrange ainda a instalação de incubadoras e parques tecnológicos, além de apoio a processos de inovação em empresas existentes e desenvolvimento de mercados (BRASIL, 2017a).

Quanto aos financiamentos reembolsáveis, não há prazo pré-definido para que



as organizações interessadas em obter crédito apresentem seus Planos Estratégicos de Inovação à Finep. Já os financiamentos não reembolsáveis (realizados com recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FNDCT), são direcionados a instituições sem fins lucrativos. Normalmente os financiamentos são concedidos por meio de chamadas públicas (BRASIL, 2017a).

Outrossim, os financiamentos não reembolsáveis são compostos em sua maior parte, por Fundos Setoriais de CT&I. São 16 fundos no total, criados em 1999, que se constituem em ferramentas de financiamento à Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), cujo foco é manter estáveis os recursos destinados às áreas tecnológicas, bem como estimular a sinergia entre as universidades, centros de pesquisa e o setor produtivo. Suas receitas provêm de cobranças sobre o resultado da exploração de recursos naturais pertencentes à União, parte do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) de determinados setores e de Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico (CIDE), referente à tecnologia. Os projetos realizados em parceria, acabam proporcionando maior incremento em inovação tecnológica pelas empresas, fazendo com que haja um salto qualitativo em seus produtos e processos, possibilitando ainda uma relação harmoniosa entre investimentos públicos e privados destinados à ciência e tecnologia (BRASIL, 2017a).

Os fundos têm algumas características em comum: - não há transferência entre um Fundo e outro; - os Comitês Gestores de cada fundo possuem representantes de ministérios, agências reguladoras, empresas e comunidade científica e do setor empresarial, favorecendo a transparência em todas as etapas; - os recursos provêm de diversos setores e possuem receitas variadas; - há a possibilidade de apoio a projetos que envolvam toda a cadeia de conhecimento (BRASIL, 2017a).

Um exemplo a se destacar na aplicação de recursos de fundos setoriais, é o Laboratório de Tecnologia Oceânica (LabOceano), que integra o Programa de Engenharia Naval e Oceânica da COPPE/UFRJ. É o mais profundo tanque oceânico do mundo, contando com equipamentos e infraestrutura de ponta, sendo capaz de realizar serviços em hidrodinâmica experimental e computacional, dentre outros. Cerca de 94% de seu valor foi financiado com recursos do CT-PETRO, demonstrando a competência tecnológica brasileira (COPPE/UFRJ, 2017). Outro exemplo recente é o Laboratório de Biossegurança para a Pecuária (Biopec), inaugurado em 30/03/2017, sendo o mais moderno laboratório de pesquisa em segurança e qualidade da carne da América Latina. Instalado na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa Gado de Corte, em Campo Grande (MS), é pioneiro no Brasil como laboratório de alto nível de biossegurança em PD&I relativo a bovinos, aves e suínos. A Embrapa e a Finep investiram R\$ 10 milhões na construção da infraestrutura que possibilita uma ampliação das condições de garantia de qualidade sanitária dos rebanhos brasileiros (BRASIL, 2017b). Ações como as citadas anteriormente, demonstram a importância do investimento em CT&I e do apoio financeiro para realização de projetos.

Outra agência de fomento vinculada ao MCTIC é o CNPq, criado em 1951 e que



tem como foco o incentivo à pesquisa científica e tecnológica, além do estímulo ao desenvolvimento de pesquisadores brasileiros, desempenhando papel de destaque em relação às políticas de CT&I (BRASIL, 2017c). No tocante à propriedade intelectual, o CNPq acredita que as patentes podem ser consideradas indicadores de desenvolvimento tecnológico. Nesse sentido, disponibiliza o Serviço de Suporte à Propriedade Intelectual (SESPI), que regula e conduz assuntos relativos à propriedade intelectual nos projetos e programas promovidos pelo Conselho, tendo como algumas de suas competências: propalar a política de propriedade intelectual do CNPq fornecendo dados à bolsistas, pesquisadores e gestores de inovação e divulgar a importância da propriedade intelectual junto aos funcionários da instituição e demais entes citados anteriormente (bolsistas, pesquisadores e gestores de inovação) (BRASIL, 2017d).

Há ainda o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), agente de fomento fundado em 1952. É uma empresa pública do governo federal, considerada como um dos maiores bancos de desenvolvimento do mundo. A empresa tem como foco o desenvolvimento socioambiental e regional, além do incentivo à inovação. Para tanto, considera fundamental o potencial de geração de emprego e renda, além da capacidade de inclusão social. Atua por intermédio de programas, produtos e fundos, de acordo com a categoria e particularidade de cada atividade (BNDES, 2017).



Figura 2: O BNDES na estrutura da União

Fonte: BNDES (2011).

A Figura 2 demonstra a configuração do BNDES dentro da estrutura da União, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

#### 4 | POLÍTICAS INDUSTRIAIS

Historicamente, pode-se afirmar que o Brasil possui períodos em que foi dada maior relevância à política industrial do que em outros. Um dos períodos relevantes quanto à política industrial, foi o Plano de Metas do Governo Juscelino Kubitschek

(1956-1961), em que o lema era “50 anos em 5”, com um ideal desenvolvimentista elencado num conjunto de 30 objetivos a serem atingidos em diversos setores da economia, tendo incluído no último momento mais uma meta (de número 31), que se referia à construção de Brasília e à transferência da capital federal. Seu plano baseou-se em estudos realizados pela Comissão Mista, pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) e pela Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL), em que se advertia sobre a necessidade de extinguir os “pontos de estrangulamento” do setor econômico brasileiro (SILVA, 2017).

Posteriormente, o II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), instituído no governo do general Ernesto Geisel, deu impulso às indústrias básicas, especialmente às de bens de capital e de eletrônica, tendo como foco a substituição de importações. Visava ainda a inserção brasileira no mercado mundial por meio da exportação de produtos manufaturados e produtos primários não-tradicionais (ABREU, 2017).

Nesse contexto, o Brasil, como país em desenvolvimento, esteve de 1955 a 1980 bastante dependente de investimento estrangeiro direto e, portanto, acabou não garantindo uma endogenia técnica. Dessa forma, a dependência de capital externo se manteve ao longo do tempo. Os escopos eram definidos principalmente em relação às dificuldades relativas à balanço de pagamentos (substituição de importações) e, na década de 70, incremento de exportações de manufaturados. A política industrial estava voltada ao emparelhamento com economias desenvolvidas, com base na metalmecânica e na química. Simultaneamente, o país procurava avançar no sentido de constituir um sistema nacional de inovação, bem como desenvolver a infraestrutura dos setores de energia, transportes e posteriormente, o de telecomunicações (AREND; FONSECA, 2012).

Dessa forma, o poder econômico acabou por se formar sobre o tripé: Estado, capital estrangeiro e capital nacional. Havia uma intenção também de que o Brasil não fosse tão somente fornecedor de *commodities* agropecuárias e agroindustriais, mas que passasse também a se tornar provedor de manufaturados e semimanufaturados. Entretanto, no cenário social os impactos foram negativos, com o aumento populacional nas áreas urbanas, sem haver uma contrapartida em níveis educacionais e de capacitação de mão de obra, além de piora na distribuição de renda e no nível de salário real. Nas áreas política e econômica, tanto o desenvolvimentismo como o intervencionismo estatal enfraqueceram, causando uma menor ênfase à política industrial. Até o final da década de 1980 houve redução de investimentos públicos em infraestrutura, além de severos cortes orçamentários para financiamento à área industrial e para o SUDCT (SUZIGAN; FURTADO, 2006).

Já no início da década de 90, o Brasil possuía gastos públicos bastante elevados nas áreas previdenciária e social. Sendo assim, os recursos eram escassos para atividades propulsoras de crescimento, tais como inovação, ciência, tecnologia e pesquisa de ponta (GIAMBIAGI, 2016). A Nova Política Econômica e de Comércio Exterior (PICE), implementada no Governo Collor, tinha suas diretrizes voltadas para

o incentivo à competitividade empresarial ao invés da linha anterior, baseada no incremento da capacidade produtiva e na estratégia de substituição de importações (GUERRA, 1997). Entretanto, com a extenso plano de privatizações em curso, a indústria enfraquecida por anos de inatividade acabou se fragilizando ainda mais diante da concorrência acirrada das importações. Nesse cenário conturbado, as políticas estaduais procuravam atrair investimentos (mediante isenções fiscais e outros mecanismos), tomando dessa forma o espaço que a ausência de uma política industrial nacional havia deixado em aberto. À estabilização monetária somou-se uma grande instabilidade macroeconômica, especialmente externa, onde houve a “supremacia do financeiro sobre o produtivo, fechando o círculo vicioso de causação circular” (SUZIGAN; FURTADO, 2006, p. 173).

No final da década de 1990, o Brasil ainda não possuía uma política industrial constituída, devido em muito a uma predominância da visão econômica neoliberal, que acabou se consolidando em função do esgotamento do modelo de substituição de importações. O financiamento do setor público para investimentos na área industrial estava limitado tanto por cortes no orçamento, quando pelo fato do BNDES estar voltado naquele momento às privatizações e atividades financeiras, principalmente. Além disso, o SNDCT muito embora tivesse recebido um impulso por intermédio dos Fundos Setoriais, ainda não estava suficientemente fortalecido. Havia ainda um cenário econômico bastante deteriorado, em função da redução constante de investimentos públicos e mesmo as privatizações não foram suficientes para tornar a economia mais robusta. Na área social, havia alto índice de desemprego; elevação dos níveis da pobreza, com conseqüente piora na distribuição da renda; colapso nas áreas de previdência social e saúde e ainda dificuldades no setor de educação. (SUZIGAN; FURTADO, 2006).

Buscando um maior entendimento, pode-se verificar no Quadro 1 a seguir, uma comparação das características das políticas industriais adotadas no Brasil até então e das políticas industriais seguidas pelos países asiáticos. Esse paralelo é importante, considerando o grande desenvolvimento socioeconômico alcançado pelos países asiáticos em relação aos índices brasileiros.

POLÍTICA INDUSTRIAL NO BRASIL	POLÍTICA INDUSTRIAL NOS PAÍSES ASIÁTICOS
- Sem cobrança de metas de desempenho;	- Cobrança de metas de desempenho;
- Subsídios e incentivos sem redução com o tempo;	- Redução de subsídios e incentivos com o tempo;
- Substituição de importações;	- Promoção de exportações;
- Barreiras à adoção de novas tecnologias.	- Criação de mecanismos para facilitar a adoção de novas tecnologias.

Quadro 1: Características das políticas industriais adotadas pelo Brasil e pelos países asiáticos

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Canêdo-Pinheiro et al. (2007).

Diante do cenário brasileiro do final do século XX, surge então a necessidade de implementação de uma política industrial forte e robusta. As que foram adotadas a partir do início do século XXI serão abordadas na próxima subseção do presente artigo.

#### 4.1 Políticas Industriais: PITCE, PDP e PBM

Uma das principais políticas industriais adotadas pelo Brasil foi a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), de 2004 a 2008, a qual procurou promover um *catching up* em relação à países desenvolvidos, por meio de estratégias de estímulo à inovação. Entretanto, de acordo com Arend e Fonseca (2012), há que se observar a possibilidade de que economias periféricas (como é o caso do Brasil), possam vir a iniciar um caminho de atraso tecnológico gradativo, ao estarem presas a um padrão de *catching up* dependente.

A Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), de 2008 a 2010, sofreu os revezes de uma crise internacional ocorrida em 2008. A partir dessa crise, os países desenvolvidos estimularam as políticas industriais, objetivando elevar a importância interna da manufatura como mecanismo para reaver crescimento e empregos, e mais ainda, para intensificar a atuação na busca pelo progresso tecnológico (BRASIL, 2015).

O Plano Brasil Maior (PBM), de 2011 a 2014, possuía como lema: “Inovar para competir, competir para crescer”. É preservada a amplitude setorial da PDP e ampliadas as metas anteriores. Entretanto, a PDP ocorreu num período de maiores incertezas no mercado internacional, o que fez com que fossem elevadas as condições já existentes: 20 anos de apreciação cambial, reduzido desenvolvimento tecnológico da indústria de transformação e infraestrutura humana e física ineptas (BRASIL, 2017e).

Blocos de setores do PBM	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 *	2011	2012	2013	2014 **	Total
Sistemas de Mecânica, Eletroeletrônica e Saúde	10,7	12,4	19,0	18,9	17,0	23,2	22,0	27,6	26,5	29,3	33,9	17,0	257,5
Sistemas Intensivos em Escala	4,3	4,1	6,3	10,5	13,0	17,9	23,7	22,8	25,2	27,3	32,3	13,1	200,5
Sistemas Intensivos em Trabalho	2,3	2,1	2,7	2,8	4,6	7,5	9,3	12,2	13,6	15,6	16,6	6,0	95,3
Sistemas do Agronegócio	6,6	9,0	7,1	7,2	9,9	15,8	15,5	23,4	16,4	17,3	26,1	1,5	155,8
Comércio, Logística e Serviços	4,1	4,8	6,4	7,8	12,3	16,1	19,8	36,6	37,6	32,2	41,3	18,0	237,0
Subtotal setores PBM (a)	28,0	32,5	41,6	47,1	56,9	80,5	90,3	122,6	119,2	121,6	150,2	64,7	955,2
Total BNDES (b)	33,5	39,8	47,0	51,3	64,9	90,9	111,4	143,4	138,9	156,0	190,4	84,1	1151,6
(a)/(b)	83%	81%	89%	92%	88%	89%	81%	85%	86%	78%	79%	77%	83%

Figura 3: Desembolso para setores PITCE-PDP-PBM, 2003-2014 (jun) – R\$ bilhões correntes

Fonte: Brasil (2015, p. 78).

De acordo com a Figura 3, pode-se verificar os valores de desembolso, de 2003 a 2014, em R\$ bilhões correntes para as Políticas Industriais PITCE, PDP E PBM.

#### *4.1.1 Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior – PITCE*

A Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), foi lançada em 31 de março de 2004 e vigorou no período de 2004 a 2008 (BRASIL, 2017f). Efetou-se a partir da conjugação de três fatores. O primeiro derivava de uma promessa de campanha de Luiz Inácio Lula da Silva, em 2002, objetivando resgatar políticas pró-desenvolvimentistas, especialmente as relacionadas a alavancar a indústria. O segundo diz respeito à cooperação entre setores do governo, tais como o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e os Ministérios do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e o da Fazenda, além da colaboração de acadêmicos no processo. O terceiro fator foi a participação ativa do Presidente da República, envolvendo-se nas discussões do Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial (CNDI), a fim de incentivar a comunicação entre a classe trabalhadora, o setor público e empresários (BRASIL, 2015). O objetivo do plano consistia em estimular a inovação tecnológica e elevar a capacidade competitiva por intermédio de medidas de promoção à indústria brasileira (LABIAK JUNIOR; MATOS; LIMA, 2011). Possuía ainda um caráter idealista, vislumbrando setores tecnológicos que se destacariam futuramente, como os de biotecnologia e de nanotecnologia (BRASIL, 2015).

Essa política industrial propiciou saldos comerciais positivos, elevação do PIB e a apreciação da moeda brasileira - o Real. O foco principal de tal política era minimizar a vulnerabilidade externa, por meio de uma ação política de estímulo às exportações baseadas em inovação. Para tanto, foram alavancados os setores intensivos em tecnologia como software, bens de capital e semicondutores, capazes de disseminar seus lucros para outros setores industriais, bem como gerar condições de desenvolvimento de um sistema nacional de inovação (KUPFER, 2013). Com a PITCE, surgiram outros mecanismos importantes de CT&I, tais como, a Lei de Inovação, de 2004; a Lei do Bem, de 2005; a criação da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), em 2004 e do CNDI, em 2005.

Buscando-se elencar os pontos fortes da PITCE pode-se citar: os objetivos, estímulo à inovação e percepção de que seria necessário um novo aparelhamento institucional para efetuar o comando da política. Como pontos fracos, havia um conflito entre a PITCE e a política macroeconômica, especialmente em relação a juros e sistema tributário, inconsistência de infraestrutura, fragilidades do sistema de CT&I e insuficiência de gerenciamento do processo de política industrial (SUZIGAN; FURTADO, 2006).

#### *4.1.2 Política de Desenvolvimento Produtivo – PDP*

A fim de dar prosseguimento à PITCE, em 2008 é lançada a Política de



Desenvolvimento Produtivo (PDP), com o foco na consolidação econômica do país, apoio ao crescimento e estímulo à exportação. Foi estruturada sob o comando do MDIC, juntamente com os Ministérios da Fazenda e da Ciência e Tecnologia, bem como com a parceria do BNDES (BRASIL, 2017f). Essa política industrial teve os seguintes mecanismos de fomento para suas ações: - estímulo à oferta de créditos, estímulos fiscais, financiamentos, e capital de risco; - aquisições efetuadas pelo governo e também por empresas estatais; - organização de mecanismos de regulação para setores econômico, técnico, sanitário, concorrencial, entre outros; auxílio técnico realizado por meio de qualificação de recursos humanos, treinamento empresarial e metrologia, para suprir demandas tecnológicas (LABIAK JUNIOR; MATOS; LIMA, 2011).

A PDP representou progressos em termos de governança ao estabelecer instâncias de comando dentro do governo federal, ferramentas de controle e julgamento, protocolos de deliberação, entre outros (BRASIL, 2015).

O Brasil, ao final de 2007, encontrava-se com níveis positivos de investimento, o que impactava de maneira assertiva tanto a confiança quanto a redução do custo de capital. O cenário era de expansão do emprego e salários, além do crédito e mercados de capitais, ao passo que as empresas estavam capitalizadas e preparadas para investir. O foco da PDP era exatamente estimular esse sistema de investimento.



Figura 4: Níveis estratégicos dos programas da PDP

Fonte: Labiak Junior; Matos; Lima (2011).

A fim de atingir esse objetivo, foram eleitos 25 setores (conforme Figura 4), com potencial de se firmarem como líderes mundiais, os quais seriam alavancados por estratégias de impulsionamento. Entretanto, pouco tempo após a apresentação



da PDP, o cenário global mergulhou numa forte crise financeira, fazendo com que a política tivesse mais um papel anticíclico do que a missão renovadora do modelo de investimento da economia a que se propunha (KUPFER, 2013).

#### *4.1.3 Plano Brasil Maior – PBM*

O Plano Brasil Maior (PBM), pretendeu contribuir com avanços em relação aos planos anteriores – PITCE e PDP, estabelecendo a política industrial, de serviços, tecnologia e comércio exterior para os anos de 2011 a 2014. Objetivando impulsionar a competitividade da indústria, por meio do estímulo à inovação, tanto interna quanto externamente, o país buscava acelerar seu desenvolvimento socioeconômico. A pretensão do plano era utilizar as competências já existentes nas empresas, instituições de ensino e na sociedade a fim de elevar os níveis de prosperidade e inclusividade, a fim de obter ganhos em termos de geração de emprego e renda. Dentre as medidas tomadas tem-se: 1) Elevação e facilidade de acesso à financiamentos para estímulo ao investimento e exportações; 2) Incremento de capital destinado à inovação; 3) Otimização do marco regulatório da inovação; 4) Geração de condições especiais para incremento de valor e de tecnologia voltadas às cadeias produtivas; 5) Impulso ao desenvolvimento de micro e pequenos negócios, entre outras (BRASIL, 2017e).

Sua organização desdobra-se em ações sistêmicas, que objetivam o incremento produtivo da economia e ações setoriais, definidas em cinco Diretrizes Estruturantes (DEs), que organizam a criação e implementação de planos (MATTOS, 2013): 1) Impulso às cadeias produtivas nacionais para fortalecer as indústrias afetadas pela concorrência das importações; 2) Aumento e concepção de novas competências tecnológicas; 3) Incremento dos setores de suprimento em energias; 4) Variação de exportações e internacionalização corporativa; 5) Incentivo de produtos manufaturados resultantes da aplicação de tecnologias intermediárias com fortalecimento de competências na economia de ciência natural.

O BNDES exerce papel de destaque para o PBM, financiando programas e investindo em capacitação profissional, inovação, variação de exportações, entre outros. No ano de 2011, o BNDES teve 86% de seus desembolsos direcionados aos setores de indústria, agropecuária, serviços e comércio do PBM (BNDES, 2011).

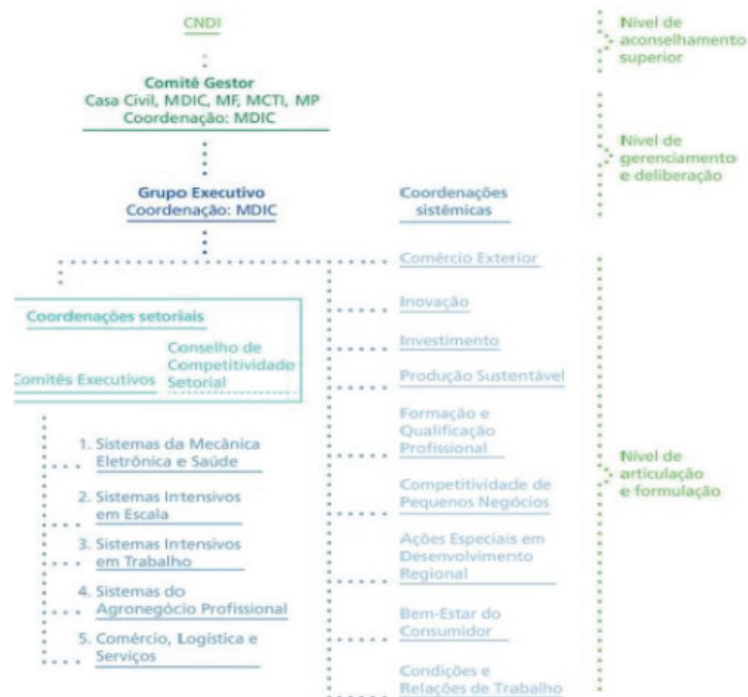


Figura 5: Sistema de gestão do Programa Brasil Maior

Fonte: BNDES (2011).

Observando-se a Figura 5, é possível verificar como se dá a estrutura do Sistema de Gestão do Programa Brasil Maior.

## 5 | CENÁRIO BRASILEIRO ATUAL

Alguns dados que demonstram o real interesse por parte do governo em incentivar o incremento da ciência, tecnologia e inovação no país podem ser verificados por intermédio dos dados apresentados na sequência. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com o apoio da Finep e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), realiza a Pesquisa de Inovação (PINTEC) com o intuito de construir indicadores setoriais da área de inovação das empresas brasileiras, traçando um cenário amplo, com resultados relevantes para empresas, entidades de classe e governo. A última pesquisa, realizada em 2014, trouxe como conclusão a informação de que a taxa de inovação praticamente se manteve estável no período. Em contrapartida, o apoio governamental aumentou no período de 2012 a 2014 (INPI, 2014).

Em 12 de maio de 2016, foi lançado pelo MCTI, a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (Encti) 2016-2019. Nesse documento, consta a necessidade de haver um Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCTI) forte para que o Brasil possa alcançar desenvolvimento científico e tecnológico e aumentar a competitividade de produtos e processos. Um dos objetivos constantes no documento é fazer com que o Brasil se posicione entre os países com maior desenvolvimento em

CT&I. Dentre as diretrizes propostas, uma é atingir a meta de investimento de 2% do PIB no setor nos próximos anos. Atualmente, este valor é de aproximadamente 1%. Os investimentos em CT&I em 2013 foram de R\$ 32,9 bilhões – (24,6% a mais do que em 2012) (BRASIL, 2016).

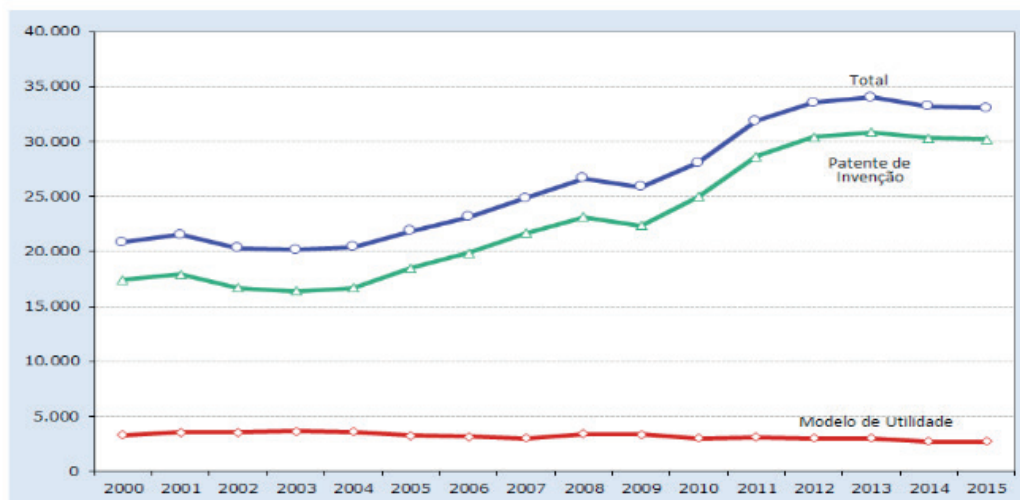


Figura 6: Brasil: Pedidos de patentes depositados no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), segundo tipos de patentes, 2000-2015

Fonte: (BRASIL, 2017g).

O gráfico da Figura 6, representa o volume de pedidos de patentes depositados no INPI, no período de 2000 a 2015, revelando um aumento considerável no ano de 2015 em relação ao ano de 2000. Já o gráfico da Figura 7, explicita o número de patentes por milhão de habitantes requeridas junto aos escritórios de patentes mundiais de maior destaque (o europeu, o norte-americano e o japonês), para cada país ou grupo de países. Analisando-se o gráfico da Figura 7, é possível perceber o que poderia ser denominado como curva do conhecimento, demonstrando a competência de cada país de produzir inovações tecnológicas. Pode-se constatar que os países que se destacam são os que possuem uma condição econômica sólida e variada (BRASIL, 2015).

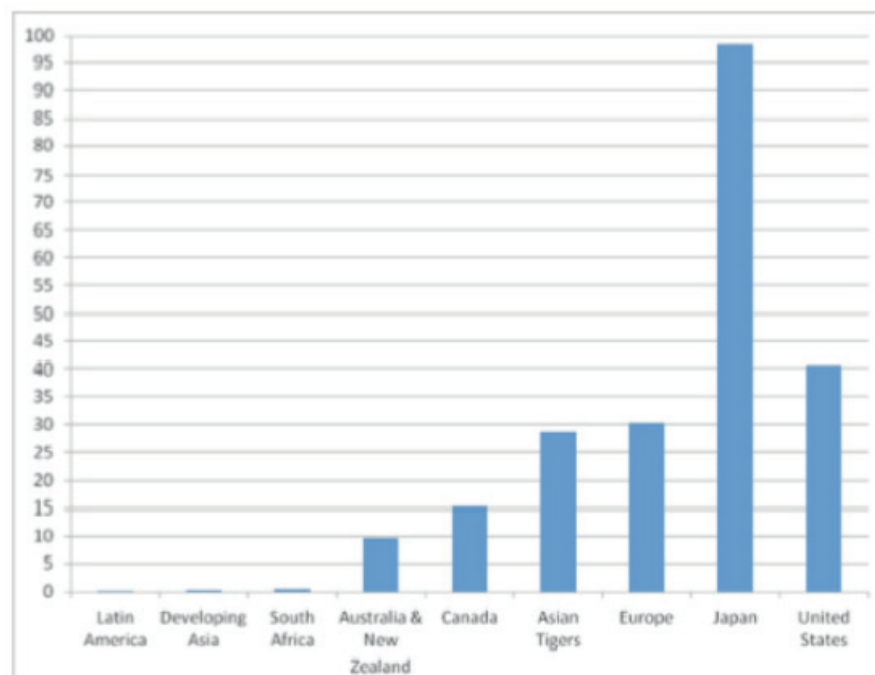


Figura 7: Estrutura de produção e liderança tecnológica, 2008-2012

Fonte: Brasil (2015, p. 151).

De acordo com a Sondagem de Inovação da ABDI, verificou-se um aumento de 53% no total de registros de patentes no país, entre o primeiro e o segundo trimestre de 2016. Apesar desse aumento ser bastante expressivo, deve-se ressaltar que os números de patentes representam incremento nos níveis de inovação, mas nem sempre uma patente referente a uma invenção gera uma inovação, tendo em vista ser esse um processo posterior dependente da efetividade de sua aceitação pelo mercado. Além disso, alguns desenvolvimentos tecnológicos não são patenteados pelas empresas, mas acabam sendo protegidos por meio de segredo industrial. De qualquer forma, o aumento no número de patentes indica um incremento no empenho de desenvolvimento tecnológico no país (BRASIL, 2016).

Traçando um paralelo com países asiáticos, que possuem excelente desempenho econômico, pode-se citar algumas de suas iniciativas: realizam altos investimentos em CT&I; possuem altas taxas de poupança interna; investimento estrangeiro direto (não investimento especulativo), direcionado para áreas prioritárias; exportação de bens manufaturados e limitada dívida externa. Em contrapartida, os países da América Latina (em que se destaca o Brasil para o presente estudo), possuem baixas taxas de poupança interna; alta dependência de capital externo; papel reduzido do capital nacional; altas taxas de dívida externa e exportação principalmente de *commodities*, que possuem baixo valor agregado. Esses fatores contribuem para que o Brasil tenha uma condição embrionária em termos de CT&I e, portanto, quanto à proteção da propriedade intelectual.

Em face aos dados apresentados, pode-se afirmar que apesar do país ter procurado implementar mecanismos de estímulo ao desenvolvimento tecnológico

e ter obtido avanços consideráveis nessa área, há ainda um longo caminho a ser trilhado no sentido de estimular as inovações e protegê-las por meio da propriedade intelectual, a fim de que ajam como um sistema de desenvolvimento socioeconômico.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

As nações que investem em CT&I impulsionam suas taxas de emprego e renda, aumentam seus níveis de riqueza e geram elevação do nível socioeconômico de suas populações. As políticas de incentivo na área de CT&I, por intermédio de mecanismos como legislação específica, estímulo a atividades de P&D, capacitação de recursos humanos, modernização e elevação de infraestrutura de laboratórios e centros de pesquisa, contribuem para o desenvolvimento econômico da nação. Além disso, um país que possui políticas industriais consistentes eleva suas condições de competir no mercado internacional, além de gerar endogenia técnica.

O Brasil possui em sua trajetória histórica, períodos de incentivo a políticas industriais alternados com momentos em que foi praticamente proscria. No passado recente, com os planos PITCE, PDP e PBM, deu-se maior relevância ao fomento à inovação. Quanto às políticas de CT&I, as mesmas passaram a receber maior atenção no início do século XXI, por meio da Lei da Inovação e Lei do Bem. As fontes de financiamento à CT&I se ampliaram e as possibilidades de investimento em áreas relativas à P&D foram favorecidas. Entretanto, o país ainda é bastante suscetível em relação às mudanças de políticas governamentais.

Por outro lado, a estratégia de desenvolvimento mais nacionalista adotada pelos países asiáticos tem se mostrado superior ao modelo de desenvolvimento mais dependente praticado pela América Latina. Na América Latina, com destaque ao Brasil, permanece ainda uma dependência em relação à exportação de *commodities* e necessidade de capital estrangeiro. Dessa forma, é possível perceber que o nacionalismo juntamente com Estados nacionais eficazes continua a ser um recurso econômico importante num mundo globalizado. Essa versão mais nacionalista dos modelos capitalistas de desenvolvimento resulta num modelo que melhor atende às necessidades dos cidadãos desses países, provocando taxas mais altas de crescimento econômico e reduzindo as desigualdades sociais (KOHLI, 2012).

Ademais, o número de patentes é um dado importante acerca do nível de desenvolvimento de uma nação. No caso brasileiro, pode-se perceber um aumento no número de patentes, o que denota uma maior preocupação com a proteção ao conhecimento criado. Entretanto, ao comparar o desempenho brasileiro com países desenvolvidos, é possível constatar, fazendo uma analogia com a política industrial nacional, que o país ainda tem muito que avançar, no sentido de obter independência econômica.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, A. A. **Plano Nacional de Desenvolvimento (PND)**. Disponível em: <<http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/plano-nacional-de-desenvolvimento-pnd>>. Acesso em: 8 jun. 2017.
- AREND, M.; FONSECA, P. C. D. 25 anos de catching up , 25 anos de falling behind. **Revista de Economia Política**, v. 32, n. 1 (126), p. 33–54, 2012.
- BNDES. **Plano Brasil Maior**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Hotsites/Relatorio\\_Anuual\\_2011/Capitulos/atuacao\\_institucional/o\\_bndes\\_politicas\\_publicas/plano\\_brasil\\_maior.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Hotsites/Relatorio_Anuual_2011/Capitulos/atuacao_institucional/o_bndes_politicas_publicas/plano_brasil_maior.html)>. Acesso em: 8 jun. 2017.
- BNDES. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos>>. Acesso em: 7 jun. 2017.
- BOCCHINO, L. DE O. et al. **Publicações da Escola da AGU: Propriedade Intelectual - conceitos e procedimentos**. Brasília: Advocacia-Geral da União, 2010.
- BRASIL. **Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI)**. Disponível em: <[http://www.abdi.com.br/Estudo/Artigos/ABDI\\_-\\_Externo\\_24042015.pdf](http://www.abdi.com.br/Estudo/Artigos/ABDI_-_Externo_24042015.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2017.
- BRASIL. **Sondagem de inovação da ABDI - 2º Trimestre 2016**. Disponível em: <[https://old.abdi.com.br/Estudo/Boletim/Sondagem\\_2 TRI\\_2016\\_\[final\].pdf](https://old.abdi.com.br/Estudo/Boletim/Sondagem_2 TRI_2016_[final].pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2017.
- BRASIL. **O que são fundos setoriais**. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/a-finep-externo/fontes-de-recurso/fundos-setoriais/o-que-sao-fundos-setoriais>>. Acesso em: 8 jun. 2017a.
- BRASIL. **Novo laboratório aumentará segurança e qualidade da carne brasileira**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/ciencia-e-tecnologia/2017/03/novo-laboratorio-aumentara-seguranca-e-qualidade-da-carne-brasileira>>. Acesso em: 7 jun. 2017b.
- BRASIL. **O CNPq**. Disponível em: <<http://memoria.cnpq.br/o-cnpq;jsessionid=9B9358A1A135E57FE513155CC8ADC03F>>. Acesso em: 8 jun. 2017c.
- BRASIL. **CNPq. Propriedade intelectual**. Disponível em: <<http://cnpq.br/sespi>>. Acesso em: 6 jun. 2017d.
- BRASIL. **Plano Brasil Maior**. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/paginas/pdp.aspx>>. Acesso em: 10 jun. 2017e.
- BRASIL. **Política Industrial**. Disponível em: <[http://www.abdi.com.br/Paginas/politica\\_industrial.aspx](http://www.abdi.com.br/Paginas/politica_industrial.aspx)>. Acesso em: 10 jun. 2017f.
- BRASIL. **Patentes - INPI - Escritório Brasileiro**. Disponível em: <[http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/350944/Brasil\\_Pedidos\\_de\\_patentes\\_depositados\\_no\\_Instituto\\_Nacional\\_da\\_Propriedade\\_Industrial\\_INPI\\_segundo\\_tipos\\_de\\_patentes\\_2000\\_2015.html](http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/350944/Brasil_Pedidos_de_patentes_depositados_no_Instituto_Nacional_da_Propriedade_Industrial_INPI_segundo_tipos_de_patentes_2000_2015.html)>. Acesso em: 27 maio. 2017g.
- CANÊDO-PINHEIRO, M. et al. Por que o Brasil não precisa de Política Industrial. **Ensaios Econômicos**, 2007.
- CARVALHO, H. G. DE; REIS, D. R. DOS; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymarã, 2011.
- COPPE/UFRJ. **LabOceano. Laboratório de Tecnologia Oceânica**. Disponível em: <<http://www.laboceano.coppe.ufrj.br/>>. Acesso em: 8 jun. 2017.
- COSTA, A. M. N. DA. Revoluções Tecnológicas e Transformações Subjetivas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 18, n. 2, p. 193–202, 2002.



GIAMBIAGI, F. Fim de Ciclo: O Governo Dilma (2011-2015). In: **Economia Brasileira Contemporânea**. 3. ed. [s.l.] Campus, 2016. p. 239–276.

GIL, A. CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GUERRA, O. Política Industrial e Competitividade: de Collor a FHC. **Revista Organizações & Sociedade**, abr. 1997.

INPI. **Elaborada pelo IBGE, Pintec 2014 tem contribuições do INPI**. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/noticias/elaborada-pelo-ibge-pintec-2014-tem-contribicoes-do-inpi>>. Acesso em: 11 maio. 2017.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Medo da recessão econômica no Brasil volta a estar no radar, alertam especialistas**. Disponível em: <[https://www.jornaldocomercio.com/\\_conteudo/2017/05/economia/563820-medo-da-recessao-economica-no-brasil-volta-a-estar-no-radar-alertam-especialistas.html](https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2017/05/economia/563820-medo-da-recessao-economica-no-brasil-volta-a-estar-no-radar-alertam-especialistas.html)>. Acesso em: 22 maio. 2017.

KOHLI, A. Coping with globalization: Asian versus Latin American strategies of development, 1980-2010. **Revista de Economia Política**, v. 32, n. 4, p. 531–556, 2012.

KUPFER, D. **Dez anos de política industrial - Jornal Valor Econômico**. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/clipping/download/dezanos.pdf>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

LABIAK JUNIOR, S.; MATOS, E. Á. DE; LIMA, I. A. DE. **Fontes de fomento à Inovação**. Curitiba: Aymará, 2011.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (ORGANIZADORAS). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MATIAS-PEREIRA, J.; KRUGLIANSKAS, I. Gestão de inovação: a lei de inovação tecnológica como ferramenta de apoio às políticas industrial e tecnológica do Brasil. **RAE eletrônica**, v. 4, n. 2, 2005.

MATTOS, C. **Brasil Economia e Governo – O que é o Plano Brasil Maior?** Disponível em: <<http://www.brasil-economia-governo.org.br/2013/10/23/o-que-e-o-plano-brasil-maior/>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

MOTA, C. V. **Instabilidade vai frear retomada, aponta Ibre/FGV**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4975748/instabilidade-vai-frear-retomada-aponta-ibrefgv>>. Acesso em: 22 maio. 2017.

PEREZ, C. Technological revolutions and techno-economic paradigms. n. 20, p. 1–15, 2009.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico : Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Universidade FEEVALE, 2013.

RESENDE, M. F. DA C.; GONÇALVES, F. Uma Extensão ao Modelo Schumpeteriano de Crescimento Endógeno. **EST. ECON.**, v. 36, n. 1, p. 67–86, 2006.

RISSARDI JÚNIOR, J. D.; SHIKIDA, P. F. A.; DAHMER, V. DE S. Inovação, tecnologia e concorrência: uma revisita ao pensamento neoschumpeteriano. **Economia & Tecnologia**, v. 16, p. 117–130, 2009.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. rev. a ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, S. B. DA. **Governo de Juscelino Kubitschek**. Disponível em: <<http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/JK/artigos/Economia/PlanodeMetas>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J. Política Industrial e Desenvolvimento. **Revista de Economia Política**, v. 26, n. 2(102), p. 163–185, 2006.

## O EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDORISMO SOCIAL: UM ESTUDO DA ÁREA RURAL

### **Antonio Costa Gomes Filho**

Universidade Estadual do Centro-Oeste –  
UNICENTRO  
Guarapuava – Paraná

### **Roni Antonio Garcia da Silva**

Universidade Estadual do Centro-Oeste –  
UNICENTRO  
Guarapuava – Paraná

### **Luana da Silva Garcia**

Programa Institucional de Iniciação Científica -  
Ensino Médio PIBIC-EM/CNPQ  
Guarapuava – Paraná

### **Chrislaine Caroline de Souza**

Programa de Pós-Graduação em Administração  
(PPGADM/UNICENTRO)  
Guarapuava – Paraná

### **Adriane de Fátima Machado**

Programa de Pós-Graduação em Administração  
(PPGADM/UNICENTRO)  
Guarapuava – Paraná

beneficiem as causas sociais, gerando também algum tipo de retorno financeiro ao trabalho do empreendedor. O objetivo da pesquisa foi identificar as características empreendedoras dos produtores rurais da cidade de Turvo, estado do Paraná. A pesquisa foi de caráter exploratório e envolveu 58 sujeitos. O material utilizado foi um questionário fechado com 30 perguntas, feitas com os empreendedores. As características que mais se destacaram nos produtores rurais de Turvo foram: Persistência, Independência e Autoconfiança e por último Comprometimento, as que menos se evidenciaram foram: Busca de Oportunidades, Persuasão, Exigência de qualidade, Estabelecimento de Metas, Busca de Informações, e em seguida Planejamento e Riscos Calculados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Produtor Rural; Agricultura Familiar; Empreendedorismo Rural.

### ENTREPRENEURSHIP, SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND RURAL ENTREPRENEURSHIP

**ABSTRACT:** Nowadays Entrepreneurship is much discussed, this is due to the fact that there are many people involved in entrepreneurial businesses, they seek to broaden their goals seeking to innovate in their own company, generating profit by their own efforts and merits. Rural entrepreneurship aims to bring

**RESUMO:** Na atualidade o Empreendedorismo é muito discutido, isso decorre do fato de existirem muitas pessoas envolvidas em negócios empreendedores, estas buscam ampliar suas metas buscando inovar na sua própria empresa, gerando lucro pelos seus próprios esforços e méritos. Já o empreendedorismo rural tem por propósito trazer benefícios para a sociedade, sendo movimentado pelo estímulo a projetos que

benefits to society, being driven by the encouragement of projects that benefit social causes, also generating some kind of financial return to the entrepreneur's work. The objective of the research was to identify the entrepreneurial characteristics of rural producers in Turvo city, state of Paraná. The research was exploratory and involved 58 subjects. The material used was a closed questionnaire with 30 questions, made with the entrepreneurs. The characteristics that most stood out in Turvo's farmers were: Persistence, Independence and Self-Confidence and last Commitment, the least evident were: Opportunity Pursuit, Persuasion, Quality Requirement, Goal Setting, Information Search, and then Risks Calculated Planning.

**KEYWORDS:** Rural Producer; Family farming; Rural Entrepreneurship.

## 1 | INTRODUÇÃO

O empreendedorismo ganhou espaço pelo mundo inteiro, estimulando pessoas a abrirem seus próprios negócios empreendedores, as pessoas buscam inovar e dessa forma alcançar o próprio lucro gerado pelos seus méritos em forma de trabalho árduo. Para Campelli e Casarotto Filho (2011, p. 4) “independente de os brasileiros estarem ou não envolvidos com negócios e, apesar das crises, eles são confiantes e enxergam boas oportunidades para empreender”.

Ser empreendedor é possuir percepção sobre saber o que é melhor para a sua empresa, enxergando oportunidades para avançar e agindo com coerência para poder impulsionar padrões de produções com segurança. A persistência é essencial no empreendedor para nunca perder o ânimo e o equilíbrio, tentando evoluir com o objetivo de alcançar as suas metas.

Existem empreendedores que estão se formando dentro da sua própria propriedade, atuando como empreendedor rural, que se destacam muito pela persistência em continuar empreendendo na busca por melhores resultados, por melhor produtividade em seu próprio cultivo. Ao analisar o segmento de produção rural, destaca-se a participação da agricultura familiar responsável por 77% dos empregos no setor agrícola brasileiro, pelo cultivo de 70% dos produtos que compõem a cesta básica e por 40% de toda a produção agropecuária nacional (BRACHT; WERLANG, 2015).

O desenvolvimento de características empreendedoras também ocorre na área rural. Cella (2002), da universidade de São Paulo, descreve o empreendedor rural bem sucedido, e essa pesquisa foi feita com três grupos do Rio Grande do Sul. Foram apontadas: competências, procura de informações técnicas e econômicas, participação em eventos ou em curso de aperfeiçoamento técnico, habilidades em promover parcerias, disposição em adotar novas ideias, habilidade e organizar a produção, existência de controle, planejamento de produção, envolvimento da família, envolvimento com os assuntos comunitários e preservação do meio ambiente, o autor conclui que os agricultores “formam um grupo diferenciado quando se considera os

agricultores do Brasil em geral” (Cella, 2002, p. 126).

A cidade de Turvo, estado do Paraná, é caracterizada pelos empreendimentos na agricultura familiar, que são, na maioria, empreendedores rurais que residem no meio rural e obtém lucro do seu trabalho a partir do seu cultivo.

A quase inexistência de trabalhos que identifiquem a associação das competências empreendedoras no setor rural brasileiro é um entrave ao entendimento de sua magnitude, no entanto, isto pode ser visto como um estímulo para se compreender seus principais indicadores (BRACHT, D. E.;WERLANG,N.B, 2015).

O objetivo da pesquisa foi identificar as características empreendedoras dos produtores rurais da cidade de Turvo, estado do Paraná.

## 2 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada foi exploratória, a amostra foi de 58 pessoas envolvidas e teve apoio da prefeitura de Turvo, que forneceu a informação de que existem 2.280 produtores rurais cadastrados. A amostra foi do tipo intencional, considerando a dificuldade de acesso à área rural, sendo uma limitação de acesso e também de tempo ao total do universo em análise.

A pesquisa iniciou com uma busca à biblioteca da UNICENTRO, para verificar a existência de livros sobre o assunto, foi pesquisado com as palavras-chave: empreendedorismo, empreendedorismo social, empreendedorismo rural. Não foi encontrada nenhuma ocorrência para o termo empreendedorismo rural.

Posteriormente, foi realizada busca na base de dados SPEEL, bastante referenciada e conhecida na área de Administração. Nessa base de dados foi encontrado o artigo de Bracht e Werland (2015), único artigo que tratava do tema empreendedorismo rural. Havia muitos outros artigos tratando do tema empreendedorismo e de empreendedorismo social, mas somente um com o tema empreendedorismo rural. Foram pesquisados os artigos disponíveis nos últimos cinco anos, para manter a atualização do tema.

Também foram pesquisados os artigos dos últimos cinco anos que foram publicados na Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, sem nenhuma ocorrência para o termo: empreendedorismo rural.

Os autores desta pesquisa decidiram utilizar o mesmo questionário de Bracht e Werland (2015), dessa forma, após contato com Bracht e Werland por e-mail, conseguiu-se a cópia do questionário, que foi utilizado na pesquisa de campo. O questionário contém 30 perguntas fechadas, a cada três perguntas é medida e pontuada uma característica empreendedora.

Para identificar os produtores rurais, foi feita visita à Secretaria de Agricultura da cidade, onde existem todas as informações dos produtores rurais. Na cidade onde os produtores rurais moram, a área rural é dividida em comunidades, na tela do computador, mostrada pelo funcionário da prefeitura, apareceram 2.280 produtores

rurais de agricultura familiar, em uma lista de 37 comunidades, ao total.

As comunidades rurais mapeadas são: Arroio Fundo Rizzi; Arroio Fundo dos Neumann; Arroio Fundo Pupo; Arvoredo; Banhado Vermelho; Buriti; Cachoeira dos Mendes; Cachoeira dos Turcos; Cachoeirinha; Cambucica; Campina das Palmeiras; Carriel; Colônia Velha/ Ivaí; Curitiba; Dodge; Faxinal da Boa Vista; Faxinal de Baixo; Faxinal dos Vidal; Lageado; Mapim; Marrecas; Pachecos; Passa Quatro; Passa Grande; Porteirinha; Rio Bonito; Rio do Salto; Rio Pedrinho; Santinho1; Santinho2; São Gerônimo; Saudade Santa Anita; Saudade Velha; Vila Rural dos Pinheirais; Vila Nova Esperança; Arroio Fundo.

Para resolver a questão tempo e espaço, na coleta dos dados, foi optado coletar os dados utilizando o envio por alunos dos colégios da cidade, esses alunos solicitaram que seus pais respondessem o questionário e devolveram preenchidos, em outro dia. Também foram utilizados outros locais, tais como rodoviária, a olimpíada rural, que é um evento que ocorre anualmente e que concentra produtores rurais no centro da cidade, e também o apoio de um ex-técnico da EMATER, que em algumas visitas a produtores coletou alguns questionários.

A tentativa foi de coletar pelo menos um questionário por comunidade, no entanto, as comunidades de Arroio Fundo, Faxinal dos Vidal, Lageado, Mapim e Santinho 2 não tiveram nenhuma representação na pesquisa. Ou seja, de um total de 37 comunidades, 5 não estão representadas, apesar das diferentes tentativas de se ter todas representadas, na amostra da pesquisa. Houve um retorno de 58 questionários coletados, algumas comunidades com mais de um questionário de retorno.

### **3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este bloco está dividido em descrição do perfil da amostra e análise das características empreendedoras e seguem abaixo:

#### **3.1 Descrição do perfil da amostra**

No perfil dos produtores rurais, a faixa etária que mais se encontra é dos 41 aos 50 anos de idade, que é 37% no total. Ao gênero que se encontra, 51% é do sexo masculino, já 44% é do sexo feminino e os que se autodeclararam – outro – somam um total de 3%. Quanto à escolaridade dos produtores rurais, 12% afirmaram possuir o Ensino Fundamental completo. Já 1% dizem possuir o Ensino Médio completo, e também 1% afirma ter curso superior completo. Dos pesquisados, 1% respondeu possuir pós graduação e 3% marcou a opção – outro.

Já em hectares, com maior destaque foi de 0 a 10 hectares com 62%, em seguida, de 11 a 20 hectares com 15%, depois com poucos que afirmam ter propriedades maiores, de 41 a 50 hectares com 3%, de 21 a 30 com 5% , 51 ou mais

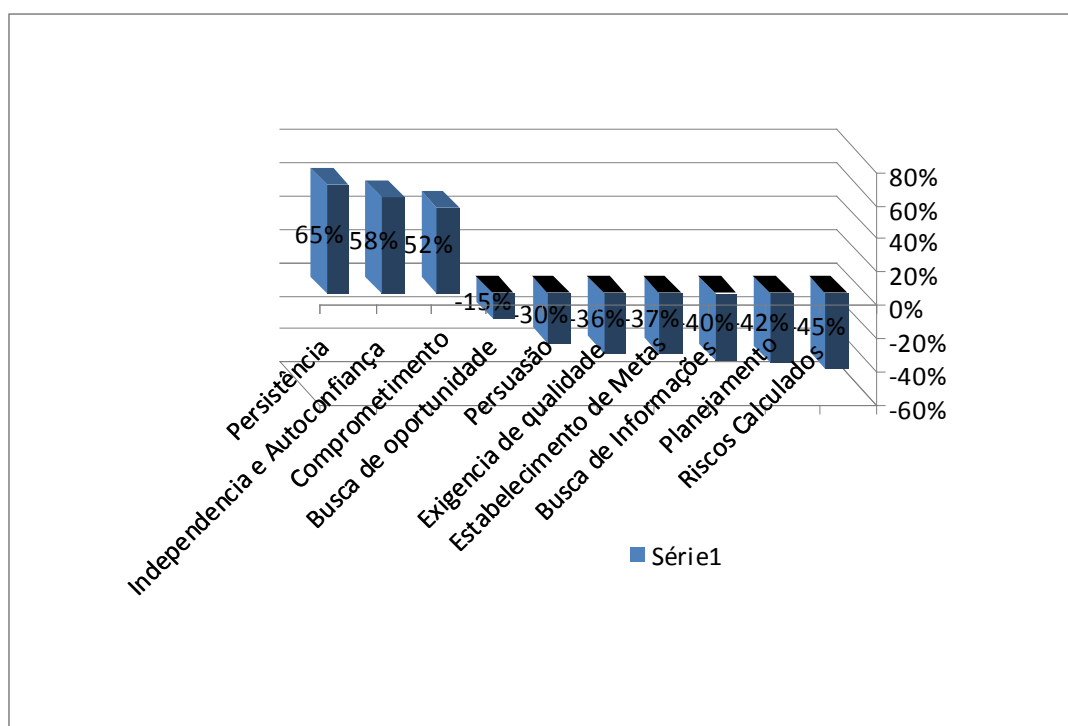
com 5% e 31 a 40 hectares com 6%.

### 3.2 Análise das características empreendedoras

Com 58 questionários coletados, houve o destaque de três características empreendedoras dos produtores rurais de Turvo, que são: Persistência, 65%, Independência e Autoconfiança, 58%, e por último Comprometimento, 52%.

Já com as características empreendedoras que não foram identificadas nos produtores rurais, foram sete características: Riscos Calculados (- 45%), Planejamento (- 42%), Busca de Informações (- 40%), Estabelecimento de Metas (- 37%), Exigência de qualidade (- 36%), Persuasão (- 30%) e Busca de Oportunidades (- 15%).

A figura 1 apresenta a análise das características empreendedoras com a média de cada uma delas.



Características Empreendedoras dos Produtores Rurais

Fonte: banco de dados da pesquisa

Os autores (2016)

As características que mais se destacaram nos produtores rurais de Turvo foram Persistência, Independência e Autoconfiança e por último Comprometimento, ao fazer uma comparação com o artigo de Bracht e Werlang (2015) observou-se que naquela pesquisa todas as características apareceram como positivas.

O ponto em comum nas duas pesquisas foi a característica Persistência ter aparecido como em maior destaque em ambas as pesquisas, talvez na área rural, essa característica empreendedora seja a mais desenvolvida devido às características



próprias do ambiente rural. Segundo Fonseca et al (2010) a persistência é um fator de ampla discussão, mas possui fontes na educação, na convivência familiar e na interação com outros fatores que o fazem desenvolver tal habilidade.

#### 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário brasileiro, o empreendedor rural é altamente dependente de políticas públicas que o apoiem nas suas atividades. No artigo escrito por Tomei e Souza (2014), os autores falam sobre a relevância da agricultura familiar na década de 90, em que os agricultores não tinham acesso ao crédito e as políticas públicas. O artigo relaciona a questão do empreendedorismo rural e agricultura familiar com o desenvolvimento e inovação a partir das dificuldades encontradas na agricultura familiar.

Essa pesquisa foi realizada para identificar se os produtores rurais da cidade de Turvo, estado do Paraná, possuem características empreendedoras, de fato, existem poucas pesquisas relacionadas ao empreendedorismo rural.

Quanto ao perfil dos produtores rurais, o que mais se evidenciou como característico dos empreendedores rurais foi a predominância do sexo masculino, a maioria possuem em média de 41 a 50 anos de idade, a maior parte das propriedades rurais tem de 0 a 10 hectares, caracterizando predominância de espaços menores, na escala avaliada.

A pesquisa atingiu o seu objetivo, com um percentual de 87% das comunidades tendo sido representadas na amostra, somente 13% das comunidades que não foram representadas, por limitação de tempo na coleta de dados e dificuldade de acesso.

Portanto, o empreendedor rural desempenha um trabalho significativo, de muito valor, contribuindo para a sociedade, contribuindo ao crescimento econômico. Na cidade de Turvo, a pesquisa mostra a necessidade de fomentar o empreendedorismo rural, pois que as características empreendedoras, em sua maioria, apresentaram grau negativo.

Fica patente a necessidade de definição de políticas públicas que contribuam ao desenvolvimento da região.

#### REFERÊNCIAS

BRACHT, D. E.; WERLANG, N. B. Competências empreendedoras: uma investigação com produtores rurais catarinenses. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, p. 101-124, 2015.

CELLA, D. **Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um empreendedor rural**. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, University of São Paulo, Piracicaba, 2002. doi:10.11606/D.11.2002.tde-23072002-162811. Acesso em: 2019-04-02.

CAMPELLI, M. G. R.; CASAROTTO FILHO, N.; BARBEJAT, M. E. R. P.; MORITZ, G. O. Empreendedorismo no Brasil: situação e tendências. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, p. 133-151, 2011.

FONSECA, S. M. M. et al. As competências empreendedoras no âmbito tecnológico como ativo estratégico da organização: um estudo baseado na teoria da vantagem de recursos. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 4, n. 3, p. 90-102, set./dez., 2010.

TOMEI, P. A., SOUZA, A. Análise das barreiras que dificultam a transformação do agricultor familiar em empreendedor rural no contexto brasileiro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, [S.l.] v.13, n.3, p. 107-122, jul./set. 2014.

## ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER NO POLO SETORIAL MOVELEIRO DO OESTE DE SANTA CATARINA

**José Valci Pereira Rios**

Universidade Comunitária da Região de  
Chapecó – UNOCHAPECÓ  
Chapecó – SC

**Rodrigo Barichello**

Universidade Comunitária da Região de  
Chapecó – UNOCHAPECÓ  
Chapecó – SC

**RESUMO:** No âmbito nacional, a evolução recente da indústria do mobiliário tem-se caracterizado por duas tendências divergentes entre si, com demanda interna estagnada, no período 1990 a 2005, e aumento nas exportações em 2.400% no mesmo período. O setor moveleiro possui como particularidade, vinculação com vários setores econômicos e característica de junção de processos produtivos, como móveis seriados, planejados e sob medida que, aliadas ao conservadorismo da estrutura produtiva, levam a incorporação tecnológica lenta, não decisiva para a competição do setor. O estudo busca analisar as relações das estratégias implementadas pelas empresas do polo setorial de móveis do Oeste catarinense e se essas mantêm coerências com as estratégias genéricas propostas por Porter. A pesquisa contou com estruturação de questionário fechado utilizando a escala Likert, com variáveis a partir da metodologia de

Dess e Davis (1984) e adaptações de Vasques (2006), considerando-se uma amostra não probabilística e intencional, de 10 indústrias do polo setorial, com determinação do alfa de Cronbach para comprovar a confiabilidade da escala. Análise proporcional das variáveis e suas frequências por tipo de respostas, para a análise de diferencial semântico, sugere um alinhamento híbrido equilibrado entre diferenciação e baixo custo, períodos 2005 e 2010. O teste ANOVA de um fator sugere evolução de algumas variáveis com diferença significativa a um alfa de 0,05, nos períodos 2005 e 2015. Análise descritiva qualitativa e quantitativa, indica melhor desempenho da diferenciação e baixo custo. O teste de Tukey (Post Hoc), apresentou diferença significativa entre 2005 e 2015, e entre 2010 e 2015.

**PALAVRAS-CHAVE:** Porter. Estratégia. Móveis. Forças Competitivas.

### STUDY OF PORTER'S GENERIC STRATEGIES IN THE FURNITURE SECTOR POLE OF THE WEST OF SANTA CATARINA

**ABSTRACT:** Nationally, the recent furniture industry evolution has been characterized by two divergent tendencies, with internal stagnant demand, during 1990 to 2005, and increase in exports around 2.400% in the same period. The furniture industry has as particularity, the

connection with various sectors of the economy, in addition to congregate several manufacturing processes, such as series of furniture, planned or custom-made, allied to the conservatism of the productive structure, lead to the slow and not decisive technological incorporation for the industry competition. The study seeks to analyze the relationships the strategies implemented by the companies of the furniture sector in the West of Santa Catarina and whether these strategies are consistent with the generic strategies proposed by Porter. The research was developed with closed questionnaire observing Likert scale, with variables from the methodology of Dess and Davis (1984) and adaptations of Vasques (2006), considering a non-probabilistic and intentional sample, of 10 furniture industries of sectorial pole, with determination of Cronbach's alpha to prove the reliability of the scale. Proportional analysis of the variables and their frequencies by answers type, for the semantic differential analysis, suggests a very balanced hybrid alignment between differentiation and low cost, during 2005 and 2010. The one-way ANOVA suggests some variables evolution with a significant difference at an alpha of 0.05, during 2005 and 2015. Qualitative and quantitative descriptive analysis indicates better performance in differentiation and low cost. The Tukey test (Post Hoc), showed a significant difference between 2005 and 2015, and between the periods 2010 and 2015.

**KEYWORDS:** Porter. Strategy. Furniture. Competitive Forces.

## 1 | INTRODUÇÃO

A indústria moveleira brasileira é uma importante fonte de riquezas, gera grandes quantidades de empregos, contribui para o desenvolvimento regional e possui potencial para explorar o mercado externo (CÂMARA; SERCONI, 2006). De acordo com o SEBRAE (2013), a maioria dessas empresas é de micro, pequeno e médio porte.

Conforme dados do Sindicato da Indústria e do Mobiliário da Construção Civil de Rio Negrinho (2012), o Estado de Santa Catarina lidera as exportações de móveis, com volume de negócios de US\$ 261 milhões e participação de 33,2% em 2010. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013) o mesmo período registrou participação do Rio Grande do Sul, com 26,8%; São Paulo, 16,8%; e Paraná, 14,7%. Isso totaliza 91,5% de exportações do setor nestes quatro estados.

Em âmbito nacional, segundo o relatório *Santa Catarina em dados 2015* (FIESC, 2015), na produção de móveis com predominância em madeira, destacando-se Santa Catarina como o maior exportador do Brasil. Os municípios de São Bento do Sul e Rio Negrinho pela concentração de maior volume de empresas, enquanto no Oeste está o segundo maior polo fabricante de móveis no estado.

Os polos industriais do estado são classificados pelo SEBRAE/SC em seis coordenadorias, definidas como: Extremo Oeste, Meio Oeste, Região Norte, Região Oeste, Serra e Região Sul. No polo da Região Norte concentra o maior número de

empresas e empregos e o do Extremo Oeste os melhores salários.

O polo setorial de móveis do Oeste, assim definido pelo SEBRAE (2013), tem o município de Chapecó com maior número de empresas e empregos do setor. Também têm relevância, nesses aspectos, os municípios de Coronel Freitas, Pinhalzinho, São Lourenço do Oeste, Nova Erechim, Saudades, Modelo e Sul Brasil.

Dessa forma o estudo busca levantar junto aos gestores de empresas do polo setorial de móveis do Oeste, suas percepções sobre as ações e decisões gerenciais, por meio de instrumento desenvolvido por Dess e Davis (1984), com adaptações de Vasques (2006) e Loper (2007), com objetivo de identificar nessas percepções, o que preceitua Porter (1980) sobre estratégias genéricas, através de recursos matemáticos aplicados, especialmente a análise descritiva.

## 2 | REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Estratégias Competitivas

A partir dos conhecimentos adquiridos das obras *Competitive Strategy*, de 1980, e *Competitive Advantage*, publicada em 1985, Porter “consolidou a base e os conceitos de uma estrutura de análise das relações da empresa com seu ambiente operacional e o modelo de análise competitiva da indústria, o conjunto de estratégias genéricas, as disciplinas estratégicas e a cadeia de valor, por consequência”. Esse modelo delineado por Porter “[...] relaciona cinco forças que interagem e influenciam no comportamento da organização, assim como esta pode exercer alguma influência sobre tais forças.” (VASQUES, 2006, p. 36). Porter (1989) define a vantagem competitiva em três grandes conceitos: as cinco forças competitivas, estratégias competitivas genéricas e a cadeia de valor.

O comportamento estratégico tem sido objeto de estudos e abordado por diversos autores (MILES; SNOW, 1978; CARVALHO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2012; VEGINI; LEITE; FIATES, 2011; ROSSETTO; LAZZARETTI; VARGAS, 2012; GARDELIN; ROSSETTO; VERDINELLI, 2010). O modelo de Miles e Snow (1978) propusera avaliar os tipos estratégicos das organizações classificando-as em quatro categorias: o prospectivo, analítico, defensivo e reativo. Porter (1989) relaciona cinco forças que denomina de competitivas que são: a rivalidade entre os concorrentes existentes, a ameaça dos potenciais entrantes no setor, o poder de negociação dos fornecedores e dos clientes e a ameaça dos produtos ou serviços substitutos.

Segundo Porter (1989), essas forças revelam os aspectos mais significativos do ambiente competitivo, e afirma que cada uma das cinco forças é uma função da estrutura industrial, conduzindo os gestores a elaborarem ações estratégicas com o intuito de posicionar a empresa para tratar melhor das atuais forças competitivas, criar uma estrutura da indústria que seja mais favorável para a empresa, analisar a entrada e saída bem como revelar sua lucratividade.

## 2.2 Estratégias Competitivas Genéricas

Porter (1989, p.9) afirma que independente de uma empresa possuir inúmeros pontos fortes e pontos fracos, comparados com a concorrência, “[...] existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação.” Afirma ainda que a importância de qualquer ponto forte ou ponto fraco de uma empresa é uma função do seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação. A vantagem de custo e a diferenciação originam-se da estrutura industrial e resultam da habilidade de uma empresa lidar melhor com as cinco forças do que seus rivais.

Esses “[...] dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los levam a três *estratégias genéricas* para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque.” (PORTER, 1989, p. 10). Isso é apresentado na Figura 1.

		Vantagem Competitiva	
		Baixo Custo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Foco em Custo	3B. Foco na Diferenciação

Figura 1 – As estratégias competitivas genéricas

Fonte: Porter (1989, p. 10).

Cada estratégia genérica leva a um caminho substancialmente diverso para a vantagem competitiva, combinando a escolha do tipo de vantagem competitiva almejada com o escopo do alvo estratégico onde ela deve ser alcançada. Enquanto as estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, “a estratégia do enfoque visa a uma estratégia de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento estreito”. (PORTER, 1989, p.10).

### 2.2.1 Liderança no custo total

A estratégia da liderança no custo talvez seja a mais clara dentre as três estratégias genéricas, pressupõe uma empresa que parte para se tornar o produtor de baixo custo da indústria. Para sua vantagem em custo a amplitude da empresa normalmente é importante, além de possuir um escopo amplo e atender muitos



segmentos industriais, ou até mesmo operar em indústrias correlatas (PORTER, 1989).

A estratégia da liderança em custo possui fontes de vantagens que variam e dependem da estrutura da indústria, podendo incluir a busca de economias de escala, tecnologia, acesso preferencial a matérias primas e outros fatores relevantes que possam posicioná-la de maneira privilegiada frente aos concorrentes da indústria (PORTER, 1989; PONTES, 2009).

### *2.2.2 Diferenciação do produto*

Abordagem que consiste no uso de novas tecnologias, e envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, personalizados, rede de fornecedores, assistência técnica personalizada, com o objetivo de oferecer a mais alta qualidade, desempenho ou características únicas, justificando-se preços mais altos por esses fatores. Para Porter (1989), uma empresa procura ser única em sua indústria por aspectos valorizados pelos clientes, com seleção de um ou mais atributos considerados importantes para os compradores, posicionando-se a satisfazer estas necessidades.

Ansoff e McDonnell (1993, p.104) descrevem a diferenciação na estratégia competitiva, como uma das três subestratégias, assim definidas: o impulso de crescimento, a posição de mercado, e a diferenciação de mercado e diferenciação de produtos ou serviços.

### *2.2.3 Foco*

Esta estratégia, também denominada “enfoque”, procurar atender segmentos de mercados bem estreitos. O enfoque consiste na especialização da empresa em determinado produto ou linha de produtos, de um tipo de comprador ou região geográfica, com o objetivo de aumentar suas vendas.

A estratégia pode ser de “enfoque no custo”, quando uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, ou “enfoque na diferenciação”, quando a empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo. Ambas variantes se baseiam em diferenças entre segmentos-alvo de um enfocador em relação a outros segmentos na indústria. “O enfoque no custo explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos.” (PORTER, 1989, p. 13).

## **2.3 A Indústria Moveleira: Um Panorama Mundial e Brasileiro**

A indústria de móveis caracteriza-se pela reunião de diversos processos de produção, envolvendo diferentes matérias-primas e uma diversidade de produtos, e pode ser segmentada principalmente em função dos materiais com que os móveis são confeccionados ou de acordo com os usos a que se destinam.

Para Ferraz (2002 *apud* CUNHA; PEREIRA; CASAROTTO FILHO, 2006) e Rosa *et al.* (2007), em razão da variedade de insumos utilizados na fabricação dos móveis, além da madeira, como: couro, tecido, metais, plásticos que, por sua vez, estão inseridos em outras cadeias produtivas, consumindo insumos de outros segmentos industriais – como químico, metalúrgico, têxtil, entre outros – e de serviços – *design*, logística, indicam uma grande segmentação do setor.

Estimativas de IEMI (2011 *apud* SEBRAE, 2013) apontam que aproximadamente 76% das empresas moveleiras no Brasil fabricam produtos seriados, ou seja, móveis padronizados, cujas características físicas não podem ser alteradas pelo consumidor.

Segundo MOVERGS (2016) as exportações de móveis do Brasil, acumuladas de janeiro a novembro de 2016, somaram US\$ 548,2 milhões, o que representa uma queda de 0,6% se comparado ao mesmo período de 2015.

Destacam-se nas exportações os estados de Santa Catarina, com participação de 33,2% e Rio Grande do Sul, com 26,8% das exportações de 2010. Outros estados com representatividade neste ano foram São Paulo, com 16,8% e Paraná, com 14,7% das exportações no segmento (SEBRAE, 2013).

Atualmente o estado de Santa Catarina possui seis polos moveleiros: Polo Setorial de Móveis do Oeste; Polo Setorial das Indústrias de Móveis da Região Meio Oeste; Polo Setorial de Móveis e Aberturas do Extremo Oeste Catarinense; Polo Setorial de Móveis e Madeira da Região Sul de SC; Polo Setorial de Móveis do Norte; e, Polo Setorial das Indústrias de Móveis do Planalto Serrano e englobam todas as atividades do segmento.

Considerando toda a atividade moveleira o polo setorial de móveis do Oeste possuía 487 empresas em 2011, com 3.807 empregos e contribuiu com pouco mais de R\$ 100 milhões de Valor Adicionado Fiscal (VAF) dos R\$ 820 milhões de VAF gerados pelo setor moveleiro ao estado catarinense.

Segundo o relatório *Santa Catarina em dados 2015* (FIESC, 2015), o estado de Santa Catarina destaca-se a nível nacional pela fabricação de móveis com predominância em madeira, com maior concentração de empresas nos municípios de São Bento do Sul, Palhoça e Rio Negrinho, enquanto que no Oeste encontra-se o segundo maior polo fabricante de móveis do estado.

### 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE DE DADOS

O estudo limitou-se a levantar amostras dos municípios delimitados e caracterizados por Cunha, Pereira e Casarotto Filho (2006) como arranjo produtivo, composto pelos municípios de Chapecó, Coronel Freitas, Maravilha, Mondaí, Nova Erechim, Pinhalzinho, São Lourenço do Oeste e São José do Cedro. Pelos dados de 2005, esse aglomerado produtivo continha 196 empresas do setor moveleiro e empregava aproximadamente 3.280 pessoas.

Foram selecionadas empresas com predominância em fabricação de móveis seriados, de todos os municípios que compõe o arranjo produtivo moveleiro, sem devolutivas de questionários de empresas dos municípios de Mondaí e São Lourenço do Oeste. O Quadro 1 apresenta os municípios e número de empresas participantes da pesquisa.

<b>Município</b>	<b>Empresas</b>
Chapecó	2
Coronel Freitas	2
Maravilha	1
Nova Erechim	1
Pinhalzinho	2
São José do Cedro	2
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>10</b>

Quadro 1 – Municípios e número de empresas participantes do estudo

Fonte: elaboração do autor (2017).

Enquanto pesquisa de campo caracteriza-se como não probabilística como amostragem por conveniência, com seleção de dez indústrias moveleiras do polo setorial do Oeste, dos municípios integrantes do aglomerado, que contemplasse o maior número de municípios pertencentes a esse aglomerado.

A abordagem determinada sobre as indústrias moveleiras e a caracterização da pesquisa aplicada como pesquisa qualitativa, compreende um enfoque que considera como variáveis de interesse aquelas determinadas segundo Bush e Sinclair (1991), adaptada de Dess e Davis (1984), e que permite a identificação através de um constructo analítico, das orientações estratégicas pelo modelo definido por Porter (1980). As variáveis de interesse e suas vinculações com as estratégias genéricas de Porter (1980), são representadas no Quadro 2.

Número da Variável	Método Competitivo	Sigla	Nome reduzido	Estratégia Genérica
VAR 01	Desenvolvimento de novos produtos	Dnp	Novos	Diferenciação
VAR 02	Serviços complementares aos clientes	Sec	Agregar	Diferenciação
VAR 03	Operação eficiente na produção de bens	Oep	Eficiência	Baixo Custo
VAR 04	Controle de qualidade do produto	Cqp	Controle	Diferenciação
VAR 05	Pessoal treinado e experiente	Pte	Treinamento	Diferenciação
VAR 06	Preço competitivo	Pc	Competitividade	Baixo Custo
VAR 07	Desenvolvimento de marca forte	Dmf	Marca	Diferenciação
VAR 08	Uso de novas técnicas ou métodos de marketing	Ntm	Marketing	Diferenciação
VAR 09	Controle dos canais de distribuição	Ccd	Distribuição	Foco
VAR 10	Busca de suprimentos matéria-prima	Smp	Matérias primas	Baixo Custo
VAR 11	Atendimento a mercados regionais específicos	Amr	Regiões	Foco
VAR 12	Habilidade de produzir produtos especiais	Ppe	Diferenciados	Foco
VAR 13	Propaganda e promoções	Pp	Promoção	Diferenciação
VAR 14	Manutenção da força de vendas	Mfv	Vendas	Diferenciação
VAR 15	Florestas ou operações de colheita próprias	Fcp	Florestas	Baixo Custo
VAR 16	Entrega rápida ao cliente	Erc	Entrega	Diferenciação
VAR 17	Pesquisa de mercado	Pm	Pesquisa	Foco
VAR 18	Investimentos em novos processos e equipamentos	Inp	Tecnologia	Baixo Custo
VAR 19	Atender a grupos específicos de clientes	Age	Grupos	Foco
VAR 20	Reputação/nome/marca no setor	Rnm	Nome	Diferenciação

Quadro 2 – Variáveis utilizadas e suas vinculações com as estratégias genéricas de Porter

Fonte: Dess e Davis (1984), adaptado por Vasques (2006).

O questionário compreendeu um conjunto de perguntas fechadas e para retratar o enfoque do comportamento estratégico e as questões foram configuradas por uma escala de atitudes. Utilizou-se a escala de Likert, com variação de 1 a 5, sendo consideradas as respostas de nenhuma importância a extremamente importante, ou seja, adotou-se: 1 = nenhuma importância; 2 = pouco importante; 3 = importante; 4 = muito importante; 5 = extremamente importante.

Para cada uma das questões do instrumento solicitou-se ao respondente que expressasse sua percepção temporal, segmentando as respostas em ações até 2005, entre 2006 e 2010 e, entre 2011 e 2015, com períodos denominados de 2005, 2010 e 2015 em sua apresentação.

Para a análise proporcional foram alinhadas e acumuladas as respostas, calculadas as médias e os respectivos desvios padrões, por variável, e observadas às percepções temporais dos gestores, apresentado no Quadro 3.

Períodos	ANTERIOR A 2005								2006 a 2010								2011 a 2015							
VARIÁVEL	1	2	3	4	5	Σ	Xp	s	1	2	3	4	5	Σ	Xp	s	1	2	3	4	5	Σ	Xp	s
VAR 01 - Novos	0	3	2	4	1	10	3,30	1,06	0	0	2	6	2	10	4,00	0,67	0	0	0	4	6	10	4,60	0,52
VAR 02 - Agregar	0	2	2	4	2	10	3,60	1,08	0	1	3	3	3	10	3,80	1,03	0	0	1	5	4	10	4,30	0,68
VAR 03 - Eficiência	0	1	2	2	5	10	4,10	1,10	0	0	1	4	5	10	4,40	0,70	0	0	0	2	8	10	4,80	0,42
VAR 04 - Controle	0	1	1	3	5	10	4,20	1,03	0	0	0	5	5	10	4,50	0,53	0	0	0	4	6	10	4,60	0,52
VAR 05 - Treinamento	0	1	3	6	0	10	3,50	0,71	0	1	1	7	1	10	3,80	0,79	0	0	1	4	5	10	4,40	0,70
VAR 06 - Competitividade	0	2	4	2	2	10	3,40	1,08	0	0	1	6	3	10	4,20	0,63	0	1	0	1	8	10	4,60	0,97
VAR 07 - Marca	0	2	3	3	2	10	3,50	1,08	0	0	3	6	1	10	3,80	0,63	0	0	1	5	4	10	4,30	0,68
VAR 08 - Marketing	0	3	2	4	1	10	3,30	1,06	0	0	4	5	1	10	3,70	0,68	0	0	3	2	5	10	4,20	0,92
VAR 09 - Distribuição	0	3	2	4	1	10	3,30	1,06	0	1	4	4	1	10	3,50	0,85	0	1	2	5	2	10	3,80	0,92
VAR 10 - Matérias primas	0	2	1	2	5	10	4,00	1,25	0	0	0	6	4	10	4,40	0,52	0	0	1	1	8	10	4,70	0,68
VAR 11 - Regiões	1	1	2	2	3	9	3,56	1,42	0	0	3	3	3	9	4,00	0,87	0	0	1	5	3	9	4,22	0,67
VAR 12 - Diferenciados	1	3	2	1	3	10	3,20	1,48	1	1	3	1	4	10	3,60	1,43	1	1	0	2	6	10	4,10	1,45
VAR 13 - Promoção	2	3	4	1	0	10	2,40	0,97	1	1	6	2	0	10	2,90	0,88	1	1	2	5	1	10	3,40	1,17
VAR 14 - Vendas	0	0	4	4	2	10	3,80	0,79	0	0	1	5	4	10	4,30	0,68	0	0	1	2	7	10	4,60	0,70
VAR 15 - Florestas	3	3	3	1	0	10	2,20	1,03	3	4	3	0	0	10	2,00	0,82	3	4	2	0	1	10	2,20	1,23
VAR 16 - Entrega	0	0	2	5	3	10	4,10	0,74	0	0	0	5	5	10	4,50	0,53	0	0	0	2	8	10	4,80	0,42
VAR 17 - Pesquisa	1	2	1	5	0	9	3,11	1,17	1	1	0	6	1	9	3,56	1,24	1	1	0	5	2	9	3,67	1,32
VAR 18 - Tecnologia	0	2	0	6	2	10	3,80	1,03	0	0	1	5	4	10	4,30	0,68	0	0	1	3	6	10	4,50	0,71
VAR 19 - Grupos	2	3	3	0	2	10	2,70	1,42	2	3	2	0	3	10	2,90	1,60	1	3	1	3	2	10	3,20	1,40
VAR 20 - Nome	0	0	2	4	4	10	4,20	0,79	0	0	1	4	5	10	4,40	0,70	0	0	1	4	5	10	4,40	0,70

Quadro 3 – Análise proporcional das variáveis consideradas e suas frequências por tipo de resposta e percepção temporal

Fonte: elaboração do autor (2017).

Em função do desvio padrão, é possível compreender as concentrações de respostas geradas para as empresas participantes. As dispersões menores, ou seja, as maiores concentrações foram: a) no período de 2005, as variáveis: 05; 16; 14; e, 20; b) no período de 2010, as variáveis: 10; 04; 16; 06; 07; 01; 14; e, 18; c) no período de 2015, as variáveis: 03; 16; 01; 04; e, 11.

As maiores dispersões, que expressam uma discordância nos posicionamentos, foram: a) no período de 2005, para as variáveis: 12; 11; 19; 10; e, 17; b) no período de 2010, para as variáveis: 19; 12; 17; e, 02; c) no período de 2015, para as variáveis: 12; 19; 17; 15; e, 13. As demais variáveis tiveram dispersões intermediárias. Dispersões elevadas indicam pontos críticos, fraquezas, que precisam ser gerenciadas.

A determinação da média, considerando o número de ocorrência de respostas proporcionais para cada possibilidade e as percepções temporais dos respondentes, permitiu definir o valor ou grau de importância para averiguação na escala diferencial semântica.

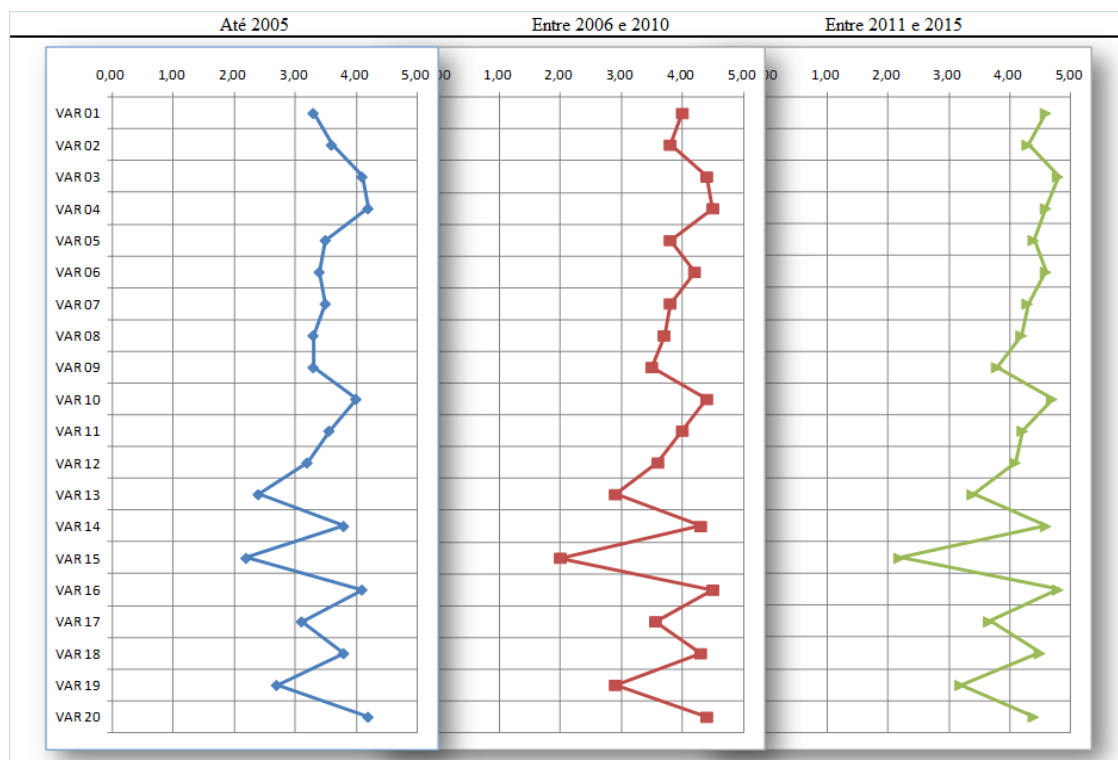


Figura 2 – Análise de diferencial semântico para as variáveis consideradas

Fonte: elaboração do autor (2017).

As variáveis que expressam a condição mais relevante de orientação estratégica, no período de 2005, são representadas pelas variáveis: 04; 20; 3; 16; e, 10; para o período de 2010, as variáveis: 04; 16; 03; 10; 20; 14; 18; e, 06; para o período de 2015, apenas 5 (cinco) variáveis obtiveram médias menores que “4”, que são: 15; 19; 13; 17; e, 09. Os resultados sugerem um alinhamento estratégico híbrido bem equilibrado entre diferenciação e baixo custo nos períodos de 2005 e 2010. No período de 2015, também se percebe a presença da estratégia “Foco”.

Para verificar a confiabilidade dos resultados, ou seja, se o resultado medido reflete o resultado verdadeiro (HAYES, 1998), foi apurado o alfa de Cronbach, para medir a consistência interna em cada período, resultando em 0,912 o ano de 2005; 0,600 o ano de 2010; e, 0,797 o ano de 2015.

Para Nunnally (1978) o valor mínimo aceitável do alfa de Cronbach é de 0,70, enquanto que Streiner (2003) diz ser preferido um alfa com valores entre 0,80 e 0,90. No entanto diversos autores, entre eles (CRONBACH, 1951; DeVELLIS, 1991; MALHOTRA, 2001; MAROCCO; GARCIA-MARQUES, 2006), argumentam que valores acima de 0,60 já indicam consistência e são considerados aceitos. Os três períodos analisados apresentaram-se acima de 0,60, constatando-se confiabilidade.

Com apoio do *software* Minitab foi realizado a Análise de Variância de um fator, pelo teste de ANOVA, que visa avaliar se há diferença significativa nos resultados encontrados para cada variável no decorrer dos anos. Quando o valor de **P** for maior que 0,05 não há diferença entre os anos.

O teste apresentou que os períodos 2005 e 2015 são diferentes estatisticamente



somente nas variáveis: 01, 05, 06, e 16. Destas, a variável 06 é uma estratégia de Baixo Custo e as demais são variáveis de Diferenciação, de acordo com os preceitos de Porter.

As demais variáveis apresentaram p-valor superior a 0,05, não havendo diferença entre os anos. Nenhuma variável da estratégia Foco apresentou diferença significativa entre os anos pesquisados, tanto o foco no cliente quanto o foco no nicho de mercado.

A Tabela 1 apresenta a relação das variáveis com a respectiva estratégia genérica, proposta por Dess e Davis (1984), a média geral dos períodos, 2005 a 2015 e marcação das maiores e menores médias.

Variáveis	Estratégias Genéricas	Média Geral dos Períodos (2005, 2010 e 2015)		
		Por VAR (Xp)	Maiores (Xp)	Menores (Xp)
VAR 01 - Novos	Diferenciação - $Xp = 3,97$	3,97		
VAR 02 - Agregar		3,90		
VAR 04 - Controle		4,43	> 2	
VAR 05 - Treinamento		3,90		
VAR 07 - Marca		3,87		
VAR 08 - Marketing		3,73		
VAR 13 - Promoção		2,90		<
VAR 14 - Vendas		4,23		
VAR 16 - Entrega		4,47	> 1	
VAR 20 - Nome		4,33		
VAR 03 - Eficiência	Baixo Custo $Xp = 3,84$	4,43	> 1	
VAR 06 - Competitividade		4,07		
VAR 10 - Matérias primas		4,37	> 2	
VAR 15 - Florestas		2,13		<
VAR 18 - Tecnologia		4,20		
VAR 09 - Distribuição	Foco $Xp = 3,49$	3,53		
VAR 11 - Regiões		3,93	> 1	
VAR 12 - Diferenciados		3,63	> 2	
VAR 17 - Pesquisa		3,45		
VAR 19 - Grupos		2,93		<

Tabela 1 – Agrupamento das variáveis por estratégias genéricas

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Separadas por estratégia genérica e analisadas pela média de respostas do questionário, considerando a escala Likert e o intervalo entre 4 e 5 como questão muito relevantes para os gestores.

A estratégia diferenciação apresentou média do período de 3,97, tendo as variáveis VAR 16 e a VAR 04, respectivamente com médias de 4,47 e 4,43, consideradas muito relevantes e a VAR 13, com média de 2,90 como menos relevante. A estratégia baixo custo apresentou média do período de 3,84, e variáveis mais relevantes a VAR 03, a VAR 10, e a VAR 15, com média de 2,13, como de menor relevância. A estratégia genérica foco apresentou média do período de 3,49, com as variáveis mais relevantes a VAR 11 e VAR 12, e a VAR 19, com média de 2,93, como de menor relevância na percepção dos gestores.

A Tabela 2 apresenta comparação das estratégias genéricas com as médias por período. Observa-se a estratégia genérica da diferenciação, com maior média, seguida da estratégia baixo custo e foco. A comparação das estratégias da diferenciação e do baixo custo apresenta uma diferença percentual de 3%; se comparada a estratégia diferenciação com foco, a diferença percentual sobe para 14%, ambas em favor da estratégia diferenciação. Baixo custo e foco apresentam uma diferença percentual de 10%. Dessa forma pode-se observar um alinhamento estratégico de diferenciação e baixo custo mais marcante nas empresas pesquisadas.

Estratégia Genérica	$\bar{X}_p$	Diferenciação	Baixo Custo
Diferenciação	3,97		
Baixo Custo	3,84	-0,03	
Foco	3,49	-0,14	-0,10

Tabela 2 – Alinhamento das estratégias genéricas

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Com o agrupamento dessas variáveis relacionadas às estratégias genéricas criou-se um escore pela soma simples das respostas Likert que as compõe, possibilitando a comparar os três períodos de tempo para cada escore, bem como um escore Total, que representa maior importância quanto maior for seu valor. Os escores foram testados com utilização da ANOVA com Medidas Repetitivas.

Este é um teste paramétrico e tem suposições básicas que devem ser satisfeitas para a utilização correta do mesmo, ou seja, suposição de que os resíduos (diferença do observado e predito) possuem normalidade e homocedasticidade.

Na análise gráfica para a normalidade por meio do QQ-Plot foi averiguado que os resíduos suprem a necessidade, pois não possuem grande afastamento da reta, ou seja, os resíduos possuem distribuição de normalidade. Na Homocedasticidade (variância constante) pelo gráfico de predito *versus* resíduo foi verificado que esta condição também ficou assegurada.

A Tabela 3 apresenta a comparação dos períodos para a média dos escores dos fatores, representados pelas estratégias genéricas, com intervalo de confiança (IC) de 95% de confiança estatística.

		Média	Mediana	Desvio Padrão	Min	Max	N	IC	P-valor
Diferenciação	Ano 2005	35,9	39	6,4	23	42	10	4	0,009
	Ano 2010	39,7	39	2,9	35	44	10	1,8	
	Ano 2015	43,6	45	4,5	38	50	10	2,8	
Baixo Custo	Ano 2005	17,5	18	4	11	22	10	2,4	0,119
	Ano 2010	19,3	19	2,1	17	22	10	1,3	
	Ano 2015	20,8	22	2,6	16	25	10	1,6	
Foco	Ano 2005	15,2	15	4,6	10	24	10	2,9	0,1
	Ano 2010	16,8	17	4	11	24	10	2,5	
	Ano 2015	18,2	19	3,9	11	25	10	2,4	
Total	Ano 2005	68,6	70	12,7	44	87	10	7,8	0,028
	Ano 2010	75,8	74	6,2	69	87	10	3,8	
	Ano 2015	82,6	84	8,6	71	95	10	5,3	

Tabela 3 – Comparação de períodos para a média dos escores dos fatores

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Pode-se concluir que existe diferença média estatisticamente significativa entre os períodos para a média dos escores dos fatores Diferenciação e também no Total, com p-valor menor que 0,05, sendo necessário compará-los aos pares por meio do teste de Comparação Múltipla de Tukey (Post Hoc), apresentado na Tabela 4, para se encontrar os períodos onde há significância. O *p-valor* encontra-se no cruzamento da linha com a coluna.

		Ano 2005	Ano 2010
Diferenciação	Ano 2010	0,056	
	Ano 2015	0,011	0,002
Total	Ano 2010	0,041	
	Ano 2015	0,014	0,006

Tabela 4 – p-valores do post hoc

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Na Tabela 4 observa-se que no fator de Diferenciação no ano de 2015 ocorreu a maior diferença, com média de 43,6 em comparação aos dois outros períodos com médias menores. No escore Total a diferença ocorreu entre todos os períodos, com aumento gradativo da média que era de 68,5 em 2005, subindo para 75,8 em 2010 e atingindo 82,6 em 2015. Ao comparar os períodos aos pares, apresentado na Tabela 4, pela Comparação Múltipla de Tukey, é possível definir entre quais períodos há diferença significativa, pelo resultado de p-valor, que apresenta 0,011 entre 2005 e 2015, e 0,002 entre 2010 e 2015, na estratégia de Diferenciação.

Logo, pode-se afirmar que a estratégia Diferenciação estatisticamente evoluiu entre os períodos analisados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise de proporção ou das frequências de respostas, configurada pela

percepção temporal dos respondentes, nos períodos 2005, 2010 e 2015, apresentam menores dispersões, ou seja, maior concentração de respostas. Em sete das dez questões alinhadas a diferenciação, com a variável 16 – Entrega sendo mencionada em todos os períodos e as variáveis 14 – Vendas, 04 – Controle de qualidade, e 01 – Novos produtos, em dois dos três períodos; na estratégia Baixo Custo as variáveis 06 – Competitividade, 18 – Tecnologia e 03 – Eficiência, atingiram média superior a 4 em um dos períodos; e, a estratégia Foco, atingiu nota relevante em apenas uma variável, a 11 – Regiões, no período de 2015. Nesse sentido é possível inferir que as empresas pesquisadas possuem um alinhamento híbrido de Diferenciação e Baixo Custo.

O Diferencial Semântico confirma esse alinhamento, percebendo-se evolução de respostas entre 4 e 5 pontos no decorrer dos períodos. Os resultados sugerem um alinhamento estratégico híbrido bem equilibrado entre Diferenciação e Baixo Custo. Cinco variáveis apresentaram média inferior a 4 no último período, as quais correspondem a 60% das variáveis da estratégia Foco, 20% da estratégia Baixo Custo e, 10% da estratégia Diferenciação.

As variáveis submetidas a análise de variância (ANOVA) de um fator apresentaram 20% das questões com diferenças significantes entre os períodos. Das variáveis com diferenças significantes, 75% pertencem a estratégia Diferenciação e 25% a estratégia Foco, inferindo-se, também, um forte alinhamento à estratégia Diferenciação, com viés à estratégia Baixo Custo.

Nas análises de comparação estatística das estratégias, também são recorrentes o mesmo padrão de alinhamento estratégico, apontando a Diferenciação e Baixo Custo com índices muito próximos.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. Tradução Antônio Zorato Sanvicente e Guilherme Ary Plonsky. São Paulo: Atlas, 1993.

BUSH, R. J.; SINCLAIR, S. A. A multivariate model and analysis of competitive strategy in U. S. hardwood lumberdustry. **Forest Science**, v. 37, n. 2, p. 481-499, 1991.

CÂMARA, M. R. G. da; SERCONI, L. Gestão empresarial e tecnológica em três clusters moveleiros selecionados no sul do Brasil. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, Londrina, v. 27, n. 1, p. 35-50, jan./jun. 2006.

CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Orientação estratégica como mediadora entre as dimensões ambientais e o desempenho na indústria hoteleira brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, Sept. 1951.

CUNHA, I.; PEREIRA, M. do C. S.; CASAROTTO FILHO, N. **Análise da competitividade das**

**principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil.** Florianópolis: BRDE, 2006. 233 p.

DESS, G. G.; DAVIS, P. S. P. Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 27, n. 3, p. 467-488, 1984.

DeVELLIS, R. F. **Scale development: Theory and applications.** Newbury Park, CA: SAGE Publications, 1991.

FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina.. **Santa Catarina em dados 2015.** Florianópolis: FIESC, 2015.

GARDELIN, J. P.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. A percepção da munificência ambiental e a sua relação com o comportamento estratégico em pequenas e medias empresas na cidade de Tapajara (RS). In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO – ADMINISTRAÇÃO, 7., 2010. **Anais...** 19 a 21 nov. 2010. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_1134.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1134.pdf)>.

HAYES, B. E. **Measuring Customer Satisfaction: Survey design, use, and statistical analysis methods.** Milwaukee: ASQC Quality Press, 1998.

LOPER, A. A. **Determinação da orientação estratégica do pólo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro, SC pela aplicação de métodos analíticos da análise fatorial.** 2007. 108 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Florestal) – Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MAROCCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? **Instituto Superior de Psicologia Aplicada**, Portugal, v. 4, n. 1, p. 65-90, 2006.

MILES R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process.** New York: McGraw Hill, 1978.

MOVERGS – Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul. **MOVERGS apresenta números exportações.** In: Mega Moveleiros. 20 dez 2016. Disponível em: <<http://www.megamoveleiros/movergs-apresenta-numeros-exportacoes/>>.

NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory.** New York: McGraw-Hill, 1978.

PONTES, L. C. R. **Análise da estratégia do setor supermercadista do Estado do Pará: uma aplicação do modelo de cinco forças competitivas de Michael Porter.** 2009. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Pará, Belém, 2009.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors.** New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentado um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROSA, E. S. da R. et al. O setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 25, p. 65-106, mar. 2007.

ROSSETTO, C. R.; LAZZARETTI, K.; VARGAS, S. M. L. Adaptação estratégica em uma instituição de educação profissional. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2,

p. 108-129, abr./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/view/977>>.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudo Setorial da Indústria Catarinense** – Móveis. Estudo Setorial Móveis de Santa Catarina. Florianópolis: SEBRAE, 2013.

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of Personality Assessment**, v. 80, p. 217-222, 2003.

VASQUES, A. G. **Aplicação da Teoria de Porter para a identificação da orientação estratégica da empresa florestal no Brasil**. 2006. 154 p. Tese (Doutorado em Engenharia Florestal) – Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/13751/TESE%2006%2011%2006.pdf?sequence=1>>.

VEGINI, G.; LEITE, A. L.; FIATES, G. G. Desempenho Competitivo da WEG: uma análise à luz da adaptação estratégica. **Contextus**, Fortaleza, v. 9, n. 2, p. 39-53, jul./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.contextus.ufc.br/index.php/contextus/article/view/144>>.



## FATORES DETERMINANTES PARA O SUCESSO EM NOVOS EMPREENDIMENTOS

**Douglas Schmidt**

Especialista em Gestão Empreendedora

Santo Ângelo - RS

**Tania Marques Tybusch**

Mestre em Agronegócios

Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo

Ângelo/RS – IESA

Santo Ângelo – RS

### DETERMINING FACTORS FOR SUCCESS IN NEW ENTREPRENEURS

**ABSTRACT:** This paper proposes a reflection on entrepreneurship, the characteristics of the entrepreneur, the challenges of opening a new business and the qualities that the entrepreneur needs to achieve success. It discusses the Social Entrepreneur, its different type of enterprise, besides bringing a case study involving a company that aims to expand its work through a new headquarters, to achieve its growth purpose, through the founding of a new without discarding the previous one. For this purpose, it proposes to answer questions about the consolidation of a company in only one line of business, in terms of determining for the success of the new venture and if the establishment of a new headquarters will meet the great demand of customers.

**KEYWORDS:** enterprise; entrepreneur; social entrepreneurship.

**RESUMO:** O presente trabalho propõe uma reflexão acerca do empreendedorismo, às características do empreendedor, os desafios abrangendo a abertura de um novo negócio e as qualidades que o empreendedor necessita para a obtenção do sucesso. Aborda sobre o Empreendedor Social, seu diferente tipo de empreendimento, além de trazer um estudo de caso envolvendo uma empresa que tem por objetivo a ampliação de seus trabalhos através de uma nova sede, a fim de atingir seu propósito de crescimento, através da fundação de um novo local, sem se desfazer do anterior. Para isso, propõe-se a responder questões sobre a consolidação de uma empresa em apenas um ramo de negócios, em termos de determinância para o sucesso do novo empreendimento e se o estabelecimento de uma nova sede atenderá a grande demanda dos clientes.

**PALAVRAS-CHAVE:** empreendimento; empreendedor; empreendedorismo social.

### 1 | INTRODUÇÃO

Este trabalho propõe uma reflexão acerca do empreendedorismo, às características do empreendedor, os desafios abrangendo a abertura de um novo negócio e as qualidades que o empreendedor necessita. Aborda sobre o Empreendedor Social, seu diferente tipo de

empreendimento, além de trazer um estudo de caso envolvendo uma empresa que tem por objetivo a ampliação de seus trabalhos através de uma nova sede.

Lançar-se a novos desafios exige conhecimento das necessidades que esta prática gerará e, além disso, preparação para o enfrentamento das novas e diferentes barreiras que surgirão na busca da consecução de objetivos de crescimento em grande escala, seja em curto ou longo prazo. Compreendem as dificuldades de ampliação, os métodos para a atração de novos clientes, como atrair para eventos com o objetivo de angariar fundos a esta empresa, sem que apele no âmbito de não violar a semântica de lidar com a parte social do Empreendedorismo.

O estudo de caso traz uma empresa de fins religiosos com um propósito de crescimento, através da fundação de um novo local, sem se desfazer do anterior. Os fatores que deram sucesso ao estabelecimento inicial, os motivos da iniciativa para ampliar caminhos, o que se têm aprendido com este novo e grande passo, todos esses temas entram em pauta neste artigo. Para isso, propõe-se a responder questões sobre a consolidação de uma empresa em apenas um ramo de negócios, em termos de determinância para o sucesso do novo empreendimento e se o estabelecimento de uma nova sede atenderá a grande demanda dos clientes.

## 2 | REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Características do Empreendedor

Inicialmente, segundo Campelli et al.

“o empreendedor é aquele que visualiza oportunidade em que poucos a enxergam, antecipando-se aos sinais de novas tendências. É o indivíduo que destrói a ordem econômica existente ao criar novas formas de organização, ao explorar novos recursos materiais ou ao introduzir novos produtos e serviços” (2011, p.134).

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Nesse sentido, os fatores estratégicos que proporcionam o sucesso de um empreendimento poderiam ser agrupados nos seguintes tópicos: capacidade de reunir uma equipe, capacidade de trabalhar em conjunto, obstinação, volume de trabalho e, sobretudo, compreensão madura sobre o que vem a ser criatividade (CAMPELLI et al., 2011).

A capacidade de empreender está relacionada às características do indivíduo, aos seus valores e modo de pensar e agir. O empreendedor é um agente das mudanças necessárias para o desenvolvimento econômico. Ser empreendedor é inovar oportunamente gerando novos tipos de negócios na economia e ser capaz de empreender um novo negócio, mesmo sem ser dono do capital. O empreendedor aproveita oportunidades que são geradas com o uso de novas tecnologias em substituição de outras, o que é parte do processo de destruição criativa (BENEDETTI

et al., 2006).

O grau de instrução e a escolaridade do indivíduo também podem ser fatores propulsores ao empreendedorismo. Quanto mais estudado o empreendedor for, maior poderá ser sua propensão a buscar novas ideias e ter respaldo técnico adquirido para abrir um novo negócio. Pesquisas apontam que grande parte dos empreendedores estão entre indivíduos com maior nível de escolaridade (BONACIM et al., 2009). Esse ponto de vista é de suma importância, pois quanto maior for o estudo da nova sede desenvolvida pelo Empreendedor, maior será o seu conhecimento frente a expectativas de mercado e cobranças que irá enfrentar. Maior a segurança diante de conflitos de nível técnico, preços entre outros aspectos que envolvem diariamente o negócio.

No Brasil, tradicionalmente, não há uma cultura que estimule as pessoas a iniciar um negócio próprio, ao contrário, o que se enfatiza é uma educação formal e, posteriormente, a busca por um emprego em uma grande empresa, de modo a acomodar o indivíduo em um processo criativo (PEDROSO et al., 2009).

Não obstante, mesmo com as possíveis limitações impostas pelos valores familiares, pela sociedade e pela educação formal, o brasileiro é considerado criativo. Essa criatividade decorre, basicamente, das mazelas da economia brasileira, que força o cidadão a sobreviver em condições de incerteza e restrições. Como o país foi construído por pessoas das mais diferentes nacionalidades, credos e culturas, o brasileiro acaba apresentando uma característica importante para o empreendedor: a capacidade de adaptar-se a diferentes tipos de situações e em ambientes distintos, independentemente da situação (PEDROSO et al., 2009).

## 2.2 Empreendedor Social

No que tange ao Empreendedorismo social, de acordo com Oliveira, (2004), os Empreendedores sociais são executivos do setor sem fins lucrativos que prestam maior atenção às forças do mercado sem perder de vista sua missão (social) e são orientados por um duplo propósito: empreender programas que funcionem e estejam disponíveis às pessoas (o empreendedorismo social é base nas competências de uma organização), tornando-as menos dependentes do governo e da caridade.

Entretanto, Oliveira (2004) cita que Empreendimentos sem fins lucrativos são o reconhecimento de oportunidade de cumprimento de uma missão para criar e sustentar um valor social, sem se ater exclusivamente aos recursos. Ademais, traz o Empreendedor desta área como alguém que trabalha de uma forma empresarial, mas para um público ou um benefício social, em detrimento do benefício pecuniário. Empreendedores sociais podem trabalhar em negócios éticos, órgãos governamentais, públicos, voluntários e comunitários.

Segundo Ferreira (2005), o empreendedor social é reformador ou revolucionário, mas com uma missão social. É ator na mudança do setor social uma vez que faz

mudanças no modo como as coisas são feitas, atua nas causas dos problemas ao invés de tratar apenas os sintomas, pretende reduzir as necessidades e não apenas satisfazê-las, tenta criar mudanças sistêmicas e melhorias sustentáveis e, apesar de agir localmente, suas ações tem o potencial de estimular melhoramentos globais nas áreas escolhidas.

### **3 | EMPRESA A SER ABORDADA**

De acordo com Ferreira (2005), uma empresa de cunho social é definida como um novo tipo de organização, diferente das tradicionais organizações da economia social. Suas características são: o objetivo explícito de beneficiar a comunidade, partirem da iniciativa de um grupo de cidadãos, não estar o poder de decisão da organização baseado na propriedade de capital, possuírem uma natureza participativa que envolve as pessoas afetadas pela atividade, terem uma distribuição de lucros limitada, existir nelas uma atividade contínua de produção/venda de bens e/ou serviços, possuírem um elevado grau de autonomia em termos de gestão, existir um nível de risco econômico significativo assumido pelos seus fundadores e haver uma quantidade mínima de assalariado na organização;

Ao englobar estes aspectos, se introduz as bases para a descrição da empresa abordada, que, trata-se de uma empresa de fins religiosos a qual possui cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ) e dispõe de uma livraria para realização de movimentações comerciais, que contribuem para a sua sustentabilidade, uma vez que as atividades ofertadas ao público são totalmente gratuitas. Possui uma diretoria, com Presidente, Vice-presidente, primeiro e segundo tesoureiros, conselheiros fiscais, além de primeira e segunda secretária. Destaca-se que todos os envolvidos nestes cargos não recebem salários e/ou pró-labores, pois trabalham voluntariamente e, por força de legislação, não poderia ser de modo diferente.

A empresa realiza compras em grande escala de livros para revendê-los posteriormente e através de uma política chamada “Clube do Livro”, tem a quantia necessária de livros que necessita comprar, além de uma margem maior para futuros associados neste clube. Desse modo, consegue descontos consideráveis pela grande demanda de um mesmo título comprado, o que facilita o momento da revenda, pois permite vendas com valor abaixo em relação ao preço de capa praticado em outras livrarias e, também, conquista maiores resultados.

Com o método praticado, custeia as despesas fixas, como água, luz, telefone e estrutura geral para realização de palestras (sem custos aos participantes), assim como o salário de poucos funcionários: uma pessoa responsável pelo setor financeiro, uma pessoa a frente da livraria para vendas, além de duas auxiliares de limpeza, cada uma em meio expediente. A vista disso, a empresa mantém suas atividades e atinge a sua finalidade institucional: disseminar os estudos religiosos propostos, não só por palestras, mas também com grupos de estudos diários e sem onerar os

participantes.

Entretanto, a empresa não se mantém apenas com o Clube do Livro. Há também a venda de outros títulos variados de mesmo cunho religioso e não contemplados pela política do Clube do Livro. O valor de descontos concedidos na aquisição destes títulos é proporcional a quantidade de livros adquiridos. Neste sentido, vários livros de mesma titulação são comprados para revenda e consegue-se grandes percentuais de desconto, 30% a 40%, por exemplo. Ou seja, aquisições com descontos consideráveis e revendas com o mesmo preço praticado no mercado, mas com a vantagem de ser a líder na cidade em variedades e quantidades de livros de abordagem religiosa.

Salienta-se que a consecução de todas essas práticas somente é possível pela seriedade e competência na gestão. Não obstante, as demandas crescem e a necessidade de ampliação torna-se uma consequência imprescindível. Diante disso surgem alguns aspectos que necessitam análise mais aprofundada acerca de questões como:

### **3.1 Estar consolidado em um ramo de negócios é suficiente para o sucesso do novo empreendimento**

Em primeiro aspecto, se estar consolidado em um determinado ramo de atividades é suficiente para o sucesso em uma ampliação do negócio, trata-se de um grande conjunto de variáveis. Neste sentido não há garantia quanto a este sucesso, pois incorre em inúmeros desafios. Por exemplo, no caso levantado, aborda-se uma organização religiosa que tem por objetivo disseminar as atividades e estudos prestados. No entanto, a mesma possui um fluxo de caixa que se mantém através de doações de voluntários e vendas de livros de referencial de mesmo sentido religioso, além de bazares e eventos com o intuito de arrecadar fundos.

O conhecimento geral e contextualizado da área ou atividade em que pretende investir é um requisito fundamental, visto que as mudanças se processam com velocidade inimaginável e o empreendedor deve estar apto a enfrentar cenários de mudanças. Sem perder o senso crítico, ele deve assumir uma postura otimista em relação ao mercado e aos negócios, como demonstração de confiança em suas habilidades, que são, em suma, direcionadas para a realização de algo que, efetivamente, lhe é familiar e prazeroso (CAMPELLI et al., 2011).

Resultados apontam que muitos dos conhecimentos técnicos e estratégicos do negócio são aprendidos no cotidiano da empresa. O ideal seria, portanto, que o empreendedor fosse capaz de ter conhecimentos práticos e acadêmicos antes de se inserir no mercado. Tal fato dá evidências da importância de haver incubadoras de empresas para novos empreendimentos, seguindo essa filosofia de funcionamento, de modo a auxiliar de fato o micro e o pequeno empresário (BONACIM et al., 2009).

Então, no intuito de ampliar a infraestrutura se fazem necessários inúmeros requisitos para avaliar se é viável esse passo. Se a quantia de fundos arrecadados

será maior que a demanda de recursos a ser exigidos para a ampliação. Se a infraestrutura é realmente necessária no neste momento. O quão deverá demorar a mesma estar pronta às atividades previamente planejadas. Enfim, demais percalços que influenciam a ampliação de um negócio, neste caso, uma nova sede.

Nesta primeira abordagem de consolidação, nada é garantia de obtenção de sucesso e/ou crescimento acentuado de lucros ou atividades. Uma análise de mercado previa a qual engloba a quantia recente de participantes, adeptos e aumento de lucros em eventos não se pode utilizar de patamar para garantia de um sucesso futuro. Claro, é um grande parâmetro a ser utilizado, porém não é determinante.

A grande divulgação dos eventos com o intuito de arrecadar fundos para a ampliação do local é um grande fator para o sucesso dos eventos, mas até que ponto após a finalização da nova sede se sustentará uma estrutura maior e mais desenvolvida sem o apelo de novas diretrizes para a entrada de fundos.

Portanto, neste primeiro parâmetro abordado, pensa-se que não basta se reinventar para ampliar rumos, mas continuamente manter-se em criar novos rumos e ideias, pois sempre estará em evidência como exemplo a ser seguido o que garante a movimentação de pessoal para o sustento da casa, mas nem sempre o será suficiente na continuação de crescimento e evolução. Tem sempre estarem atentas ao mercado, aos rumos que poderão ser tomados, adaptações a serem implantadas, enfim, estar em processo de atualização contínua.

### **3.2 A grande demanda garante que uma nova sede suprirá todas as necessidades dos clientes**

No que abrange o segundo aspecto, indaga-se se a grande demanda atual garante a uma nova sede suprir todas as necessidades dos clientes. Neste intuito, novos aposentos, espaços, lugares envolvendo uma grande ampliação vencerão novos desafios que englobam um crescimento empresarial. Porém, apenas da quantia atual destes será suficiente ou necessitasse a ampliação também da cartilha de clientes. Ou seja, até que ponto deverá ser aumentado a quantia de novos participantes para que supra as necessidades financeiras, mas sem afetar a quantia disponível de estrutura.

O primeiro dos procedimentos é com relação ao manejo e ao conhecimento mínimo de equipamentos e programas computadorizados, sem o que dificilmente será possível obter dados e informações necessárias ao negócio almejado. É necessário, de igual forma, o domínio de alguns princípios básicos de administração, em especial quando o projeto é de pequeno porte, envolvendo o mínimo de funcionários (CAMPELI et al., 2011).

Para exemplificar de forma prática, o espaço físico necessário neste momento na sede atual abrange cerca de 100 participantes para as atividades de palestras presenciais. Além de dispor de uma biblioteca para empréstimos e vendas de livros



no mesmo espaço disposto para as palestras públicas. No momento da finalização das obras de ampliação do estabelecimento, ou seja, da entrega de uma nova sede, os valores se multiplicam.

Em números claros, serão dispostos 400 lugares para palestras públicas em caráter exclusivo, sem misturar-se com a biblioteca como anteriormente ocorria. A livraria terá um espaço exclusivo com um espaço físico três vezes maior com área de lazer, mesas para estudos e uma bancada para atendimento ao cliente de forma mais abrangente, o que não acontecia com o espaço antigo.

Para conseguir atingir o crescimento acentuado acima citado, ocorreram as seguintes mudanças: em primeiro plano, houve grande divulgação da ampliação dos espaços da casa. Para isso, acontece e estão ocorrendo inúmeras promoções envolvendo as atividades da casa, como por exemplo, almoços beneficentes, viagens com a renda revertida a casa, entre outras atividades.

Além destes aspectos, estão sendo implantados novos sistemas para profissionalizar todos os meios que envolvem este negócio. Inicialmente será implementado um programa de software para controle de estoque dos livros da livraria. Anteriormente, os controles eram feitos através de anotações, porém com pagamentos das vendas apenas de forma à vista com o objetivo de não encontrar-se em desvantagem no que tange aspectos financeiros da empresa.

Agora, após este processo, houve um controle através de boletos gerados para pagamentos futuros o que abre um leque maior de clientes, além de facilitar o controle junto a parte financeira e disponibilizar prazo aos clientes, que não havia anteriormente.

Além do sistema, apresenta neste momento um canal via internet para a transmissão de palestras. Anteriormente apenas poderia ser vista em caráter presencial, agora se tem a possibilidade de ser vista em qualquer lugar com acesso a um navegador de internet.

Sugere-se que os empreendedores possam aprender com os programas de incentivo ao empreendedorismo, por intermédio dos quais eles podem (e devem) buscar absorver não apenas conhecimentos referentes aos seus negócios, como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) que oferecem auxílio proveniente de consultores administrativos e assessores econômicos aos empreendedores (BONACIM et al., 2009).

No que tange a esse aspecto, para se obter sucesso, ou ao menos certa realização pessoal na ampliação que deseja, é fundamental estar sempre bem informado e saber o ramo de negócio que está continuando, pois sem isso não conseguirá recuperar o capital investido e tão pouco destacar-se no meio de tantos concorrentes e para a conquista de clientes.

### 3.3 Conhecer o ramo de atuação acomoda o Empreendedor no momento da ampliação por estar com sucesso naquele momento

Em terceiro aspecto, no que envolve a ampliação das dependências da nova sede, se isto acomoda o Empreendedor por estar consolidado no ramo de negócio em que atua por estar com determinado sucesso.

Pode ocorrer este problema. No entanto, quando se trata de mais de vinte anos de experiência no mercado, além de várias micro ampliações e adaptações, diz-se que o empreendedor já está preparado para este passo. Porém, como novos desafios encontra-se todas as ampliações de meios de comunicações, redes sociais, micro blog, entre outros.

Os motivos para o fracasso de micro e pequenas empresas estão relacionados a fatores externos (política, economia, instabilidade de mercado, entre outros), fatores internos (fluxo de caixa, finanças, aperfeiçoamento de produto, divulgação, vendas, comercialização, não busca de assessoria técnica/profissional) e fatores relacionados ao perfil do empreendedor (falta de capacitação, competência gerencial, problemas de sucessão etc.). Assim, a carência de experiência gerencial, a má gestão do fluxo de caixa, a fraca rede de relacionamentos (fornecedores e clientes) e a utilização de tecnologia inferior à concorrência são fatores de fracasso. Acrescente-se a esses fatores a falta de conhecimento inicial do setor de atuação (MACHADO E ESPINHA, 2010).

Por mais experiente e calejado que o empreendedor que comanda toda esta estrutura esteja, novos desafios e inovações o mercado apresenta. Em suma, quão mais preparada está à pessoa a frente de um negócio mais se torna confiante quanto aos desafios que encontrará, mas isso não garante de forma alguma que conseguirá vencer os percalços e novos ambientes que a tecnologia e o mercado no novo século trazem.

A única certeza neste caso é garantir que certas experiências garantiram o crescimento até o presente momento e dificilmente caíram-nos mesmos equívocos anteriores, mas isso não significa que por estar em conhecimento de formas anteriormente apresentadas que as mesmas apresentarão o mesmo método para a resolução presente.

Assim como os desafios mudam, as soluções para mesmos problemas do passado podem alterar-se também, de forma que tornem mais facilitadas pela experiência adquirida anteriormente. Porém os mesmos desafios podem não apresentar as mesmas soluções para este momento. Neste caso, o empreendedor deve-se utilizar bem do *feeling*, da sensibilidade para saber como lidar com determinado problema de forma diferente quando houver a necessidade.

Ou seja, o empreendedor mais experiente já está acostumado a certos desafios, mas nem por isso, ao dar um grande passo com é o caso da implantação de uma sede maior, mais moderna e com parâmetros maiores que estará seguro de suas

decisões e que todas estas serão corretas como ocorreu em etapas anteriores.

A única garantia é utilizar de a sabedoria para melhor adaptar se aos novos parâmetros exigidos pela sociedade e estar sempre atento às mudanças e adaptações a novas tecnologias, pois no momento de uma ampliação, muitas vezes tem-se que utilizar novos softwares para controle e treinamento aos colaboradores por mais ou menos capacitados se apresentem. A palavra-chave para um empreendedor de sucesso é adaptação, utilizando-se da informação e das tecnologias de informação presentes no mercado neste momento.

Os elementos que diferenciam os empreendimentos bem-sucedidos daqueles que não obtiveram êxito são os seguintes: conhecimento de mercado; diferenciação entre ideias e oportunidades; estruturação de um plano de negócios adequado; criação de barreiras de entrada (BONACIM et al., 2009).

No entanto, a vontade do empreendedor por si só não é suficiente. É preciso aliar a capacidade empreendedora à prática, definindo metas, calculando riscos e buscando inovações, sem que ele deixe de estar atento às novas oportunidades (BONACIM et al., 2009).

A melhor forma de lidar com as dificuldades geradas de uma acomodação é realizar este plano de negócios com auxílio de um profissional da área de administrativa e contábil para auxílio de um passo a passo a ser seguido com cronograma. Porém este deve apresentar uma margem à realização final do projeto.

Se não houver problemas, este cronograma deve ser cumprido em tempo hábil, mas isso nem sempre ocorre. O que pode acontecer é aumentar o prazo de realização do projeto final, porém não ocorrer um desvio das atividades que forem propostas inicialmente.

Diz não ser possível afirmar que uma pessoa será ou não bem-sucedida. O que se pode afirmar é que até agora não foi possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor, mas as características mínimas a se conquistar para ter coragem e maturidade a gerir e manter uma nova oportunidade de negócio próprio (BENEDETTI et al., 2010).

## **4 | METODOLOGIA**

A organização objeto de análise neste trabalho é uma empresa de fins religiosos a qual possui cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ) e dispõe de uma livraria para realização de movimentações comerciais. O estudo se caracterizou como estudo de caso.

## **5 | RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A busca de resposta às indagações propostas no presente artigo, nos remete

a seguinte percepção: no primeiro parâmetro abordado, se estar consolidado em um ramo de negócio é suficiente para o sucesso chegou-se à conclusão de que não é suficiente, porém tem grande influência para tal. Porque no momento ao qual a empresa apresenta reconhecimento por parte do público que é o cliente da mesma, tem grande parcela de sucesso na ampliação do empreendimento. Em resumo, não é determinante, mas é muito importante para adquirir o objetivo almejado.

No entanto deve possuir grande cuidado nesse âmbito, pois o sucesso pode acomodar o empreendedor no momento de transição para um objetivo maior. Assim, um novo planejamento ou até mesmo um plano de negócios é um dos caminhos mais seguros antes de um reinvestimento. É prudente realizar esta opção, pois lidar com valores muito acima dos números anteriormente utilizados pela empresa pode desestabilizar tanto o empreendedor quanto os outros membros da própria empresa.

Na segunda indagação analisou-se sobre se a grande demanda garante que uma nova sede suprirá todas as necessidades dos clientes e chegou-se a seguinte resposta: suprirá as expectativas de momento dos clientes. Estes esperam um espaço físico maior tanto para palestras públicas quanto para salas de estudos e nesses âmbitos serão atendidos. Porém, com maiores espaços trará também nos clientes o desejo de inovações, ou seja, novas abordagens no que poderia ser melhorado já que dispõe de um novo espaço sem desapropriar o espaço anterior. E neste aspecto, não tem se até o momento um plano concreto para isso.

Em suma, a segunda indagação será respondida e logrará êxito depois de concluído o projeto de ampliação, mas a expectativa gerada em torno de novas dinâmicas e eventos, não se tem nada de concreto até aqui, mas como abrange um curto período de tempo para a conclusão final da obra, se pode esperar surpresas por parte do empreendedor a frente do estabelecimento e dos membros envolvidos em cargos de diretoria que podem estar em sigilo por a mesma não ter sido finalizada.

Como terceiro item deste artigo o qual trouxe o seguinte tema: se conhecer o ramo de atuação acomoda o empreendedor no momento da ampliação por estar com sucesso naquele momento. Não, acomoda o empreendedor que não é focado em seus objetivos. No momento que assume a responsabilidade de lidar com uma ampliação envolvendo grandes valores e muitas pessoas (clientes), os quais desfrutam das dependências, dos estudos, das palestras, da literatura trazida, não tem como se acomodar.

Apenas ocorre com pessoas que evitam realizar planejamento e com aquelas empolgadas com lucros momentâneos por eventos, por exemplo, e dão um passo sem olhar a direção tomada, sem avaliar os riscos assumidos, sem olhar retornos em longo prazo, tanto de investimentos como com outros eventos, sem inovar situações para atrair novos e fortalecer antigos clientes.

Em resumo, pode ocorrer sim, por um grande sinistro, uma grande quebra dos valores da empresa, mas não ocorrerá quando a palavra planejamento está envolvida. Neste termo, não descansa o empreendedor, o motiva, pois é esta adrenalina move-o

para novos descobrimentos, novos desafios, novas conquistas.

A criatividade do brasileiro transforma estes sonhos aparentemente distantes em coisas concretas e, através de um planejamento bem elaborado e com auxílios externos do governo, BNDES, SEBRAE, enfim órgãos que estimulam o empreendedorismo no Brasil consegue-se vencer os três objetivos abordados. Trabalhar é a palavra-chave e continuar sempre.

## 6 | CONCLUSÃO

Concluiu-se que no caso na empresa abordada apresenta grandes possibilidades de obtenção de sucesso, porém ainda não é possível ter a certeza deste aspecto, pois a obra final não está concluída. Mas, ao envolver análises de prós e contras das variáveis explanadas obteve-se grandes possibilidades de sucesso neste novo empreendimento.

No caso de contras, o investimento realizado até o momento pode não obter o retorno previamente esperado. O movimento poderá diminuir restando apenas despesas e uma grande estrutura recém-formada para utilização dos trabalhadores e voluntários.

No que abrange os prós, chegou-se aos seguintes aspectos: a grande demanda de novos adeptos a frequentarem a instituição obteve pelo grande marketing através da implantação da nova sede. Utilizou-se de forma ampla os recursos ao maximizar a divulgação em eventos para a ampliação da casa e implantação de uma nova sede. Sempre se criou formas de difundir promoções e de utilizá-las de forma a mobilizar frequentadores e novos simpatizantes a participarem destes eventos, o que resultou em grandes lucros até o presente momento. Neste intuito, conseguiu-se financiar todos os valores até esta data sem utilizar de grandes investimentos com marketing neste âmbito.

De forma natural, bem simples, através de pequenos cartazes e redes sociais divulgou-se as promoções que correriam nas dependências da instituição obteve-se grandes retornos por estes aspectos.

Ou seja, a expectativa é excelente quanto ao retorno que terá em longo prazo e, talvez, em até curto prazo, pois o investimento é alto, mas o retorno e participação de novos públicos, novos adeptos, além da reafirmação e retorno de antigos frequentadores traz a estimativa do reembolso do investimento na presente data e de futuros valores a serem implementados para a conclusão da obra.

O que se compreende até o momento, não é solucionar todas as dúvidas ou respondê-las quanto à ampliação deste novo negócio, o principal intuito é trazer o caso prático da empresa de modo a auxiliar os novos Empreendedores tanto a iniciar, como principalmente, ampliar seus respectivos negócios. É demonstrar o que se necessita, as barreiras, os caminhos tomados, mas o principal é abranger isto com a obra não concluída, pois desta forma há tempo hábil para a reavaliação

dos cronogramas, dos parâmetros, e sempre explaná-los de forma auxiliar de forma pequena, mas útil a quem precisar.

## REFERÊNCIAS

BENEDETTI, Maurício Henrique et al. Empreendedorismo e Inovação: contribuições para a estratégia do empreendimento. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**. Disponível em: < <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/375/278> >. Acesso em: 28 ago. 2011.

BONACIM, Carlos Alberto Grespan et al. Mortalidade dos Empreendimentos de Micro e Pequenas Empresas: causas e aprendizagem. **Gestão & Regionalidade**. Disponível em: < [http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/viewFile/220/95](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/viewFile/220/95) >. Acesso em: 28 ago. 2011.

CAMPELLI, Magali Geovana Ramlow; et al. Empreendedorismo no Brasil: situação e tendências. **Revista de Ciências da Administração**. Disponível em: < <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n29p133> >. Acesso em: 28 ago. 2011.

FERREIRA, Sílvia. **O que tem de especial o Empreendedor Social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal**. Disponível em: < <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/11131/1/O%20perfil%20de%20emprego%20do%20empres%C3%A1rio%20social%20em%20Portugal.pdf> >. Acesso em: 28 dez 2012.

MACHADO, Hilka Vier; ESPINHA, Pedro Guena. Empreendedorismo e Franchising: uma combinação que garante a sobrevivência?. **RAM - Revista de Administração Makenzie**. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ram/v11n4/06.pdf> >. Acesso em: 27 ago. 2011.

OLIVEIRA, Edson Marques: Empreendedorismo Social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista FAE (Centro Universitário Franciscano do Paraná)**. < Disponível em: [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v7\\_n2/rev\\_fae\\_v7\\_n2\\_02.pdf?sa=U&ei=feWmT6ClGjKswbskvGSBQ&ved=0CBgQFjAEOIIB&usg=AFQjCNGxhC5UAxr9\\_\\_cY\\_XKBHbs3VwEBgw](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n2/rev_fae_v7_n2_02.pdf?sa=U&ei=feWmT6ClGjKswbskvGSBQ&ved=0CBgQFjAEOIIB&usg=AFQjCNGxhC5UAxr9__cY_XKBHbs3VwEBgw) >. Acesso em: 28 dez 2012.

PEDROSO, José Pedro Penteado et al. A relação entre o Jeitinho Brasileiro e o Perfil Empreendedor: possíveis interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil. **RAM – Revista de Administração Makenzie**. Disponível em: < <http://www.contextus.ufc.br/index.php/contextus/article/view/92/92> >. Acesso em: 28 ago. 2011.



## IMPACTO DO CUSTO BRASIL NO DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

**Gilmar Antônio Vedana**

Faculdade de Ampére-FAMPER  
Ampére-PR

**Gilmar Ribeiro de Mello**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná-  
UNIOESTE  
Francisco Beltrão-PR

**RESUMO:** Os altos custos produtivos no Brasil rendem vários debates. O presente trabalho tem o objetivo de verificar a relação das variáveis do Custo Brasil no desenvolvimento das indústrias de médio porte do Sudoeste do Paraná. Para tanto, trabalhou-se no referencial teórico o conceito de Custo Brasil e seus componentes: Logística e infraestrutura brasileira; Carga Tributária Brasileira; Encargos e Leis Trabalhistas no Brasil; Energia Elétrica; Telecomunicações; Juros (custo de capital); Burocracia; Corrupção; e Instabilidade da moeda. Utilizou-se uma abordagem quantitativa com o emprego da regressão, onde verificou-se a relação das variáveis do Custo Brasil com as variáveis de desenvolvimento das organizações: Margem Líquida; Empregabilidade; Produtividade; Custos de Produção; Competitividade Nacional; e Competitividade Internacional. O estudo foi realizado com 32 indústrias do Sudoeste do Paraná. Com a pesquisa detectou-se que o Custo Brasil explica as variações da variável

competitividade nacional, mostrando-se contrário aos estudos apontados na literatura, no qual a amostra evidencia que elevando o Custo Brasil aumenta a competitividade nacional das indústrias.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competitividade. Custo Brasil. Desenvolvimento Organizacional.

### IMPACT OF BRAZIL COST ON THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS

**ABSTRACT:** The high productive costs in Brazil yield several debates. This paper aims to verify the relationship of the Cost Brazil variables in the development of mid-sized industries in southwestern Paraná. To this end, we worked on the theoretical framework the concept of Custo Brasil and its components: Brazilian logistics and infrastructure; Brazilian Tax Burden; Labor Charges and Laws in Brazil; Electricity; Telecommunications; Interest (cost of capital); Bureaucracy; Corruption; and currency instability. A quantitative approach was used with the use of regression, where it was verified the relation between the Brazil Cost variables and the development variables of the organizations: Net Margin; Employability; Productivity; Production costs; National competitiveness; and International Competitiveness. The study was conducted with 32 industries of southwestern Paraná. With the research it was found that

the Brazil Cost explains the variations of the national competitiveness variable, being contrary to the studies mentioned in the literature, in which the sample shows that raising the Brazil Cost increases the national competitiveness of industries.

**KEYWORDS:** Competitiveness. Brazil cost. Organizational development.

## 1 | INTRODUÇÃO

Tornam-se cada vez mais frequentes os debates acerca dos altos custos que envolvem as operações produtivas no Brasil, bem como, a precária infraestrutura do país que acaba por elevar ainda mais o custo da indústria.

O cenário econômico do Brasil caracteriza-se por desencadear vários fatores que tendem a prejudicar o desenvolvimento das empresas. Esses fatores estruturais, burocráticos e econômicos, combinados, formam o que muitos economistas chamam de “Custo Brasil”.

O principal fator relacionado na literatura é a alta carga tributária brasileira, causando inibição de investimentos no país, impedindo que as empresas brasileiras forneçam seus produtos a preços mais acessíveis, tornando-as menos competitivas no mercado globalizado.

Os altos encargos e a complexidade das leis trabalhistas do Brasil também influenciam negativamente no desempenho das organizações. As empresas poderiam remunerar melhor seus empregados e fornecer melhores benefícios se a folha de pagamento não fosse onerada pelos encargos e se a relação entre empregadores e empregados não fosse por demais prejudicada pelo emaranhado de leis, inviabilizando um equilíbrio de renda e negociações coletivas.

Os problemas de infraestrutura e logística no Brasil são enormes. Rodovias mal conservadas encarecem os produtos, pois tornam o frete mais elevado, além de ocorrer maior desperdício da produção. A falta de investimentos que possibilite a diversificação de modais de transporte faz com que as empresas optem pela disponibilidade de modais e não pelo modal mais econômico.

Há outros fatores que afetam a gestão organizacional das empresas brasileiras, como o custo de capital brasileiro com altas taxas de juros; a energia elétrica e as telecomunicações com as tarifas mais elevadas; a corrupção que tornou-se presente em várias relações brasileiras; a burocracia que retarda o desenvolvimento e impede a agilidade nas transações; e a instabilidade cambial formam as barreiras que as empresas brasileiras precisam ultrapassar para manterem-se competitivas e prosperar.

Esse conjunto de dificuldades afeta o desenvolvimento nacional, comprometendo a competitividade e eficiência das empresas brasileiras, além de encarecer o investimento no Brasil.

O presente trabalho tem o objetivo de verificar a relação das variáveis do Custo

Brasil no desenvolvimento das indústrias de médio porte do Sudoeste do Paraná, quando é correlacionado o Custo Brasil com as variáveis ligadas ao desenvolvimento das empresas, verificando assim se o Custo Brasil realmente interfere na gestão e desenvolvimento das indústrias em questão.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Custo Brasil

As indústrias brasileiras precisam lidar com um fenômeno interno que diminui sua competitividade e atrapalha o seu desenvolvimento (TREGENNA, 2009). As causas desse fenômeno são apontadas por vários autores como sendo os formadores CB, conforme ver-se-á a seguir.

CB pode ser definido como sendo um termo genérico, usado para descrever o conjunto de dificuldades estruturais, burocráticas e econômicas, que encarecem o investimento no Brasil, dificultando o desenvolvimento nacional, aumentando o desemprego, o trabalho informal, a sonegação de impostos e a evasão de divisas. Por isso, é apontado como um conjunto de fatores que comprometem a competitividade e a eficiência da indústria nacional (BARROS *et al.*, 1997; CASTOR, 1999; OLIVEIRA, 2000; LAFER, 2000; BOMFIM, 2013).

Na visão de Costa e Gameiro (2005), não há uma definição exata sobre o tema, mas destaca:

Alguns autores definem Custo Brasil como o conjunto de todos os gastos internos que acabam onerando produtos ou serviços brasileiros. Outros o descrevem como sendo impostos em cascata, corrupção na máquina burocrática, distorções presentes na estrutura tributária e custos com transportes terrestres, portos e comunicações. Existe, ainda, quem trate Custo Brasil relacionado às exportações, enfatizando as desigualdades comerciais que o Brasil enfrenta em relação a grandes potências mundiais (COSTA; GAMEIRO, 2005, p. 1).

De acordo com Bomfim (2013), a Confederação Nacional da Indústria (CNI) começa a explorar o termo “Custo Brasil” no ano de 1995 e, com isso, passa a fazer parte do vocabulário do país. A CNI lança uma cartilha para divulgar o assunto e destaca que o CB é um conjunto de ineficiências e distorções que prejudica a competitividade do seu setor produtivo.

O impacto do CB, comentado acima, pode ser ocasionado por fatores, como: o déficit público, elevados custos de transporte e portuários, a crescente carga tributária e os custos associados ao trabalho e à previdência (CASTOR, 1999).

Oliveira (2000) baseando-se na amplitude que a CNI tratou o termo CB explora as peculiaridades brasileiras existentes e que fortalecem o CB, como: dificuldade de aprovação de projetos e propostas políticas e sociais meramente por desavenças ou interesses políticos partidários, em que projetos importantes e inovadores são

abortados devido a este “perfil” brasileiro.

Palhoça (2015, p.1) amplia a gama de fatores e destaca os principais componentes do Custo Brasil: “a carga tributária, os custos portuários, os transportes, os encargos trabalhistas, os financiamentos, a energia e as telecomunicações e a regulamentação governamental”. Além dos citados, pode-se incluir também, a corrupção, a burocracia e a instabilidade cambial.

A seguir são apresentados os fatores que, segundo a literatura, compõem o CB, iniciando-se com a carga tributária (CT).

### *2.1.1 Carga tributária*

O setor produtivo brasileiro lidera a geração de emprego e renda no país, mas esse potencial poderia ser mais eficiente se houvesse um ambiente mais favorável aos negócios, que estimulasse a ampliação da produção, atraísse novos investimentos e fornecesse produtos a preços mais acessíveis aos consumidores. O Brasil tem perdido empresas para outros países e um dos fatores que contribui para isso é a alta carga tributária (FERREIRA, 2015).

De acordo com Costa e Gameiro (2005), no Brasil, há muita distorção tributária, em que vários tributos são cobrados em cascata, ou seja, cumulados em todas as fases que envolvem os produtos. Segundo os autores, os tributos em cascata incentivam a sonegação e a informalidade, face à oneração causada.

Segundo Resende e Sousa (2014), o Brasil está entre os piores ambientes para se fazer negócios no mundo, com alta carga tributária direta e indireta, impactando no desestímulo aos investimentos na produção e no crescimento e desenvolvimento das organizações.

### *2.1.2 Encargos e leis trabalhistas*

Segundo vários especialistas, os encargos e leis trabalhistas existentes no Brasil, dificultam, e muito, a competitividade das empresas brasileiras (NORONHA *et al.*, 2013).

Em uma análise da rede mundial de auditoria e contabilidade *UHY International*, o valor dos tributos brasileiros, tomando por base apenas os direitos e deveres trabalhistas previstos na Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, chegam a 57,56% do salário bruto, colocando o Brasil entre as nações com maiores custos de seguro social e demais impostos trabalhistas. A média global é de apenas 22,52%, já a média entre o grupo formado por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (BRICS) é de 28,29% e a média do grupo dos sete países mais ricos do mundo (G7) é de 24,21%. Os Estados Unidos é o país com a menor contribuição entre os países analisados, aproximadamente 8,84% do salário bruto (BOMFIM, 2013).

### 2.1.3 Logística e infraestrutura

De acordo com Bomfim (2013, p. 29),

A logística brasileira é sem dúvidas um fator que deve ser analisado quando se fala de Custo Brasil. São os transportes de carga que movem a economia levando a produção agrícola, insumos e a produção industrial para todos os cantos do país e para o exterior.

O mesmo autor destaca que o Brasil é um país com dimensões continentais, com centros fabris espalhados por todas as regiões, e quanto maior o trecho, maior serão os custos com transporte, impactando na competitividade das indústrias.

Lima (2013), em seu estudo, argumenta que em países com razoável grau de industrialização, os custos com logística chegam a 6% do PIB nacional. Já no Brasil, chegam a 10%, ou seja, 40% acima da média mundial.

A falta de investimentos em infraestrutura causa consequências, como: deterioração das estradas, má conservação das vias férreas e baixa produtividade dos portos. A média de movimentação nos portos brasileiros é de 27 contêineres por hora, já a média internacional é de 40 contêineres por hora (BORGES, 2005). Cinco anos depois, em novo levantamento realizado pode-se perceber que esse número subiu para 35 contêineres/hora, ainda abaixo da média internacional que passou para 53 contêineres/hora (RAMOS *et al.*, 2010).

### 2.1.4 Custo do capital

De acordo com D'Agosto (2015):

Custo do capital é a taxa de retorno mínima para que os novos investimentos planejados por uma empresa possam ser efetuados. É a combinação entre a taxa de juros da economia e a rentabilidade exigida pelos acionistas para autorizar que a companhia se envolva em outros negócios (D'AGOSTO, 2015, p. 1).

Os altos juros praticados no Brasil impactam negativamente na economia e diminuem a confiança de investidores estrangeiros, fazendo com que diminuam os investimentos produtivos face ao encarecimento dos financiamentos, podendo, o investidor adiar seus planos ou optar por outro país, fortalecendo os impactos do CB (COSTA; GAMEIRO, 2005).

Outro elemento do custo de capital é o custo de capital de terceiros, conseguido através da venda de títulos no mercado de capitais ou por intermédio da obtenção de empréstimos junto ao sistema bancário, o qual, no Brasil, o predominante é os empréstimos bancários, já que o mercado de capitais brasileiro é muito reduzido (OREIRO *et al.*, 2007).

Segundo estudo realizado pela ABIMAQ, em 2013, os custos de investimento encareceram 1,16% os produtos brasileiros frente aos alemães e americanos. Ou seja, os produtos nacionais são encarecidos, pois as empresas repassam os custos

que tiveram com a obtenção de financiamentos no preço dos produtos (BOMFIM, 2013).

### *2.1.5 Energia elétrica*

A Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – FIRJAN (2013) fez um levantamento e apontou que, em 2013, a energia elétrica brasileira custava 134% a mais que nos demais países do BRICS, 67% mais elevada que as demais nações da América do Sul e 50% mais cara, em um grupo de 27 países pesquisados.

Conforme anunciado pela FIRJAN, o Brasil passou a ocupar o primeiro lugar no ranking com a energia mais cara, 107,5% superior à média dos demais e 330% mais cara que os Estados Unidos.

De acordo com a FIESP (2013), a tarifa de energia elétrica praticada no Brasil, até 2012, era a terceira mais cara do mundo, apesar de ser produzida da forma mais barata que existe.

Mamona (2014) informa que o Brasil ocupa o 11º lugar no ranking de custo de energia no setor industrial no mundo, custando 8,8% mais caro que a média dos outros países.

### *2.1.6 Telecomunicações*

Segundo Silva (2011), os custos com telecomunicações, no Brasil, contribuem para a formação do CB, apresentando aspectos, como:

- (i) cobranças desproporcionais pelo direito de passagem para uso da faixa de domínio pelas redes de cabos aéreos e subterrâneos em rodovias e ferrovias brasileiras; (ii) taxas elevadas para utilização dos postes das distribuidoras de energia elétrica; e (iii) existência de leis e decretos municipais que estabelecem preços (ou contribuições pecuniárias) que as operadoras precisam pagar como contrapartida ao uso do espaço público (subsolo e espaço aéreo) (SILVA, 2011, p. 1).

Oliveira (2000) traz em seu estudo que as telecomunicações brasileiras apresentavam rápida deterioração, contribuindo para a formação do CB, dificultando os negócios.

Elia (2013) informa, baseado no relatório do IPEA, que o Brasil está entre as nações com maiores custos de telecomunicações e com pior qualidade. Para se ter internet com alta velocidade no Brasil paga-se 300% a mais que na Rússia e é 900% mais caro que nos Estados Unidos. Na média dos países desenvolvidos, o Brasil apresenta um custo cinco vezes maior.

### *2.1.7 Corrupção*

O Brasil apresenta um dos maiores índices de corrupção do mundo e os custos com estas práticas representam 0,5% do PIB nacional. Esse percentual seria



suficiente para resolver os principais problemas de estrutura do país e acelerar seu desenvolvimento (PIMENTEL, 2014).

Entende-se por corrupção todo e qualquer comportamento que envolva um ou mais agentes do Estado, direta ou indiretamente, cujas consequências causem danos aos processos democráticos e seus valores, como por exemplo, os valores de igualdade, justiça e representação política (PAZ, 2014, p. 19).

O autor trata a corrupção como um problema global e que gera inúmeras consequências negativas para a sociedade, mais precisamente aos cidadãos que necessitam de recursos que, muitas vezes, são desvirtuados por esta anomalia, afetando o sistema político e transformando-se no maior desafio da democracia.

### *2.1.8 Burocracia*

De acordo com Costa (2012, p. 54), “o termo burocracia indica criticamente a proliferação de normas e regulamentos, o ritualismo, a falta de iniciativa e o desperdício de recursos, em suma, a ineficiência das grandes organizações públicas e privadas”.

Segundo Costa (2012), a burocracia é sinônimo de papelada, várias etapas de processos (tramitações), excesso de regulamentos, que acabam gerando ineficiência pública e privada.

Dentre os fatores do CB está o excesso de burocracia existente no Brasil, que vai da abertura de uma empresa às etapas pós-produção. Para abrir uma empresa no Brasil, cumprindo todos os trâmites legais, demora-se em média 40 dias úteis (DUARTE, 2010).

### *2.1.9 Instabilidade Cambial*

Um dos principais fatores contributivos para a baixa competitividade da indústria brasileira é a política cambial do Brasil, causando também a desindustrialização do país (CANO, 2013).

Reis (2013) também apresentou a mesma opinião e acrescenta que este fenômeno é conhecido como “doença holandesa”, podendo ocorrer quando o país descobre recursos naturais comercializáveis ou quando há grande aumento nos preços das *commodities*.

Em épocas que há moeda forte e certa estabilidade monetária, ocorre a impressão de que é mais rentável produzir para o mercado interno, pois os custos são menores. Entretanto, atuar em mercados externos possibilita aumentar a capacidade produtiva, a competitividade, a conquista de novos mercados, além de ser uma alternativa caso a economia nacional apresente queda (VERRUCK, 2009).

Lima e Silva (2010), possuem a visão que a moeda forte traz um crescimento econômico equilibrado, onde os investimentos são aplicados diretamente no processo produtivo, aumentando a geração de empregos e a produtividade das organizações.

Uma economia com moeda fraca retarda o processo produtivo, prejudicando as remunerações e o consumo, diminuindo também o nível de investimento e empregabilidade (LIMA; SILVA, 2010).

### 3 | METODOLOGIA

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como quantitativa. Utilizou-se a técnica estatística de Regressão Linear Simples que, segundo Fávero *et al.* (2009), é bastante empregada nas áreas de negócios e em pesquisas acadêmicas, sendo utilizada, principalmente, com o propósito de previsão. A técnica compreende a análise dos dados amostrais para obter informações sobre se duas ou mais variáveis são relacionadas e qual a natureza desse relacionamento.

A presente pesquisa verificará a correlação do Custo Brasil com as variáveis ligadas ao desenvolvimento das empresas, verificando assim se o Custo Brasil realmente interfere na gestão e desenvolvimento das indústrias do Sudoeste do Paraná.

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	VARIÁVEIS DEPENDENTES
Variável Independente: Custo Brasil	Variáveis Dependentes: VD1: Margem Líquida VD2: Empregabilidade VD3: Produtividade VD4: Custos de Produção VD5: Competitividade Nacional VD6: Competitividade Internacional

Quadro 1: Grupo de Variáveis

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

O universo da pesquisa é composto pelas indústrias do Sudoeste do Paraná, distribuídas entre os 42 municípios da região.

A amostra da pesquisa foi definida por conveniência e intencional, considerando as indústrias de médio porte, ou seja, segundo a classificação do SEBRAE (2013), são as empresas que possuem entre 99 e 499 empregados.

Os dados secundários foram coletados através da literatura existente acerca do tema abordado. Os questionários foram enviados para 41 das 44 empresas da amostra. Dos 41 questionários entregues, obteve-se retorno de 32, representando uma participação de 78,05% da amostra.

## 4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a intenção de atender o objetivo da pesquisa, de verificar qual o impacto do Custo Brasil na gestão e no desenvolvimento das indústrias de médio porte do Sudoeste do Paraná, realizou-se a regressão do Custo Brasil x Desenvolvimento.

Através do auxílio do software SPSS®, versão 22.0, foram submetidas às regressões lineares simples, as variáveis dependentes relacionadas ao desenvolvimento das indústrias da amostra e a variável explicativa Custo Brasil, conforme demonstrado no Quadro 1 da metodologia.

De acordo com os resultados das regressões, o Custo Brasil não explica, de forma estatística, as variações das variáveis de desenvolvimento: margem líquida, empregabilidade, produtividade, custos e competitividade internacional. Pois, conforme demonstrado na Tabela 1, o Custo Brasil apresenta nível de significância maior que 5% (Sig. > 0,05), levando a conclusão de não significância, ao nível de 95% de confiança.

Variável	Variável	Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
Independente	Dependente	B	Erro Padrão	Beta		
Custo Brasil	Margem Líquida	0,093	0,182	0,093	0,513	0,611
Custo Brasil	Empregabilidade	0,044	0,182	0,044	0,241	0,811
Custo Brasil	Produtividade	0,047	0,182	0,047	0,256	0,799
Custo Brasil	Custos	0,177	0,180	0,177	0,983	0,333
Custo Brasil	Competitividade Intern.	0,038	0,182	0,038	0,207	0,837

Tabela 1: Variáveis Excluídas do Modelo

FONTE: Dados da pesquisa

Conforme observado na Tabela 2, o Custo Brasil se mostrou estatisticamente significativo para explicar as variações da variável competitividade nacional, pois o nível de significância é menor que 5% (Sig. < 0,05). O coeficiente de determinação (R quadrado) demonstra que 14,5% da variável competitividade nacional é explicada pela variável do modelo (Custo Brasil).

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,381 <sup>a</sup>	,145	,116	,94001576
2	,427 <sup>b</sup>	,182	-,014	1,00707758

a. Preditores: Competitividade Nacional

b. Preditores: Demais variáveis

Tabela 2: Resumo do modelo

FONTE: Dados da pesquisa

Depois de confirmada a validade do modelo, é necessário analisar a significância do coeficiente B estimado por meio do teste T de Student, o qual é positivo (0,381), demonstrando que o Custo Brasil impacta, de forma positiva, na variação da Competitividade Nacional.

Modelo B	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	Erro Padrão	Beta			
(Constante)	-1,204E-15	,166		,000	1,000
Custo Brasil	,381	,169	,381	2,254	,032

Variável Dependente: Competitividade Nacional

Tabela 3: Coeficientes da Regressão do Custo Brasil x Competitividade Nacional

FONTE: Dados da pesquisa

Por fim, além da significância estatística, o modelo precisa atender aos pressupostos da regressão. Analisando os dados da Tabela 4, pode-se chegar às seguintes conclusões:

- Ausência de Autocorrelação Serial: O pressuposto foi atendido, pois o resultado do teste de *Durbin-Watson* (DW) foi de 1,821, estando situado na parte central da tabela da estatística DW, na região V, área de ausência de autocorrelação;
- Normalidade: O pressuposto foi atendido, pois o resultado do teste *Kolmogorov-Smirnov* foi de 0,316, aceitando a hipótese nula de que a distribuição da série testada é normal;
- Homoscedasticidade: O pressuposto foi atendido, pois o teste de *Pesarán-Pesarán* foi de 0,407, aceitando a hipótese nula de que os resíduos são homoscedásticos.

PRESSUPOSTO	Testes/Resultados	
	Tolerância	VIF
Ausência de Autocorrelação Serial	Durbin Watson	1,821
Normalidade	Kolmogorov-Smirnov	0,316
Homoscedasticidade	Pesarán-Pesarán	0,407

Tabela 4: Pressupostos da Regressão

FONTE: Dados da pesquisa

Com a realização da regressão é possível afirmar que o Custo Brasil tem impacto na competitividade nacional das empresas da amostra. Cada ponto percentual que se eleva no Custo Brasil, aumenta 0,381% a competitividade das empresas no mercado interno.

Os resultados aqui expostos são contrários aos comentários da literatura pesquisada. Pela falta de estudos idênticos ou semelhantes não pode-se comparar os resultados aqui apresentados, mas pode-se valer dos comentários de Barros *et al.* (1997); Castor (1999); Oliveira (2000); Lafer (2000); Bomfim (2013), que destacam o Custo Brasil como sendo o conjunto de fatores que comprometem a competitividade e a eficiência da indústria nacional.

Isto pode ser um fenômeno específico da amostra pesquisada, mas uma possível explicação para estes resultados é que, a maioria das indústrias da amostra são empresas maduras, com vários anos de existência, que já conseguiram colocação no mercado e com a adoção de estratégias competitivas permanecem fortes, preparadas para enfrentar a concorrência. Desta forma, quando o Custo Brasil aumenta, essas empresas melhoram suas estratégias automaticamente, ao contrário de empresas novas, onde o aumento do Custo Brasil pode chegar de surpresa e diminuir a competitividade da organização, pois gastarão muito mais esforços para neutralizar este impacto.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebeu-se com o estudo, que as empresas brasileiras necessitam vencer uma série de fatores internos que, somados entre si, formam o Custo Brasil e dificultam sua competitividade, atrapalhando o seu desenvolvimento.

Esse conjunto de dificuldades estruturais, burocráticas e econômicas obrigam as empresas brasileiras a adotarem estratégias competitivas que visem amenizar seu impacto, agregando vantagens competitivas para manterem-se vivas no mercado.

Com a pesquisa e realização da regressão simples, foi possível atingir o objetivo do estudo. Sendo que, o objetivo foi de verificar qual o impacto do Custo Brasil na gestão e no desenvolvimento das indústrias de médio porte do Sudoeste do Paraná, responde-se identificando que a variável competitividade nacional mostrou-se impactada, de forma estatisticamente significativa, pelo Custo Brasil, enquanto que as demais (Margem Líquida; Empregabilidade; Produtividade; Custos de Produção; e Competitividade Internacional), estatisticamente não são significantes.

Diante dos resultados, quando o Custo Brasil se eleva, a competitividade nacional também aumenta. Isto pode ser uma peculiaridade da amostra, mas pode haver explicação pelo fato de que participaram da pesquisa, indústrias com vários anos de existência, consolidadas no mercado e sofrendo menos impacto do Custo Brasil.

## REFERÊNCIAS

BARROS, José Roberto Mendonça de; *et al.* **A Agricultura e o Custo Brasil**. Revista de Política Agrícola, Ano VI, N.01, Jan-Fev-Mar 1997.

BOMFIM, Cláudio Franco. **Impacto do Custo Brasil na Análise de Viabilidade do Desenvolvimento de Veículos Automotores**. Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia, São Caetano do Sul, SP: 2013.

BORGES, E. **Um Setor à Beira do Colapso**. Conjuntura Econômica. N.7, 2005.

CANO, Wilson. **A Desindustrialização do Brasil**. Economia e Sociedade, V.21, Número Especial, Campinas-SP, 2013.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Custo Brasil: Muito Além dos Suspeitos Habituais**. Revista FAE, V.2, N2, Curitiba, Mai/Ago 1999.

CASTRO, *et al.* **A Gestão Estratégica de Custos como Diferencial Competitivo para Micro e Pequenas Empresas**. UNISEPE/FUR, 2014.

COSTA, Ana Carolina Ribeiro. **Burocracia e Comércio Exterior: Os Desafios à Exportação Sob a ótica das Micro e Pequenas Empresas Exportadoras do Rio Grande do Norte**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

COSTA, Sandra Bueno Cardoso da; GAMEIRO, Augusto Hauber. **Entendendo o Custo Brasil**. IFMA-ABAR, Universidade de Ribeirão Preto – UNAERP, 2005.

D'AGOSTO, Marcelo. **Queda do Custo de Capital no Impasse do Setor Elétrico**. Disponível em: <http://www.valor.com.br/valor-investe/o-consultor-financeiro/2915744/queda-do-custo-de-capital-no-impasse-do-setor-eletrico>. Acesso em 29/02/2016.

DUARTE, Priscila Medina. **Vantagens Comparativas X Competitividade no Comércio Exterior Brasileiro: O Problema do Custo Brasil**. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

ELIA, J. **As Distâncias das Telecomunicações no Brasil**. IPEA, Ed. 65, 2013.

FAVERO, Luiz P. *et al.* **Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

FERREIRA, Paulo Afonso. **Carga Tributária – Um Nó para a Competitividade e Produtividade Brasileira**. Disponível em: <http://www.premiumbravo.com.br/carga-tributaria-um-no-para-a-competitividade-e-produtividade-brasileira/2015>, acesso em 24/02/2016.

FIEP-PR. **Cadastro das Indústrias 2015 - Paraná**. FIEP, Curitiba, 2016.

FIESP (São Paulo). **Ranking de Competitividade**. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/wp-content/uploads/2006/09/ic-2011.pdf>. Acesso em 22/02/2016.

FIRJAN. **Tarifa de Energia para Indústria Brasileira está 50% acima da Média Mundial**. Disponível em: <http://www.firjan.org.br/data/pages/2C908CEC30E85C950131B3B6A4069BE.htm> Acesso em 01/03/2016.

LAFER, Celso. **Brasil: Dilemas e Desafios da Política Externa**. Estudos Avançados da Faculdade de Direito da USP, São Paulo: 2000.

LIMA, José Raimundo Oliveira; SILVA, Joabe Márlus Lopes da. **A Eficiência da Política Monetária Brasileira como Instrumento Indicativo de Orientação Econômica no Período de 1994 a 2002**. Sitientibus, Feira de Santana, N.43, Jul/Dez 2010.

LIMA, Maurício Pimenta. **Custos Logísticos na Economia Brasileira**. Revista Tecnológica. Centro de Estudos Logísticos. UFRJ, Rio de Janeiro, 2013.



MAMONA, Karla Santana. **Custo da Energia para a Indústria no Brasil é 11ª Mais Cara do Mundo**. Disponível em: [http://www.infomoney.com.br/negocios/noticia/3200758/custo-energia-para-industria-brasil-11\\_-mais-cara-mundo](http://www.infomoney.com.br/negocios/noticia/3200758/custo-energia-para-industria-brasil-11_-mais-cara-mundo) Acesso em 01/03/2016.

NORONHA, Eduardo; *et al.* **Custos do Trabalho, Direitos Sociais e Competitividade Industrial**. IPEA, Cap. 7, 2013.

OLIVEIRA, Dennison de. **A Cultura dos Assuntos Públicos: O Caso do “Custo Brasil”**. Revista de Sociologia e Política. Universidade Federal do Paraná, N.14, Curitiba, Jun-2000.

OREIRO, José Luiz; *et al.* **Porque o Custo de Capital no Brasil é Tão Alto?** UFPR, Curitiba-PR, 2007.

PALHOÇA, Luiz. **Custo Brasil**. Disponível em: [http://www.she.com.br/secoes/ver.asp?id\\_mat=12&id\\_secao\\_mat=29-1&id=29](http://www.she.com.br/secoes/ver.asp?id_mat=12&id_secao_mat=29-1&id=29), acesso em 22/02/2016.

PAZ, E.M. **A Corrupção no Brasil Atual Conforme a Percepção de Empresários Brasileiros**. Universidade Federal do Paraná, Curitiba-PR, 2014.

PIMENTEL, Izabella Arruda. **A Corrupção no Brasil e a Atuação do Ministério Público**. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa-PB, 2014.

PORTER, Michael. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York. Free Press, 1980.

RAMOS, Rogério de Carvalho; *et al.* **A Movimentação de Contêineres nos Portos Brasileiros**. CONINFRA – 4º Congresso de Infraestrutura de Transporte. Ago/2010. São Paulo-SP.

REIS, L. M. **Determinantes da Apreciação da Taxa de Câmbio Real Brasileira nos Anos 2000**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

RESENDE, Paulo; SOUSA, Paulo Renato de. **Custos Logísticos no Brasil 2014**. Fundação Dom Cabral, Nova Lima-MG: 2014.

RIBEIRO, Isolda Lins. **Patrimonialismo e Personalismo: A Gênese das Práticas de Corrupção no Brasil**. XIX CONPEDI, Fortaleza-CE, 2010.

RICCIARDI, Alex. **O Enigma do Alto Preço da Energia**. Revista O Setor Elétrico, Ed. 80, 2012.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. 2013. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf), acesso em 19/01/2016.

SILVA, Luiz Henrique Barbosa da. **Efeito do Custo Brasil nas Telecomunicações**. Revista Telcomp, Ano IV, N.50, 2011.

TREGENNA, F. **Characterizing Deindustrialization: Na Analysis of Changes in Manufacturing employment and output internationally**. Cambridge Journal of Economics, V.33, 2009.

VERRUCK, Fábio. **Processo de Internacionalização das Empresas: Um Estudo Multicaso nas Cinco Maiores Empresas da Serra Gaúcha**. Universidade de Caxias do Sul – RS, 2009.

## EDUCAÇÃO FINANCEIRA PARA PROFESSORES DA REDE PÚBLICA ESTADUAL

### **Claudio Alvim Zanini Pinter**

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL  
Curso de Administração, Marketing e Processos Gerenciais  
Tubarão – Santa Catarina

### **Domingos Pignatel Marcon**

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL  
Curso de Administração, Marketing e Processos Gerenciais  
Tubarão – Santa Catarina

### **Marcelo Miguel da Silva**

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL  
Curso de Administração, Marketing e Processos Gerenciais  
Tubarão – Santa Catarina

### **Marilene da Rosa Lapolli**

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL  
Curso de Administração, Marketing e Processos Gerenciais  
Tubarão – Santa Catarina

### **Bárbara Beatriz da Silva Domingos**

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL  
Curso de Bacharel em Matemática  
Tubarão – Santa Catarina

**RESUMO:** No mundo atual, em que tudo gira em torno do financeiro, manter qualidade de vida implica em possuir uma Educação Financeira adequada que permita aos indivíduos administrarem suas finanças de forma

planejada, evitando dívidas. Objetivou-se, nesta pesquisa, identificar os itens de maior fragilidade do conhecimento de Educação Financeira dos professores multiplicadores. Considerando-se necessário que os professores multiplicadores tenham conhecimento e habilidades para administrar suas finanças, para socializar tal conhecimento com os estudantes e demais pessoas a sua volta, surge a problemática desta pesquisa: Possuem estes profissionais formação adequada nesta área? A pesquisa teve como público alvo os professores da rede pública estadual, nos vários municípios de acordo com as localidades dos alunos participantes do Prodel que auxiliaram no projeto. Foi utilizada uma amostra intencional em função da proximidade dos professores e dos locais de origem dos alunos. Os alunos do Prodel aplicaram entrevista, através de um questionário com perguntas fechadas, para avaliar os itens de maior fragilidade quanto ao conhecimento dos entrevistados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação. Finanças. Dívidas.

### FINANCIAL EDUCATION FOR STATE PUBLIC TEACHERS

**ABSTRACT:** In today's financially driven world, maintaining a quality of life means having a proper Financial Education that allows

individuals to manage their finances in a planned way, avoiding debt. The objective of this research was to identify the most fragile items of the Financial Education knowledge of the multiplier teachers. Considering that these teachers have the knowledge and skills to manage their finances, in order to socialize such knowledge with students and others around them, the research problem arises: Do these professionals have adequate training in this area? The research had as public target the teachers of the state public network, in the several municipalities according to the localities of the students participating in the Local Development Program (Prodel), who assisted in the project. An intentional sample was used because of the proximity of the teachers and the places of origin of the students. The Prodel students applied an interview, through a questionnaire with closed questions, to evaluate the most fragile items regarding the interviewees' knowledge.

**KEYWORDS:** Education. Business. Debts.

## 1 | INTRODUÇÃO

Educação Financeira é um tema de alta relevância quando se trata de vida em sociedade no sistema capitalista. Este modelo social, no mesmo tempo que abre portas para inúmeras formas de consumo, possibilita também o risco do exagero, do desequilíbrio no uso das finanças. Por esta razão, a prudência em relação à atitude que o indivíduo venha a ter perante a administração de sua renda e/ou de seu patrimônio, torna-se fundamental para a saúde financeira do ser humano. Infelizmente, vê-se, abaixo, em pesquisa realizada, que é grande o número de pessoas inadimplentes e endividadas, ou seja, pessoas que não obtiveram educação financeira adequada.

Acredita-se que pessoas disciplinadas, financeiramente, possam conviver de forma mais harmônica com suas famílias, suas empresas, comunidades e com o meio ambiente, por tomarem decisões financeiras mais racionais, minimizando os impactos causados pela ação do sistema.

Segundo Tommasi, Lima (2007, p. 14)

Uma grande vantagem da Educação Financeira é que ela nos dá condições para usar nossa renda de forma eficiente. Saber o que fazer com o que recebemos é fundamental para facilitar a formação de um patrimônio que, por sua vez, pode garantir um futuro tranquilo.

Para Pinheiro (2008), "educação financeira é a habilidade que o indivíduo adquire para administrar suas finanças pessoais no decorrer de sua vida".

Ainda, segundo os autores, Educação Financeira não é somente aprender a economizar, diminuir gastos, poupar e não precisar possuir cursos que envolvam este tema para praticá-la.

Ao contrario do que muita gente acredita educação financeira não significa somente fazer cursos ou ter uma formação superior em uma carreira neste segmento. Assim como os princípios de educação básica que aprendemos com nossos pais e

no convívio em sociedade, o processo de educação financeira deve fazer parte do nosso dia-a-dia, bastando interesse e um pouco de disciplina. Uma grande vantagem da educação financeira é que ela nos dá condições para usar nossa renda de forma eficiente. Saber o que fazer com o que recebemos é fundamental para facilitar a formação de um patrimônio que, por sua vez, pode garantir um futuro tranquilo. (TOMMASI, LIMA, 2007, p. 14)

## 2 | DEFININDO EDUCAÇÃO FINANCEIRA

Educação financeira não significa apenas poupar e economizar, significa que se deve aprender a se organizar para usufruir o dinheiro corretamente.

É de extrema importância que todos saibam o que significa educação financeira e para que serve, pois, só assim, pode-se tomar decisões conscientes de como administrar os recursos financeiros.

Para Tommasi, Lima (2007, p. 30), "saber para onde vai seu dinheiro é essencial para quem deseja economizar e colocar a casa em ordem". Em geral, as pessoas bem sucedidas financeiramente são aquelas que têm um controle de suas contas e sabem para onde vai boa parte do dinheiro gasto..

Gastar com prudência significa saber diferenciar o que é essencial do que é supérfluo. Avaliar com cuidado se determinado eletrodoméstico, uma roupa um produto alimentício é necessário ou apenas capricho dispensável é uma capacidade que nem todos possuem. Quem não sabe fazer isso pode se arrepender algumas horas após a compra, mas o estrago estará feito. (FRANKENBERG, p. 39)

Segundo LUQUET e ASSEF (2007, p.20),

Não há nada pior do que virar um refém das suas dívidas, principalmente, se elas são maiores do que seus ganhos. Muitas vezes, o prazer de uma compra tão efêmero quanto o seu tempo de permanência no "shopping center", porém o pagamento por esta extravagância pode durar muitos meses.

Uma pesquisa, realizada em 2008 pela BM&FBOVESPA, percebeu que o entendimento da população brasileira em relação à Educação Financeira está muito baixo, 43% dos entrevistados preferem comprar a prazo com parcelas de menor valor, mesmo sabendo que, muitas vezes, pagam quase duas ou até mais vezes o valor do produto.

Conforme afirma Cerbasi (2004), essa situação poderia ser diferente se as famílias brasileiras fizessem o planejamento de seus gastos e adiassem por alguns meses a aquisição de bens desnecessários.

Atualmente, percebe-se que várias instituições têm demonstrado interesse em contribuir com a divulgação do tema educação financeira. Dentre as instituições destacam o Banco Central do Brasil, Comissão de Valores Mobiliários, Bancos, Previdência Privada, Associação de Educação Financeira do Brasil (AEF), Estratégia

Nacional de Educação Financeira (ENEF) e outros.

Isso vem ao encontro do trabalho de pesquisa por acreditar que cidadãos educados, financeiramente, teriam mais facilidade para produzir respostas que fossem capazes de reduzir o nível de endividamento das famílias.

Percebe-se que o grau de endividamento vem mostrando crescimento a partir de 2015 e, de acordo com a Agência Brasil de Notícias (2016), em setembro do mesmo ano, apresentou um índice de 63,5%.

Na realização do planejamento financeiro, pode-se perceber que há muitas vantagens e algumas limitações. Conforme o Banco do Brasil (2013):

Vantagens do planejamento financeiro: Controlar o endividamento pessoal: o consumidor consciente de seus gastos (e de suas receitas) pode se controlar melhor. Mesmo que ele passe por dificuldades, pode sair delas mais rapidamente do que outro que não planeja seu consumo, evitando, assim, que um pequeno problema se transforme em uma grande bola de neve. Utilizar os juros a seu favor: com planejamento, você otimiza o uso do crédito, reduzindo o pagamento de juros, evita o pagamento de multas por falta de organização e tem maior capacidade de poupar. Quem poupa pode receber rendimentos e se beneficiar dos juros trabalhando a seu favor.

Ainda conforme o Banco Central, quanto às dificuldades e limitações do planejamento financeiro:

Busca do prazer imediato: na busca da satisfação de um desejo imediato, muitas vezes pagamos um preço maior por isso. Pouca formação financeira: devido ao desconhecimento sobre conceitos e produtos financeiros, não usamos adequadamente as possibilidades que o mercado financeiro oferece para um melhor planejamento em direção aos nossos sonhos. Memória inflacionária: por muitos anos, o brasileiro viveu em um ambiente de hiperinflação, que, no Brasil, durou até 1994, com a introdução do Plano Real. Apesar de já vivermos por quase duas décadas em um ambiente de inflação sob controle, a memória inflacionária ainda influencia a maneira como planejamos nosso consumo.

Conforme Cerbasi (2004, p. 38),

O planejamento financeiro tem um objetivo muito maior do que simplesmente não ficar no vermelho. Mais importante do que conquistar um padrão de vida mantê-lo, e é para isso que devemos planejar. Os maiores benefícios dessa atitude serão notados alguns anos depois, quando a família estiver usufruindo a tranquilidade de poder garantir a faculdade dos filhos ou a moradia no padrão desejado, por exemplo.

Observa-se que as instituições e os autores apontam para a mesma direção, evidenciando que a educação financeira é o caminho para colocar os cidadãos em uma linha de crescente econômico com o máximo de estabilidade possível, ainda que em situação de crise.

## 2.1 Educação financeira nas escolas

Nas escolas, como é sabido, o grande protagonista para educar o estudante a transformar informação em conhecimento e conhecimento em sabedoria é o professor. Este raciocínio cabe também para a educação financeira destes e consequentemente de suas famílias.

Na grade curricular da Rede Pública Estadual de Santa Catarina, não consta a disciplina educação financeira, conforme PCN (1998, p.58).

De acordo com ANEF, entende-se que:

A Educação Financeira é uma causa transversal sob os pontos de vista organizacional, temático e setorial. Muitas organizações já estão contribuindo com ações educativas e sociais visando promover no brasileiro a capacidade de tomar decisões financeiras conscientes para sua vida e para a economia do país. (ENEF, 2010 apud. AEF, 2010).

Considerando a pertinência desta área na formação do indivíduo como se vê, anteriormente, ao menos como tema transversal , o professor, independente de disciplina , deveria trabalhar este tema em sala de aula ou até como um conteúdo de projetos educativos extracurriculares, visto que é de suma importância adquirir conhecimento sobre esse assunto, pois auxilia na formação pessoal e profissional do indivíduo. A necessidade desta formação já vem sendo observada por muitos, conforme relata o professor José Pio Martins, em seu livro Educação Financeira ao Alcance de Todos, no conto Três Histórias.

Acredita-se que o ensino fundamental deveria oferecer a base para a formação de cidadãos críticos, entretanto, não se observa na prática, conforme descreve Martins (2004, p.5),

Uma criança passa oito anos no ensino fundamental, três anos no ensino médio e, durante esses onze anos de educação básica, é obrigada a memorizar nomes e datas de pouca utilidade na vida real. Em pouco tempo tudo, ou quase tudo, é esquecido. (Hoje o ensino fundamental tem 9 anos)

Desde criança, a pessoa é inserida no mundo em que tudo gira em torno do financeiro. Assim, existe a preocupação com a necessidade de incluir este assunto na Escola, na sala de aula e na comunidade, já que, a grande parte da educação do indivíduo é influenciada pela Escola. Mas considerando que ninguém dá o que não tem, é necessário, para o êxito deste processo educativo, que se tenha o professor consciência do valor da educação financeira como caminho de escolhas sadias para o ser humano, em relação à aplicabilidade de sua renda e administração de seu patrimônio. Faz-se necessário que os professores multiplicadores tenham conhecimento e habilidades para administrar suas finanças, para socializar tal conhecimento com os estudantes e demais pessoas a sua volta.



### 3 | METODOLOGIA

Gil (2002, p. 17) define uma pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Ainda segundo o autor, a pesquisa classifica-se como descritiva, pois descreve as características de uma determinada população e analisa os dados sem manipulá-los. O procedimento dessa pesquisa pode ser classificado como estudo de caso, uma vez que, o pesquisador não tem muito controle sobre o objeto de estudo.

De acordo com Motta (2015), "o critério de abordagem desta pesquisa é classificado como quantitativa, pois utiliza questionário com perguntas fechadas que facilitam a tabulação e análise de dados".

Rauen (1999) define população como "um conjunto de indivíduos participantes da pesquisa, que possuem pelo menos uma característica comum, dentro de um limite".

A pesquisa teve como população alvo os professores da rede pública estadual, nos vários municípios de acordo com as localidades dos alunos participantes do Prodel que auxiliaram no projeto. Foi utilizada uma amostra intencional.

Segundo Mattar (2007), utilizando a amostra intencional, pode-se selecionar uma parte da população a qual se quer explorar. Na pesquisa, utilizou-se como amostra alguns professores em função da proximidade e dos locais de origem dos alunos.

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário com perguntas fechadas aplicado pelos alunos do Prodel, para avaliar os itens de maior fragilidade do conhecimento de Educação Financeira dos professores multiplicadores. A pesquisa foi realizada na região sul de Santa Catarina, entre os meses de maio a outubro de 2016.

Após aplicação do questionário, os alunos do Prodel colocavam no sistema de coleta, onde o sistema transformava as respostas em gráficos como segue:

### 4 | RESULTADO E DISCUSSÃO

A partir das respostas dos professores e a consolidação da pesquisa, seguiu-se a interpretação das respostas.

Segundo (RAUEN, 2002, p. 142), "a interpretação consiste em explicar que conclusões se obtêm, a partir dos dados coletados, tendo como critérios os objetivos norteadores da pesquisa".

O Inep (2007), em uma pesquisa elaborada através dos dados do Censo

Escolar da Educação Básica de 2007, fala que a idade com maior concentração de docentes está na faixa de 33 anos ou mais, possuindo o percentual de 68%, e os que estão na faixa de 30 a 45 anos representam o percentual de 55% dos entrevistados. Dos professores entrevistados (gráfico 01), a faixa etária com maior concentração encontra-se entre 35 e 55 anos, com o percentual de 59,4%.

Percebe-se que a faixa etária dos professores entrevistados assemelha-se aos dados da pesquisa nacional, conforme se observa no gráfico a seguir:

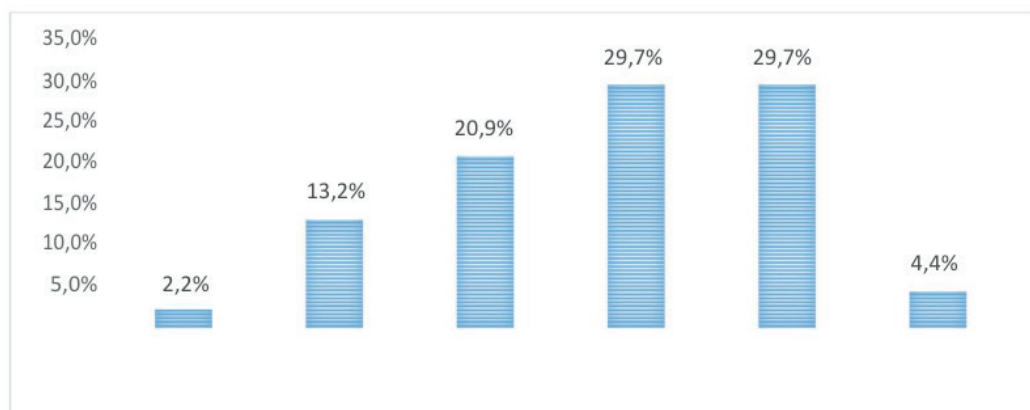


Gráfico 1 - Faixa etária dos professores entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Dos professores entrevistados (gráfico 02), o sexo predominante na pesquisa é de mulheres, 74,70% e os homens 25,30%. Segundo o Inep (2007), somando todas as etapas da educação básica, as mulheres possuem um percentual 81,60%, bem elevado em relação aos homens.

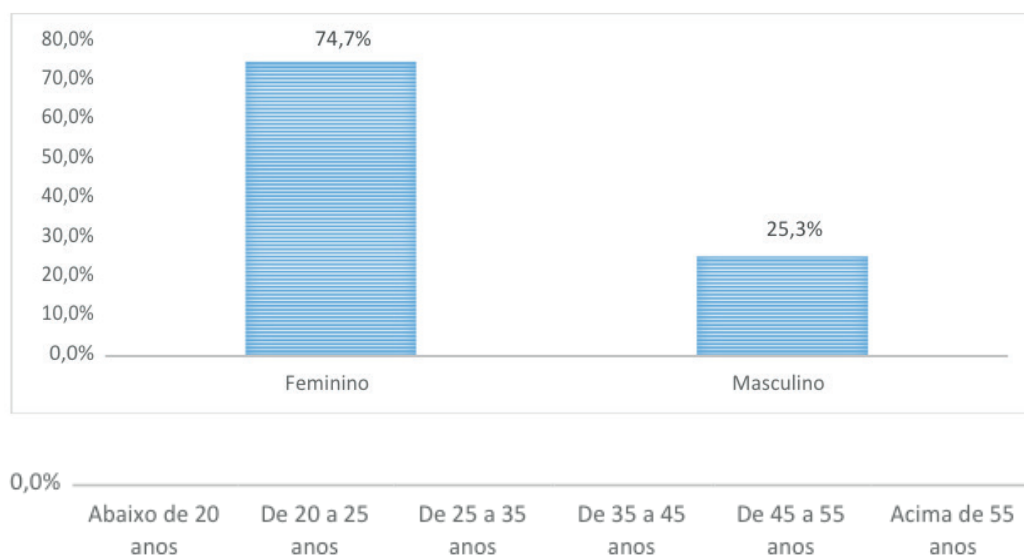


Gráfico 2 - Classificação dos professores /Sexo

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Quanto ao nível de escolaridade (gráfico 03), que os professores possuem, o que mais se destacou foi a especialização completa.

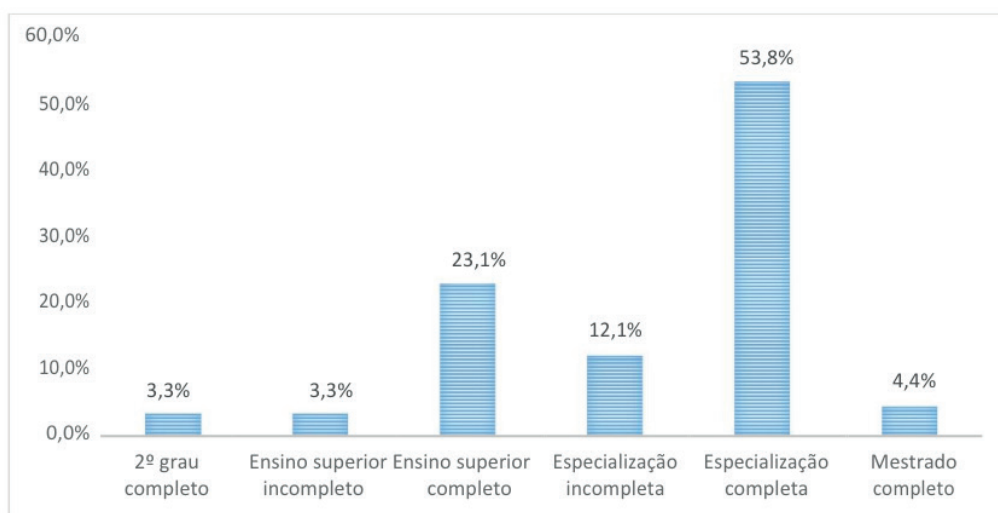


Gráfico 3 - Nível de escolaridade dos professores entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Segundo pesquisa do Inep (2007), a área de atuação dos docentes pesquisados é: Pedagogia (29,2%), Letras/Literatura/Língua Portuguesa (11,9%), Matemática (7,4 %) e História (6,4%). A grande maioria dos professores analisados na pesquisa (gráfico 04) é formada em: Humanas (45,1%), Exatas (22%), Saúde (3,3%), Sociais Aplicadas (4,4%) e outras áreas (25,3%).

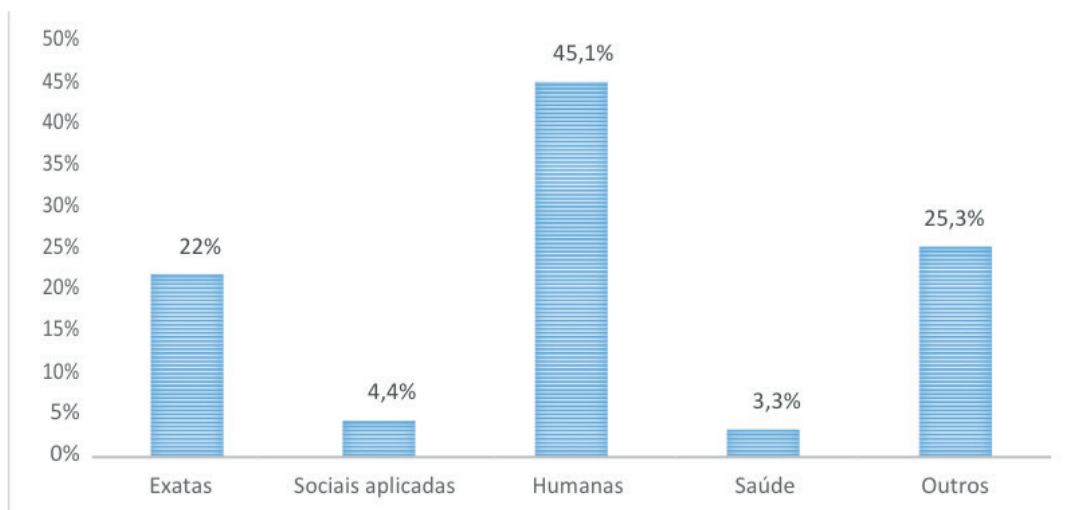


Gráfico 4 - Área de formação dos professores entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Conforme (gráfico 05), 79,1% dos professores nunca recebeu capacitação sobre educação financeira, sendo que este é um tema fundamental na vida pessoal de cada indivíduo. Este percentual é extremamente preocupante, pois conforme ressaltado anteriormente, não é possível no campo pedagógico que um educador possa transitar um tema, mesmo que de forma transversal, se não possui conhecimento e vivência sobre ele. No específico da Educação Financeira, como poderia o professor trabalhar

a importância da adequada aplicação das finanças se ele for um endividado?

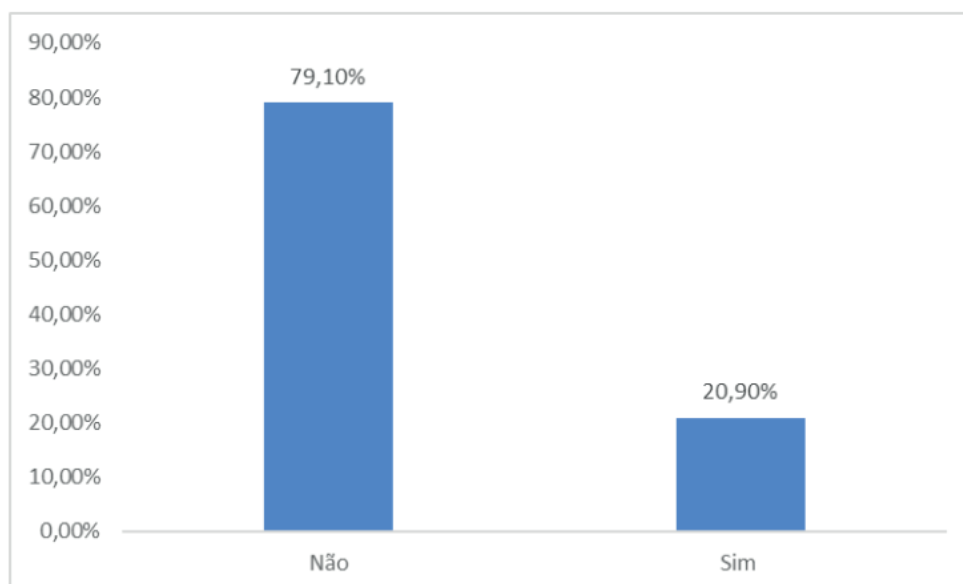


Gráfico 5 - Resposta dos professores entrevistados referente à pergunta: você já recebeu alguma capacitação sobre Educação Financeira

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

A respeito do comprometimento da renda mensal, com prestações e obrigações, (gráfico 06) pode ser verificado:

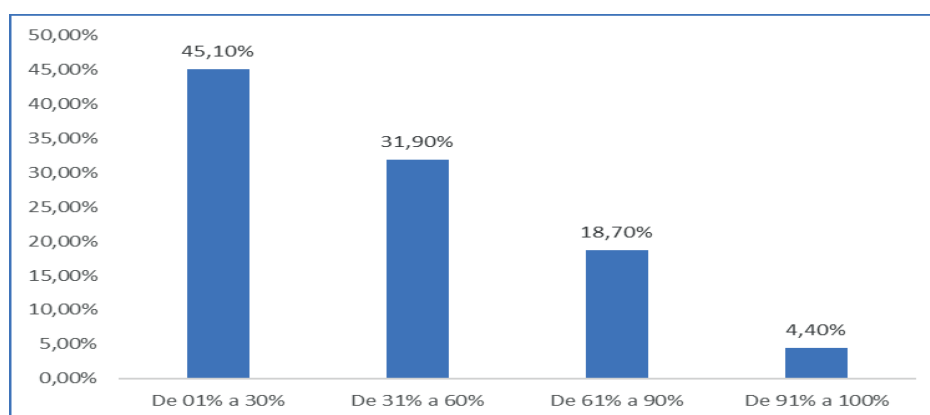


Gráfico 6 - Resposta dos professores entrevistados referente à pergunta: qual o percentual do seu rendimento mensal está comprometido com prestações/obrigações mensais

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Vê-se no gráfico 6, uma realidade também assustadora, vindo a confirmar a falta de Educação Financeira dos professores entrevistados, o que refletirá diretamente nas ações pedagógicas da sala de aula e da Escola como um todo em seus projetos educativos.

Em geral esta falta de consciência sobre o uso adequado do dinheiro, como já mencionado, provoca o endividamento e consequentemente desajustes emocionais na pessoa do professor, nos mais diversos níveis, a ponto de transtornar as relações pedagógicas em alguns casos, como por exemplo o professor ir para o trabalho

irritado.

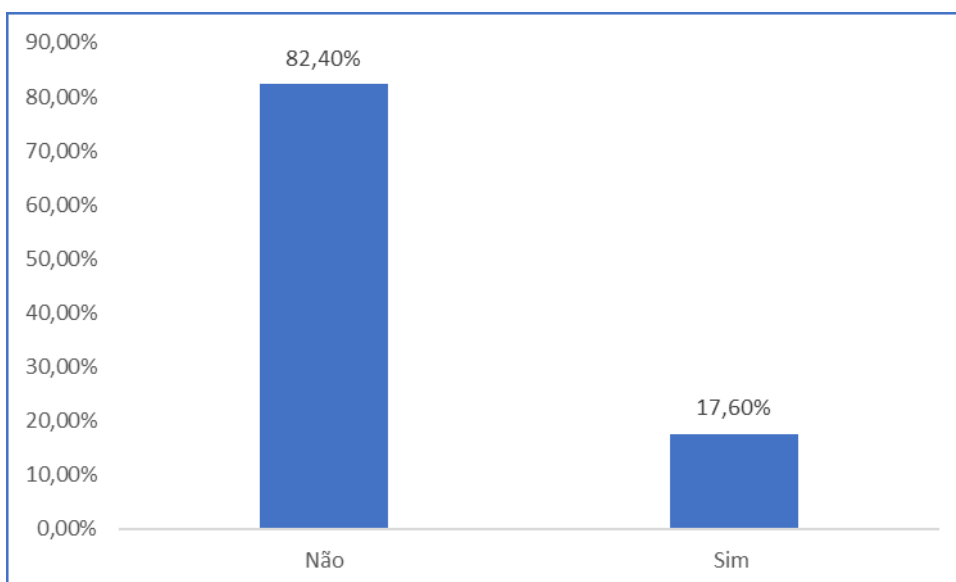


Gráfico 7 - Resposta dos professores entrevistados referente à pergunta: você se considera endividado (a):

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Observa-se, pelas respostas (gráfico 07), que 82,4% dos professores não se consideram endividados.

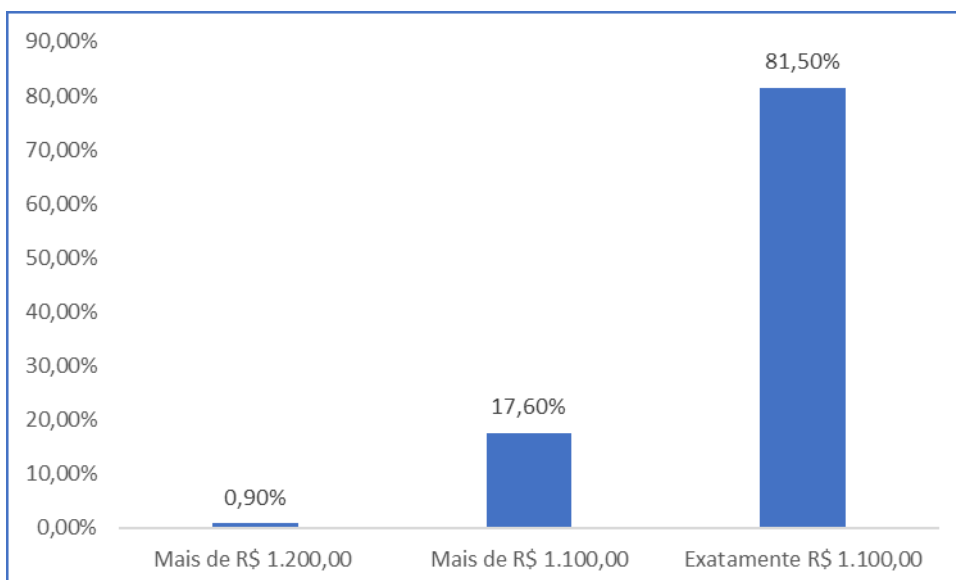


Gráfico 8 - Numa compra de R\$ 1.000,00, com juros de 10% ao mês, pergunta se: afinal de 30 dias sua dívida é de?

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Considerando a definição da palavra endividado, evidencia-se a importância do treinamento e a qualificação dos professores, pois estes serão os multiplicadores do conhecimento. Percebe-se pelas respostas que mais de 18% dos professores apresentam indícios de desconhecimento de percentuais que são considerados o cerne dos cálculos financeiros.

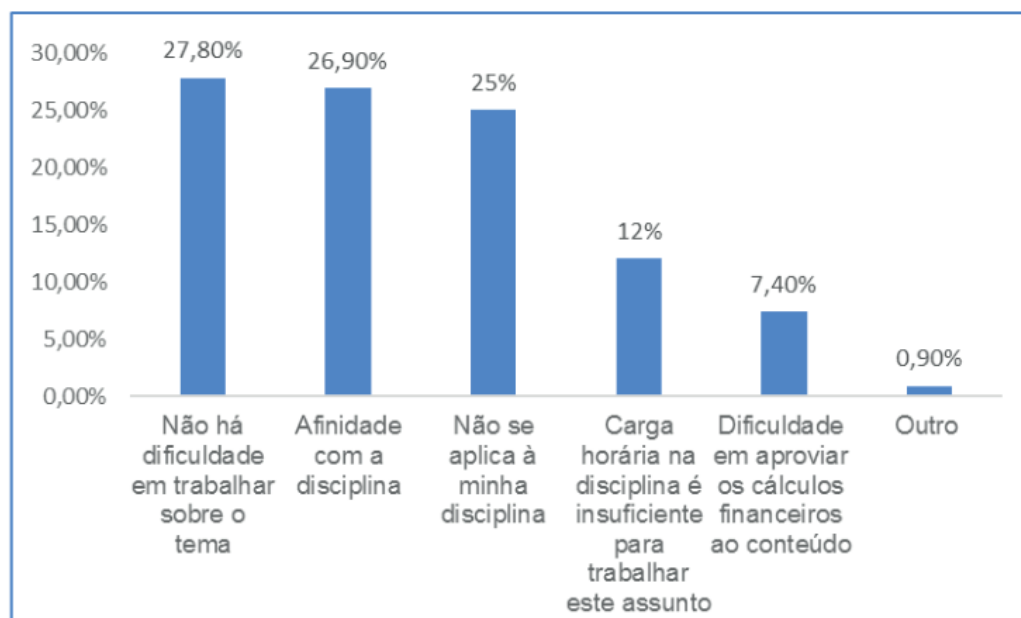


Gráfico 9 - Qual a principal dificuldade de trabalhar Educação Financeira nas disciplinas que você ministra?

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Ainda que se tenha uma boa parcela dos professores afirmando que não encontram dificuldade sobre o tema, a maioria absoluta deles por algum motivo encontra dificuldade de incluir o assunto em suas disciplinas, evidenciando desconhecimento ou insegurança no trato do tema.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A primeira etapa da pesquisa, caracterizada pela revisão de literatura, veio demonstrar a relevância da educação financeira como conhecimento essencial para todo e qualquer cidadão, da tenra idade a fase de idoso, sendo portanto de fundamental importância na formação dos professores por serem estes os multiplicadores do conhecimento para a evolução da cultura.

Os resultados demonstram que o conhecimento dos professores sobre o assunto pesquisado não é em geral precário. Pode-se observar isso nas respostas encontradas nos gráficos, pois a grande maioria dos professores entrevistados alega não ser endividado. No entanto, o sexto gráfico demonstra que 54,9% dos professores afirmam que suas prestações comprometem mais de 30% da sua renda, enquanto que 23% afirmam ter mais de 60% de sua renda comprometida, visto que a maioria não recebeu nenhuma capacitação sobre educação financeira, tornando mais claras as respostas encontradas. Observa-se, também, que 18% dos professores apresentam indícios de desconhecimento de percentuais que são considerados o cerne dos cálculos financeiros.

Considerando ainda que uma parcela significativa dos entrevistados encontra-se



em situação de endividamento e mais de 70% dos professores responderam que tem dificuldade de trabalhar a educação financeira em sua disciplina por motivos diversos, confirma a ideia de que não se dá aquilo que não se tem.

Os dados obtidos ao mesmo tempo em que registram graves lacunas em relação à educação financeira do professor e de seu trabalho pedagógico no específico do tema, geram perspectivas para equipe pesquisadora apresentar cursos de formação continuada na área às Gerências de Educação, contribuindo com a ampliação do conhecimento dos professores e a motivação da aplicação deste conteúdo na transversalidade de suas aulas e elaboração de projetos extracurriculares, buscando elevar a cultura brasileira em relação à organização e aplicação das finanças.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL NOTÍCIAS. **Endividamento das famílias cresce e atinge 58,2%**. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-09/endividamento-das-familias-cresce-e-atinge-582>>. Acesso em: 05 set. 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Caderno de educação financeira**: gestão de finanças pessoais, conteúdo básico. 2013. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/pre/pef/port/caderno\\_cidadania\\_financeira.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/pef/port/caderno_cidadania_financeira.pdf)>. Acesso em: 05 set. 2016.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais**: matemática. Brasília: MEC/SEB, 1998.

CERBASI, Gustavo. **Casais inteligentes enriquecem juntos**. São Paulo: Gente, 2004.

\_\_\_\_\_. **Dinheiro**: os segredos de quem tem. 7. ed. São Paulo: Gente, 2003

ENEF. **Pesquisa nacional do grau de educação financeira da população brasileira**. 2010. Disponível em: <<http://www.vidaedinheiro.gov.br/docs/PlanoDiretorENEF1.pdf>> Acesso em: 05 set. 2016.

FRANKENBERG, Louis. **Seu futuro financeiro**: você é o maior responsável. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

INEP. **Estudo exploratório sobre o professor brasileiro**. 2007. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/download/censo/2009/Estudo\\_Professor\\_1.pdf](http://download.inep.gov.br/download/censo/2009/Estudo_Professor_1.pdf)> Acesso em: 05. Set. 2016.

LUQUET, Mara; ASSEF, Andrea (Coord.). **20 lições essenciais para ter as contas em dia**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, José Pio. **Educação financeira ao alcance de todos**. São Paulo: Fundamento, 2004.

MOTTA, Alexandre de Medeiros. **O TCC e o fazer científico**. 2. ed. Tubarão: Copiart, 2015.

PINHEIRO, Ricardo Pena. **Educação financeira e previdenciária, a nova fronteira dos fundos de pensão**. 2008. Disponível em: <<http://www.mtps.gov.br/images/Documentos/outrosAssuntos/superavit>>.

pdf> Acesso em 25 de julho de 2016.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação á pesquisa**. São Paulo: Nova Era, 1999.

\_\_\_\_\_. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Ed. Unisul, 2002.

TOMMASI, Alessandro; LIMA, Fernanda de. **Viva melhor sabendo administrar suas finanças**. São Paulo: Saraiva, 2007.

## DESENVOLVIMENTO DE DISCIPLINA EAD PARA ALUNOS DE PÓS-GRADUAÇÃO: “EMPREENDEDORISMO DE BIOPRODUTOS”

**Cesar Augusto de Oliveira Júnior**

Faculdade de Medicina - UNESP – Botucatu - São Paulo

**Rui Seabra Ferreira Junior**

Centro de Estudos de Venenos e Animais  
Peçonhentos - UNESP - Botucatu – São Paulo

**Ana Silvia Sartori Barraviera Seabra  
Ferreira**

Faculdade de Medicina - UNESP – Botucatu - São Paulo

**RESUMO:** A sociedade contemporânea coloca aos indivíduos novos desafios no que tange suas vidas acadêmicas e profissionais, exigindo cada vez mais pessoas criativas, flexíveis e pró-ativas. O empreendedorismo acadêmico constitui um dos motores fundamentais para o crescimento econômico e geração de riqueza, incentivando discentes, docentes e pesquisadores na transformação de suas descobertas em patentes, *spin-offs* ou licenças tecnológicas e de negócios, ampliando, assim, a atividade universitária. A transposição do conhecido abismo, ou *gap* existente entre a pesquisa básica e a aplicada é uma problemática mundial. Grandes descobertas acadêmicas acabam morrendo na bancada do laboratório muitas vezes por falta de informação na área do empreendedorismo. Neste contexto, o presente estudo propôs o

desenvolvimento de um curso não presencial, a ser disponibilizado aos alunos de pós-graduação do curso de mestrado profissional em Pesquisa Clínica da FMB - CEVAP - UNESP sobre “Empreendedorismo de Bioprodutos”. Vislumbrou também a sua validação por meio do “Índice de Validade de Conteúdo (IVC)”, método que utiliza especialistas, muito usado na área da saúde. O curso, desenvolvido por uma equipe multidisciplinar, foi dividido em seis módulos didáticos, cada qual contendo um vídeo introdutório, uma videoaula referente ao conteúdo do módulo e uma tarefa a ser desenvolvidas no ambiente virtual de ensino moodle, totalmente customizado para o curso. Foi enviado para validação para vinte especialistas, sendo dez da área de bioprodutos e dez de empreendedorismo. O desenvolvimento do curso “empreendedorismo de bioprodutos” objetivou auxiliar alunos de diferentes formações e áreas de atuação na visualização de bioprodutos empreendedores e sua transformação em projetos de medicina translacional, auxiliando, assim, na diminuição do *gap* entre a pesquisa básica e a pesquisa clínica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação a Distância; Estudos de validação; Índice de Validade de Conteúdo

**ABSTRACT:** Contemporary society presents individuals with new challenges in their academic and professional lives, increasingly demanding creative, flexible and proactive people. Academic entrepreneurship is one of the fundamental engines for economic growth and wealth generation, encouraging students, teachers and researchers to transform their discoveries into patents, spin-offs or technological and business licenses, thus expanding university activity. The transposition of the gap between basic and applied research, is a worldwide problem. Great academic breakthroughs end up on the laboratory bench often due to lack of information in the area of entrepreneurship. In this context, the present study proposed the development of a non-presential course, to be made available to postgraduate students of the professional master's degree course in Clinical Research at FMB - CEVAP - UNESP on “Bioproduct Entrepreneurship”. It also envisaged its validation through the "Content Validity Index (IVC)", a method that uses experts, widely used in health. The course, developed by a multidisciplinary team, was divided into six didactic modules, each containing an introductory video, a video lesson on the module content and a task to be developed in the virtual learning environment, fully customized for the course. It was sent for validation to twenty specialists, ten from bioproducts and ten from entrepreneurship. The development of the “Bioproducts Entrepreneurship” course aimed to assist students from different backgrounds and areas of expertise in visualizing entrepreneurial bioproducts and their transformation into translational medicine projects, thus helping to narrow the gap between basic research and clinical research.

**KEYWORDS:** E-learning; Validation Studies; Content Validity Index

## 1 | INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, o processo empreendedor é marcado por indecisão e insegurança. O termo “empreendedorismo” foi criado de uma mescla entre as palavras *entrepreuner* (inglês - empreendedor), *entrepreneur* (do francês - intermediário, posicionado no meio ou centro) e do sufixo *ship* (grau, estado ou qualidade). Mesmo passando a impressão de “ação humana inovadora”, o empreendedorismo não é um tema novo ou um modismo. O processo empreendedor destaca-se por quatro fases: (a) identificar e avaliar a oportunidade; (b) desenvolver o plano de negócios; (c) definir e alcançar recursos necessários; e (d) gerenciar a empresa criada. O empreendedorismo na universidade contribui para aumentar a intenção por parte dos estudantes de criação de novos negócios. O empreendedorismo acadêmico constitui um dos motores fundamentais para o crescimento econômico e geração de riqueza. Há um movimento de incentivo discentes-pesquisadores-docentes na transformação de suas descobertas em patentes, *spin-offs* ou licenças tecnológicas e de negócios, ampliando, assim, a atividade universitária (SCHMIDT, 2012).

## 2 | OBJETIVOS

### 2.1 Objetivos gerais

Desenvolver e validar, por meio do Índice de Validade de Conteúdo (IVC), o curso não presencial denominado “Empreendedorismo de Bioprodutos”.

### 2.2 Objetivos específicos

- Desenvolver o plano didático-pedagógico do curso;
- Desenvolver o conteúdo didático a ser inserido no ambiente
- Virtual de ensino-aprendizagem;
- Publicar o conteúdo em ambiente on-line;
- Buscar nomes de peritos/especialistas para validação do conteúdo do curso;
- Desenvolver questionário de validação do curso;
- Disponibilizar o conteúdo do curso e o questionário de validação ao grupo de peritos especialistas no assunto;
- Validar o curso.

## 3 | JUSTIFICATIVA

O desafio da presente pesquisa consistiu em estreitar a colaboração entre as distintas áreas da ciência, esperando que, deste trabalho, surjam novos, importantes e relevantes aprendizados e oportunidades para as instituições envolvidas, resultando em aplicações práticas no cotidiano dos profissionais-alvo implicados neste processo. A transposição do conhecido abismo, ou *gap* existente entre a pesquisa básica e a aplicada é uma problemática mundial. Um curso, baseado na experiência empreendedora adquirida pelo grupo de pesquisa do Centro de Estudos de Venenos e Animais Peçonhentos - CEVAP visou auxiliar pós-graduandos de diferentes formações e áreas a atuarem de maneira mais eficaz na visualização de bioprodutos empreendedores e sua transformação em projetos de Medicina Translacional. O desenvolvimento e validação do curso "Empreendedorismo de Bioprodutos", a ser disponibilizado de forma não-presencial a estudantes de pós-graduação visou mostrar o potencial empreendedor translacional de bioprodutos, atenuando o gap existente entre a pesquisa básica e aplicada.

## 4 | REVISÃO DE LITERATURA

Índice de Validade de Conteúdo, segundo Alexandre (2011), em um contexto de

planejamento do método de coleta de dados, deve-se levar em conta procedimentos que possam garantir indicadores confiáveis. Esta decisão vai depender do desenho da pesquisa e da seleção de instrumentos de medidas adequados e precisos. Um número progressivo de questionários e escalas estão recentemente disponíveis na área de saúde. A validade verifica se o instrumento mede exatamente o que se propõe a medir. Isto é, avalia a capacidade de um instrumento verificar com precisão o fenômeno a ser estudado. Pode-se considerar um instrumento válido quando ele consegue avaliar realmente seu objetivo, como, por exemplo, ansiedade e não outro constructo como o estresse. Pode ser avaliada por meio dos seguintes métodos: validade de conteúdo, validade relacionada a um critério e validade do constructo (SEO, 2015). A confiabilidade é a capacidade em reproduzir um resultado de forma consistente no tempo e no espaço, ou com observadores diferentes. Os seguintes procedimentos são utilizados para sua avaliação: estabilidade (teste-reteste), homogeneidade e equivalência inter-observadores. Sensibilidade é a habilidade de a medida identificar diferenças entre pacientes ou grupo de pacientes com afecções leves e severas (PAVAN, 2012). A responsividade avalia a capacidade do instrumento em detectar melhora ou piora nas condições de pacientes, isto é, consegue verificar mudanças (DOMINGUES *et. al.*, 2011). A praticabilidade refere-se aos aspectos práticos da utilização de instrumentos. Podem-se levar em conta a facilidade e o tempo de administração, a interpretação dos resultados e os custos envolvidos (SEO, 2015). Estudos e discussões sobre essa temática são escassos particularmente em países da América Latina, apesar de já se notar a utilização de avaliações psicométricas no desenvolvimento de instrumentos na área de saúde em países em desenvolvimento (COLUCI, 2012). Considera-se relevante a divulgação e a discussão dos diferentes métodos de se avaliar as propriedades psicométricas de instrumentos de coleta de dados utilizados na área de saúde, tanto na assistência como na pesquisa (PAVAN, 2012). Alexandre (2011) ilustra o Índice de Validade de Conteúdo (IVC) como um método muito utilizado na área de saúde. Mede a proporção ou porcentagem de especialistas que estão em concordância sobre determinados aspectos do instrumento e de seus itens. Permite inicialmente analisar cada item individualmente e depois o instrumento como um todo. Este método emprega uma escala tipo Likert com pontuação de um a quatro. Para avaliar a relevância/representatividade, as respostas podem incluir: 1 = não relevante ou não representativo, 2 = item necessita de grande revisão para ser representativo, 3 = item necessita de pequena revisão para ser representativo, 4 = item relevante ou representativo. Outros autores sugerem opções mais curtas. Por exemplo: 1 = não claro, 2 = pouco claro, 3 = razoavelmente claro, 4 = bastante claro e 5 = abundantemente claro. Outra opção seria: 1= irrelevante a 5= extremamente relevante (MENDEZ, 2012). A pontuação do índice, segundo Alexandre (2011) é calculado por meio da soma de concordância dos itens que foram marcados por “3” ou “4” pelos especialistas. Os itens que receberam pontuação “1” ou “2” devem ser



revisados ou eliminados. Dessa forma, o IVC tem sido também definido como “a proporção de itens que recebe uma pontuação de 3 ou 4 pelos especialistas”.

## **5 | MÉTODOS**

### **5.1 Conteúdo didático**

O conteúdo didático foi desenvolvido por um professor especialista em empreendedorismo e um professor especialista em medicina translacional. O curso foi dividido em 6 módulos didáticos, sendo desenvolvidas mídias educacionais conforme a necessidade de cada módulo, como videoaulas (produzidas tanto em estúdio quanto em ambiente doméstico), tarefas, textos e imagens. As imagens e áudios captados foram tratados e finalizados para posterior inserção no ambiente virtual de ensino com auxílio do software Adobe Audition CC®. As videoaulas produzidas em estúdio foram editadas com auxílio dos softwares Camtasia® e Adobe Premiere CC®.

### **5.2 Ambiente virtual de ensino-aprendizagem**

Após análise pela equipe do curso, decidiu-se utilizar a plataforma Moodle como ambiente virtual de ensino-aprendizagem. Foi escolhida por ser um software livre, de fácil utilização e atualização tanto pelos professores quanto pelos alunos e possibilidade de customização, tornando o aprendizado mais dinâmico e dirigido ao público-alvo do curso.

### **5.3 Índice de Validade de Conteúdo**

Com o curso estruturado, foi iniciada a fase de validação pelos peritos. Para isto, foram escolhidos 10 (dez) especialistas na área de Bioprodutos e 10 (dez) da área de Empreendedorismo. Os mesmos, após a apreciação do curso, responderam a um questionário inserido dentro do próprio ambiente do curso, dando seu parecer sobre cada tópico disponibilizado (videoaulas, tarefas, módulos didáticos, avaliação, etc). A partir dos resultados da análise dos peritos, foi aplicado o Índice de Validação de Conteúdo (IVC) para correção de possíveis erros e validação do curso. O método empregou uma escala tipo Likert com pontuação de um (1) a cinco (5).

Segundo o método, os itens que receberem pontuação “1”, “2” ou “3” devem ser revisados ou eliminados. A fórmula aplicada para validação deste curso foi a proposta por Alexandre (2011), ou seja, o número total de respostas “4” e “5” dividido pelo número total de respostas. O valor considerado para validação do conteúdo deste curso foi de 80% ou mais de aprovação nos itens. A presente pesquisa teve a aprovação do comitê de ética da Faculdade de Medicina de Botucatu sob o CAAE 83424618.3.0000.5411.

## 6 | RESULTADOS

### 6.1 Plano didático-pedagógico

Para o desenvolvimento do plano didático-pedagógico, foram realizadas diversas reuniões com o docente responsável e a equipe envolvida com o desenvolvimento do curso, que resultaram em um roteiro da disciplina, dividida em 6 módulos didáticos. O desenvolvimento do conteúdo didático foi realizado por meio de captações de vídeo em duas etapas:

- Etapa 1: série de gravações com câmera e microfone de lapela, em ambiente formal (estúdio).
- Etapa 2: série de gravações com notebook e software Screencast-O-matic em ambiente descontraído (doméstico).

Após a fase de captação de vídeos, os mesmos foram tratados dentro dos programas Camtasia Studio® para os cortes de vídeo, o Adobe Audition® para tratamento do áudio captado e, para finalização dos vídeos, o Adobe Premiere®.

### 6.2 Conteúdo didático do curso

A disciplina “Empreendedorismo de Bioprodutos” foi definida como uma disciplina em nível de pós-graduação com um total de 03 Créditos (45 Horas), a ser oferecida anualmente pelos Programas de Pós-Graduação Profissional em Pesquisa Clínica e Enfermagem da Faculdade de Medicina de Botucatu e do CEVAP-UNESP. Foi dividida em 6 módulos didáticos, sendo:

- Módulo 1: Abertura – contendo uma lição contextualizando o aluno ao curso;
- Módulo 2: Tendências no cenário de inovação, no complexo industrial de saúde – Videoaula, introduzindo o cenário de empreendedorismo voltado ao complexo econômico e industrial da saúde;
- Módulo 3: Aspectos sociais/históricos do empreendedorismo – Contextualiza o empreendedorismo, desde sua concepção até os tipos de empreendedores;
- Módulo 4: O Empreendedor – Videoaula direcionada a levar o aluno da área de bioprodutos a pensar de forma empreendedora;
- Módulo 5: Elevator Pitch – ou “o discurso do elevador” - Visa a demonstrar ao aluno como utilizar uma técnica simples para despertar o interesse em seu produto/serviço;
- Módulo 6: Tarefa Final e Encerramento – Tarefa final e encerramento do curso.

### 6.3 Ambiente virtual de ensino-aprendizagem

Para a utilização do ambiente Moodle, a ideia inicial era realizar a configuração de um servidor próprio, ou seja, a devida estruturação do IP público, domínio, acesso ao servidor e instalação dos serviços necessários para a instalação da plataforma (Apache, PHP e MySQL) para que o Programa de Mestrado Profissional em Pesquisa Clínica tivesse sua própria plataforma. Com o andamento do projeto, o mesmo acabou unindo-se ao projeto de reestruturação da Escola Médica Virtual (EMV) da Faculdade de Medicina de Botucatu, que recebeu o *template* que estava sendo preparado para o presente estudo. Sendo assim, a Escola Médica Virtual (EMV), ambiente virtual de ensino/aprendizagem utilizado pela Faculdade de Medicina de Botucatu, passou a se chamar SETe - Saúde, Educação e Tecnologia e o curso de Empreendedorismo de Bioprodutos foi inserido nesta plataforma didática. A plataforma SETe pode ser visualizada por meio do link <https://www3.fmb.unesp.br/sete>. Após a finalização dos vídeos introdutórios e videoaulas, os mesmos foram integrados à plataforma SETe, junto com os demais materiais do curso. O curso pode ser visualizado pelo link <https://www3.fmb.unesp.br/sete/course/view.php?id=449> utilizando-se do botão "Acessar como visitante" e a senha "avaliador".



Figura 1: Página inicial do curso

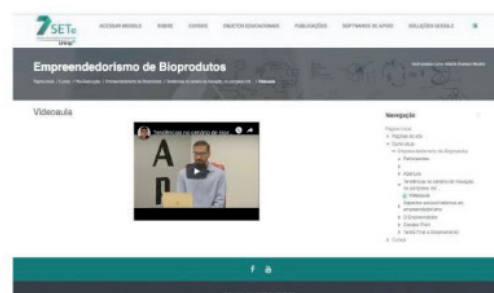


Figura 2: Videoaula do curso

### 6.4 Processo de avaliação pelos especialistas

Após a gravação e estruturação do curso na plataforma, os avaliadores foram recrutados para o processo de validação do curso, sendo recrutados especialistas em Bioprodutos e em Empreendedorismo, no total de 20 participantes. O processo aconteceu da seguinte forma:

- Envio do link do Curso para os Especialistas;
- Assinatura (virtual) pelo perito do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Caso o mesmo não aceitasse participar da pesquisa, não tinha acesso ao curso;
- Participação do perito que assinou o TCLE no curso como aluno;
- Preenchimento do questionário de validação contendo escala Likert de "1" a "5" (1= discordo totalmente; 2= discordo; 3= não discordo e nem concordo; 4= concordo e 5= concordo totalmente) de todos os itens de cada

módulo do curso (vídeo introdutório, videoaula, textos complementares e tarefa). É importante salientar que, a pedido do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Faculdade de Medicina de Botucatu, o professor responsável pela disciplina também foi submetido ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), já que o mesmo se enquadra como participante da pesquisa.

## 6.5 Respostas dos Especialistas

Dos 20 especialistas convidados, 15 participaram da pesquisa. As respostas dos especialistas e os dados tabulados podem ser visualizados por meio do link <https://goo.gl/9owgqF>. A média de idade dos participantes era de 39 anos e majoritariamente representado por público feminino, sendo que 93,3% foram de respostas desse público. O grau de instrução foi majoritariamente de especialistas com Ensino Superior completo (80% das respostas) seguido por Doutores (13,33% das respostas) e por Mestres (6,67% das respostas). Para realizar uma validação do curso como um todo, os especialistas foram questionados sobre “De forma geral, fiquei satisfeito com o curso “Empreendedorismo de Bioprodutos”. Dos especialistas que responderam ao questionário, 9 (60%) responderam “Concordo” e responderam “Concordo Totalmente” (26,67%). Já 2 especialistas responderam “Não concordo e nem discordo” (13,34%). Assim, o curso foi validado com um IVC de 86%.

## 7 | DISCUSSÃO

Existem diversos cursos em nível de pós-graduação *stricto sensu* e *latu sensu* na área de empreendedorismo, fornecidos por várias escolas e também a diversidade de curso na área de bioprodutos, a excelência está concentrada nas grandes universidades públicas e privadas Brasileiras, destacando-se as públicas neste contexto. Porém, são cursos que sempre se concentraram nesses dois temas de formas separadas, ou seja, falando de empreendedorismo ou de bioprodutos. É preciso levar em conta que os alunos da área da saúde, ao terminarem seu curso e voltar ao mercado de trabalho, não tratarão esses temas separadamente. Também é necessário considerar a conjuntura que o país passa na atualidade: a falta de empregos em todas as áreas, o que leva cada vez mais os profissionais a procurar a abertura da própria empresa, mais um motivo para que o encontro entre o empreendedorismo seja lecionado nessa área (LUCENA, 2018). Com essa diversidade de possibilidades de formação em vários níveis de ensino, aferir a qualidade de um curso torna-se um grande diferencial tanto para a instituição como para os alunos, pois, além do curso ser oferecido por um docente que possui alto nível de formação e vivência didática, o mesmo pode ser validado por especialistas reconhecidos no mercado (DUARTE, 2016). A relevância de um curso de “Empreendedorismo de Bioprodutos” é tão evidente neste momento que outros programas de pós-graduação já demonstraram interesse no curso, como o programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional

em Enfermagem, que irá oferecer o presente curso já no primeiro semestre letivo de 2019. Essa tendência tem se desenvolvido também em outros programas de Pós-Graduação da no campus da Unesp de Botucatu como por exemplo no Programa de Mestrado Profissional em Pesquisa e Desenvolvimento (Biotecnologia Médica) com a Disciplina Empreendedorismo e Inovação. Assim, finaliza-se afirmando que o curso “Empreendedorismo de Bioprodutos”, validado por grupo de especialistas, será de grande valia para o Programa de Mestrado Profissional em Pesquisa Clínica e poderá, como afirmado anteriormente, ser oferecido para outras áreas de conhecimentos afins, quiçá para todos os programas de pós-graduação da UNESP.

## 8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração de instrumentos como protocolos, escalas e/ou materiais educativos visando a validade de conteúdo com base no referencial metodológico já consagrado pela literatura revelam o crescimento e fortalecimento do ensino brasileiro no ambiente científico, com a utilização de medidas confiáveis nas pesquisas. Embora o processo de validade de conteúdo envolva aspectos relacionados ao desenvolvimento da análise e do julgamento dos especialistas, pode-se também associar outros processos de validação para que o instrumento produza o efeito acima do esperado, quando este é capaz de mensurar o que se propõe. Nesse sentido, torna-se relevante a contribuição de tecnologias educativas descritas no contexto da educação em saúde e o papel desse recurso para se promover saúde, desenvolver habilidades e favorecer a autonomia e confiança do profissional. Desta forma, o presente trabalho visou fortalecer a prática educativa e, assim, melhorar a qualidade do ensino oferecido ao aluno, mesmo tendo a consciência de que, como se trata de material educativo, este é um instrumento inacabado, portanto, deverá passar periodicamente por revisões apuradas para torná-lo sempre atualizado e útil na prática.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, N. M. C. **Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas**. Ciência & Saúde Coletiva, v. 16, p. 3061-3068, 2011.

DUARTE, Z. M. C. **Educação a distância (EaD): estudo dos fatores críticos de sucesso na gestão de cursos da região metropolitana de Belo Horizonte na visão dos tutores**. Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração, v. 6, n. 1, 2016.

LUCENA, R. L. et al. **Análise do processo de aprendizagem experiencial empreendedora: estudo de caso realizado com as proprietárias do setor de docerias de João Pessoa**. 2018.

SCHMIDT, J. S. Soper. J. C. **Creativity in the entrepreneurship classroom**. Journal of Entrepreneurship Education, v. 15, n. 1, p. 123-131. 2012.

## AS PERSPECTIVAS DE CRESCIMENTO DO NEGÓCIO COM A FORMALIZAÇÃO: UMA ANÁLISE DO CRESCIMENTO DE MEI NO BRASIL

**Marcelo da Costa Borba**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
Faculdade de Agronomia, Porto Alegre - Rio  
Grande do Sul

**Josefa Edileide Santos Ramos**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
Faculdade de Agronomia, Porto Alegre - Rio  
Grande do Sul

**Maria do Carmo Maracajá Alves**

Universidade Federal Rural de Pernambuco,  
Departamento de Educação, Recife - Pernambuco

**Jose Eduardo Melo Barros**

Universidade Federal da Paraíba, Centro de  
Ciências Sociais e Aplicadas, João Pessoa –  
Paraíba

**Luiz Gustavo Lovato**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
Faculdade de Agronomia, Porto Alegre - Rio  
Grande do Sul

**João Armando Dessimon Machado**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
Faculdade de Agronomia, Porto Alegre - Rio  
Grande do Sul

**RESUMO:** Este artigo tem como objetivo identificar se há relação entre a formalização no Microempreendedor Individual (MEI) e o desemprego nas regiões metropolitanas brasileiras no período de janeiro de 2010 a dezembro de 2015. O MEI é caracterizado como autoempreendedorismo, um fenômeno

contemporâneo altamente valorizado principalmente em pequenas cidades brasileiras, configurando-se ainda, como uma nova característica no mercado de trabalho. A metodologia da pesquisa combinou estatística descritiva e multivariada com análise quantitativa por meio do modelo de Vetores Autorregressivos (VAR). Para a estimação do modelo foram utilizadas as séries do índice de inscritos no MEI e a taxa de desemprego. Os resultados apontaram que há correlação do aumento do número de formalizados com o número de inscritos no MEI.

**PALAVRAS-CHAVE:** Microempresas. Empreendedorismo. Informalidade.

**ABSTRACT:** This paper aims to identify if it has relation between the formalization in Individual Microentrepreneurs (IM) and the unemployment in the Brazilian metropolitan regions at period of January of 2010 to December of 2015. The IM is characterized as auto entrepreneurship, a contemporary phenomenon highly valued mainly in small Brazilian cities, configuring itself still, as a new characteristic at the labor market. The research methodology combined descriptive and multivariate statistics with quantitative analysis by means of the model of Vector Autoregressive (VAR). To estimate the model were used series of the registers from the IM and the unemployment tax. The results



had pointed that it has correlation of the increase of the number of legalized with the number of enrolled in the IM.

**KEYWORDS:** Microenterprises. Entrepreneurship. Vectors Autoregressive.

## 1 | INTRODUÇÃO

A inclusão na atividade econômica dos microempresários tem sido um dos principais meios formais para que os trabalhadores tenham condições de pagar suas contas, além de significar independência e flexibilidade. As microempresas representam fontes legalizadas de seguridade a curto e longo prazos. Sendo elas responsáveis por mais da metade dos empregos existentes no país. Os microempreendedores individuais são formados por variados grupos de profissionais no Brasil, representando importante fonte geradora de emprego e renda no país. Essa classe de trabalhadores formalizados já ultrapassa o número de cinco milhões de adeptos, segundo a secretaria nacional da micro e pequena empresa – SMPE, no ano de 2016.

O empreendedorismo segundo Suisso (2006), tem sido uma solução temporária gerada pelos altos níveis de desemprego no Brasil. Muitas pessoas que perderam seus empregos encontram no mercado de pequeno porte uma alternativa para a obtenção de renda fixa todo mês. Isto reafirma que o profissional busca por alternativas para contornar os problemas financeiros sendo influenciados pela busca um novo enquadramento no mercado de trabalho. Uma destas formas é investir no seu próprio negócio, passando a ser considerado microempreendedor individual. Este setor está em fase de crescimento, tornando-o atrativo, não somente para os empreendedores, mas também para aqueles que buscam ocupação nestas empresas. Sendo assim, o objetivo desse artigo é analisar a relação do índice de inscritos no programa Microempreendedor Individual e a taxa de desemprego das regiões metropolitanas do Brasil. Intenta-se observar com o estudo, se há uma relação estável de longo prazo entre as duas variáveis, buscando inferir se o MEI, afeta ou não a taxa de desemprego. Assim, estabelecendo as relações causais e a intensidade da causalidade de uma variável para a com outra.

Esse artigo é composto por quatro seções: (i) fundamentação teórica, onde descreve sobre o microempreendedor individual, fatores da taxa de desemprego, procurando relacionar ainda o microempreendedor com o desemprego; (ii) metodologia, que apresenta o método empírico utilizado para análise dos dados; (iii) resultados obtidos com as amostras; e (iv) conclusões, onde são feitas as considerações finais do resultados.

## 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será contextualizada a teoria sobre o microempreendedor

individual e o desemprego no Brasil. De modo que servirá de aporte para uma melhor compreensão da temática desenvolvida. Assim, será possível abarcar os assuntos as perspectivas de crescimento do negócio a partir da sua formalização.

## 2.1 Microempreendedor Individual (MEI)

O Microempreendedor Individual (MEI) é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Segundo a Lei Complementar Federal 128-2008, para ser MEI, o empreendedor deve ter um faturamento bruto de no máximo sessenta mil reais por ano. Além de não ter participação em outra empresa como sócio ou titular e ter somente um empregado que receba o salário mínimo ou o piso da categoria (BRASIL, 2008). Quanto à contabilidade do “livro diário, razão e caixa”, estão dispensados. Entretanto não impede que o empreendedor possua controle de suas atividades como forma de aumentar o desempenho. Deverá, ainda, registrar mensalmente suas receitas, bem como manter em seu poder notas fiscais de compras e serviços (SILVA et al., 2010). O MEI é a modalidade com maior número de adesões de empreendedores, dentre os disponibilizados pelo Simples Nacional. A busca pela formalização gera benefícios e pagamento de imposto de forma unificada.

Assim, a Lei Complementar 128/2008 veio ao encontro dessa necessidade. Como incentivo à formalização, concedeu isenção das taxas de legalização e reduziu, expressivamente, os tributos devidos pelos empreendimentos com expectativa de receita bruta anual de até R\$ 60.000,00, que tenham apenas um funcionário e que não tenha participação em outra empresa como sócio ou titular (SILVEIRA; AVILA, 2014, p. 22).

Esta lei complementar fez com que houvesse o um enquadramento de muitos trabalhadores na categoria de microempreendedor individual. Uma oportunidade que possibilita uma nova perspectiva dentro do mercado de trabalho trazida pelo Governo Federal (SILVEIRA; TEIXEIRA, 2011). Outros autores afirmam que esse novo enquadramento em termo de empresário, trouxe muitas vantagens para quem optasse por essa categoria, como a isenção de muitas taxas de legalização ou mesmo redução do tributos(SOUZA; SCHAURICH, 2013). Em dados divulgados pela Secretaria Nacional de Micro e Pequena Empresa (SMPE), mostram que o Brasil atingiu cerca de cinco milhões de novos empreendimentos no mês de junho de 2015, como pode ser observado na figura 1.

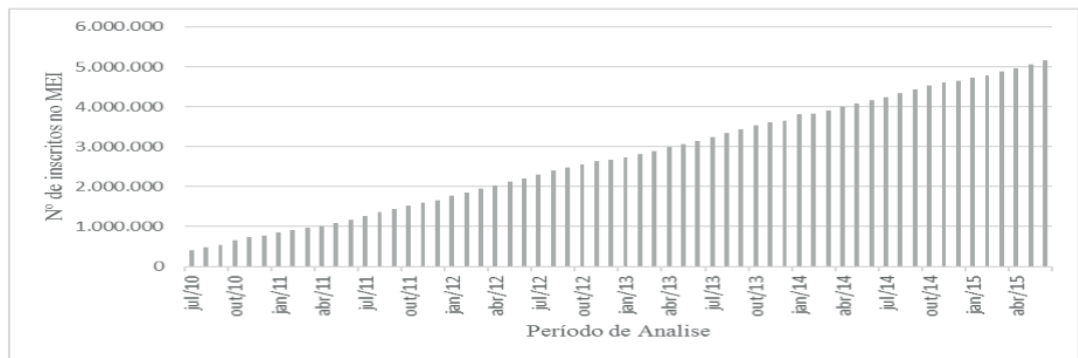


Figura 1. Nº de inscritos no MEI

Fonte: SMPE, 2015

Na figura 1, temos os dados referentes ao total de inscritos no MEI, nos últimos cinco anos. Estes números refletem as novas metodologias de políticas adotadas para empreendedores.

A partir da formalização, a empresa poderá fazer empréstimos bancários para crescer com taxas bem menores que as praticadas para as pessoas físicas. Além disso, estão previstos serviços bancários e linhas de crédito específicas para este público, bem como serviços gratuitos de capacitação e aprimoramento gerencial (SILVEIRA; TEIXEIRA, 2011, p. 229).

Interpõe-se que a função do empreendedor como um promovedor do desenvolvimento econômico vai além do aumento de produção e renda per capita, podendo, assim, iniciar e/ou constituir as mudanças na estrutura do negócio, sociedade, uma vez que ela será dividida dentre seus participantes (HISRICH; PETERS, 2004). Para o Sebrae (2013), o grande mérito do programa empreendedor individual é fortalecer um setor da economia que tem forte impacto positivo no nível de formalização e na geração de emprego nas diferentes regiões do País. Dessa forma, uma avaliação política precisa de antes de tudo, identificar a relação entre o setor beneficiado pelo programa e a formalização e geração de empregos. Corseuil, Neri e Ulyssea (2011) ressaltam que as condições criadas pela lei influenciam fortemente nas decisões de formalização de empreendedores de microempresas. O que parece ser confirmado com o avanço dos registros do Microempreendedores Individuais. Desde que passaram a ser realizados em julho de 2009 e totalizavam até julho de 2016, pouco mais de cinco milhões de empreendedores em todo o país.

## 2.2 Desemprego no Brasil

Nos últimos anos a medição do desemprego no Brasil tem apresentado aumento. Isto permite indicar que, no estágio atual do capitalismo brasileiro, uma das possíveis soluções é cortar processo como forma de enxugamento da força de trabalho, acrescido às mutações sociotécnicas no processo produtivo e na organização do controle social

do trabalho (ANTUNES; POCHMANN, 2006). Os dados da PME (Pesquisa Mensal de Emprego) comprovam que nas regiões metropolitanas aproximadamente 20% dos desempregados estão nesta situação há um ano ou mais. Consequência direta desta circunstância é a inabilidade que o indivíduo tem em obter renda no período de “não-emprego”, impossibilitando a renda familiar. Logo, a medida que prolonga esta condição desfavorável, reduz a possibilidade do ingresso do trabalhador no mercado, prejudicando a autoestima e a motivação na busca de um novo emprego (REIS, M.; AGUAS, 2014).

Para Moretto e Proni (2011), os estudos demonstram que a crise financeira internacional, iniciada fortemente em setembro de 2008, apresentou impactos bastantes significativos no Brasil. Com a crise o setor de consumo, produção e mercado de trabalho, apresenta uma elevação expressiva do desemprego, redução salarial média, maior desproteção social e as piores condições de trabalho dos últimos anos. Para Soren e Jorgensen (2016), as transformações têm gerado nos empreendedores uma busca maior por alternativas que viabilizem a possibilidade de sobrevivência à margem da dinâmica econômica sustentada pelo mercado formal no Brasil. Guimarães e Azambuja (2010) afirmam que as transformações no sistema de globalização, tem feito com que o emprego assalariado passe por uma fase menos atraente e mais complicada para os indivíduos que possuem capacidade de realização não padronizadas de atividades, por pessoas que tem conhecimento técnico. Estes profissionais centralizam suas ações na descoberta de mercados voltados a potencializar suas habilidades.

### **2.3 Microempreendedor Individual e o desemprego no Brasil**

Há evidências de que o trabalho informal e as ocupações precárias estão se reduzindo com o passar dos anos. Assim como o mercado de trabalho brasileiro está apresentando um grande dinamismo na geração de empregos protegidos por leis trabalhistas (MORETTO et al. 2011). Nesta perspectiva o programa de Microempreendedor individual tem correspondido à expectativa dos órgãos responsáveis por sua criação. A formalização tem colocado de volta a seguridade trabalhista, profissionais que estão no mercado de trabalho sem sua formalização. Isto afeta não só quem já tem uma atividade, mas aquelas pessoas que estão saindo do mercado para abrir seu próprio negócio (GRIMM; PAFFHAUSEN, 2015; SCHMIDT, 2007).

Conforme Singer (2003), o essencial em relação ao desemprego e o empreendedor individual, é que as atividades passam a serem exercidas não mais pelo grande capital monopolista, e sim por pequenos empresários, trabalhadores autônomos etc; o que transforma postos de trabalho de empregos formais em ocupações oferecendo garantias e direitos previdenciários a curto e longo prazo.

Para Chatterjee e Das (2016) as microempresas contribuem significativamente

para o aumento do potencial da região de geração de emprego e de desenvolvimento. Muitos dos problemas sociais como a pobreza, desemprego podem ser reduzido com a expansão do setor do MEI. Pois garantem oportunidade de formalização junto a órgão previdenciários, assim como auxílios caso necessários (seguro desemprego, auxílio maternidade). No Brasil, há uma significativa proporção de pessoas participantes do programa Microempreendedor Individual, tornando-se forte o suficiente para melhorar a renda de muitas cidades. As microempresas tem demonstrado que o empreendedorismo pode mudar o panorama do desemprego em todo o país (AL MAMUN; EKPE, 2016).

### 3 | METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como “quantitativa, de base econométrica”. A abordagem metodológica deste trabalho baseia-se na utilização do modelo de auto regressões vetoriais (VAR), modelo este aplicável em séries temporais. O VAR é um modelo linear que trata de uma única equação, ou seja, prescinde estar atrelado a uma teoria econômica para a formulação e, em princípio, todas as variáveis do modelo são endógenas, interagindo entre si. Segundo Maddala (2003), o modelo VAR é um ponto inicial muito útil na análise de inter-relações entre as diferentes séries temporais. No estudo das relações entre duas variáveis econômicas, um passo fundamental é buscar identificar a relação de causalidade. Existem diversos exemplos, em que duas ou mais variáveis apresentam uma evolução altamente correlacionada, mas que não necessariamente exista uma relação de causalidade entre as mesmas. Granger (1969) propôs um conceito de causalidade, conhecido como causalidade de Granger.

O teste de causalidade de Granger é realizado a partir do modelo VAR de ordem P entre as variáveis X e Y, o qual identifica quem causa quem, podendo ocorrer uma das seguintes situações: causalidade unidirecional de X para Y, unidirecional inversamente de Y para X, causalidade bilateral ou realimentação, quando há causalidade nos dois sentidos de X para Y e de Y para X e, finalmente, independente, quando os coeficientes de ambas as regressões não são estatisticamente significativos (GURJARATI; PORTER, 2011). O teste de causalidade de Granger foi usado neste estudo como um ponto de partida para a análise das relações entre os inscritos no MEI em todo o Brasil e a taxa de desemprego nas regiões metropolitanas. Para esta análise foi considerado o teste de bilateral, quando há causalidade nos dois sentidos de X para Y e de Y para X. O primeiro passo, para realizar o teste de causalidade de Granger bilateral, foi verificar se as séries são estacionárias. Como os dados analisados trata-se de séries temporais, optou-se pela utilização do teste de raiz unitária Augmented Dickey-Fuller (ADF) que é um dos testes mais utilizados em estudos dessa natureza. Apesar de grande parte das séries econômicas serem não-estacionárias, podem ser diferenciadas uma ou mais vezes, resultando em séries estacionárias.

Logo após o teste ADF, se for provado que as séries são não-estacionárias e que possuem uma relação de equilíbrio de longo prazo, então, será necessário verificar o número de defasagens (*lags*) que será utilizado para estimar o modelo VAR. Com todas as séries temporais transformadas em logaritmos, adotou-se aquele com o menor valor do critério de Akaike, este pode ser identificado com a presença do asterisco. A fórmula geral do modelo é descrita como:

$$Y_{it} = \alpha + \sum_{i=1}^n \alpha_{it} Y_{it-j} + \sum_{i=1}^n \alpha_{it} X_{it} + \varepsilon_{itb}$$

Onde,  $Y_t$  é a variável exógena,  $Y_{it-j}$  são os valores defasados da variável dependente,  $X_{it}$  é uma matriz de variáveis incluídas no modelo, quando  $X_{it} = (X_{1t}, X_{2t}, \dots, X_{nt})$   $\alpha$  é um vetor de parâmetros do modelo e,  $\varepsilon_{it}$  são as perturbações aleatórias não correlacionadas entre si. O VAR possui três variedades: forma reduzida, recursiva e estrutural. Neste trabalho foi considerada duas series históricas com os valores mensais no período de julho de 2010 a junho de 2015. Sendo a primeira relacionadas ao índice de inscritos no programa microempreendedor individual em todo o Brasil, disponibilizado na base de dados da secretaria nacional da micro e pequenas empresas (SMPE). E a taxa de desemprego nas regiões metropolitanas nos últimos cinco anos, disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O programa computacional utilizado para as análises das series foi o RATS 7.0 (Regression Analysis of Time Series) e IBM SPSS Statistics V22.0.

## 4 | RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 Base de dados e estatísticas descritivas

Nas figuras 2 e 3, pode-se perceber as estatísticas o índice de inscritos no programa MEI e a taxa de desemprego nas regiões metropolitanas, desta forma a apresentar o período onde se procura investigar. Na figura 2, temos os dados referentes à variação do número de inscritos no MEI, nos últimos cinco anos.

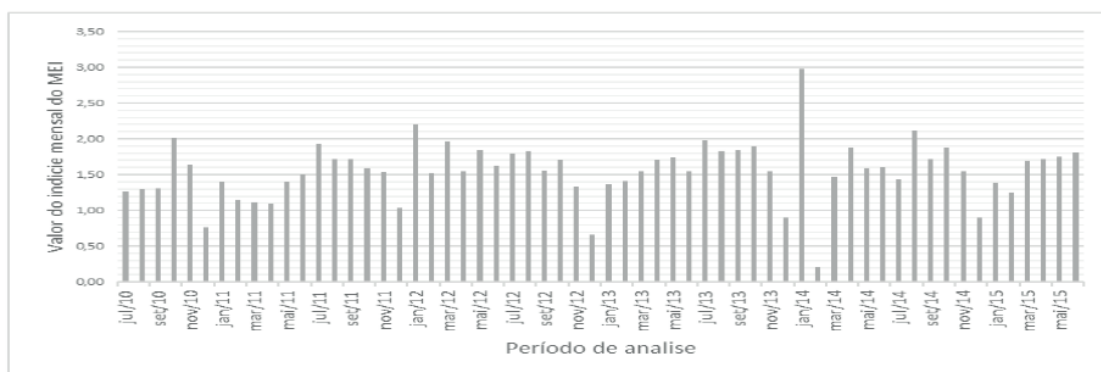


Figura 2. Índice de variação de inscritos no MEI

Fonte: SMPE, 2015



Na figura 3, os dados referentes a taxa de desemprego nas regiões metropolitanas (Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo), desde junho de 2010 até junho de 2015.

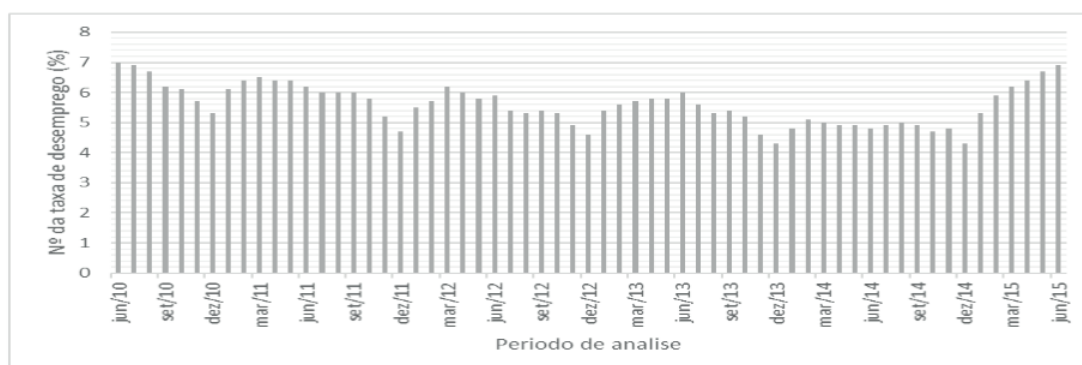


Figura 3. Índice de desemprego nas regiões metropolitanas

Fonte: BCB, 2015

O quadro 1, apresenta a estatística descritivas das duas variáveis com abrangência no período onde se procura investigar evolução/involução entre os períodos.

	Média	Desvio padrão	Nº Obs.
MEI	0,01554	0,00409	60
DESEMPG	0,05580	0,006579	60

Quadro 1. Estatística descritiva

Fonte: Pesquisa direta, 2015

Como pode ser observado no quadro acima, as duas séries temporais apresentam médias próximas, com maior expressão para a do MEI. Já se tratando do desvio padrão a primeira série apresenta valor inversamente proporcional ao da media, pois aparece com menor valor significativo. Inicialmente foi realizado o teste de raiz unitária para verificar a estacionariedade das séries, optou-se para tanto, pelo teste de Dickey-Fuller Aumentado (ADF). Verificou-se que as séries temporais MEI e DESEMPG não são estacionárias. No entanto, o mesmo teste, a partir da primeira diferença, reportou estacionariedade para as séries ao nível de 5% de significância. Sendo integradas de ordem I (1).

Após constatar a estacionariedade das séries, partiu-se para a identificação do número de defasagens (*lags*). Para esse teste optou-se pelo critério de informações de Akaike. O resultado indicou duas defasagens, estas informações podem ser identificadas pela presença do asterisco. Desta forma foram utilizadas estas duas no modelo VAR. A abordagem inferencial, sob o modelo VAR, requereu alguns procedimentos preliminares, nos quais já se delineiam alguns posicionamentos

destas variáveis. Um destes procedimentos é investigar as relações causais entre as variáveis (MEI e taxa de desemprego), através do teste de causalidade de Granger, como pode ser observado no quadro 2. Desta forma rejeita-se a hipótese nula de não haver causalidade de Granger.

F-Teste da variável dependente MEI		
Variáveis	F-Statistic	Significância
MEI	21.9355	0.0000001
DESEMPG	0.3636	0.6969076
F- Teste da variável dependente DESEMPG		
MEI	2.4009	0.1006197
DESEMPG	1.9825	0.1480051

Quadro 2. Causalidade de Granger

Fonte: Pesquisa direta, 2015

Através da análise de causalidade de Granger constatou-se uma dependência da variável MEI com ela mesma. De modo que a mesma variável não possui significância do a variável DESEMPG. Por outro lado, ao analisar a correlação da variável DESEMPG, identificou-se que ela possui independência em relação às duas variáveis. Prosseguindo com a análise, a próxima etapa é a estimação da modelagem VAR. Sendo assim, torna-se possível a análise das funções impulso-resposta, as quais permitem verificar os efeitos de choques (variações) de preços num determinado mercado sobre os demais mercados analisados no estudo (SOREN; JORGENSEN, 2016). Na análise de variância da variável MEI, o primeiro período corresponde à totalidade, 100% do índice de inscritos. Já no período 10 há uma constante em 99,6 %. Este percentual se mantém até o final da série, sendo acompanhado pela estabilidade do no período 14 do erro.

<i>Step</i>	<i>Std Error</i>	MEI	DESEMPG
1	0,00448989	100,000	0,000
10	0,00625220	99,608	0,392
14	0,00625242	99,608	0,392
40	0,00625242	99,608	0,392

Quadro 3. Decomposição da Variância do MEI

Fonte: Pesquisa direta, 2015

No quadro 2, são apresentados a decomposição da variância da variável DESEMPG, em que diferente da análise da primeira variável, apresentou no primeiro período um impulso resposta de 91,3 %, sendo estabilizado no décimo período, com porcentagem 86,9 %. Já o erro apresenta estabilidade no décimo segundo período.

<b>Step</b>	<b>Std Error</b>	<b>DESEMPG</b>	<b>MEI</b>
1	0,00332053	91,306	8,694
10	0,00354035	86,980	13,020
12	0,00354037	86,980	13,020
40	0,00354037	86,980	13,020

Quadro 4. Decomposição da Variância DESEMPG

Fonte: Pesquisa direta, 2015

## 4.2 Análise dos resultados

Após análise da base dos dados e estatística descritiva, temos as análise dos resultados. Esta análise passou pelo teste de causalidade de Granger, e um enfoque sobre estacionariedade, como pré-requisito das séries temporais para desenvolver-se um trabalho com o modelo VAR, todos devidamente visualizados via gráficos e quadros, chegando ao estágio da pesquisa no qual surgirão as influências autorregressivas das variáveis trabalhadas.

Na Figura 4, temos o comportamento em resposta ao choque nas variáveis dependentes no qual analisa a influência com o passar do tempo. Esse fenômeno segundo Matos e Lemos, (2009) significa que “os choques se dissipam sem gerar efeitos permanentes, uma característica necessária para que a modelagem de correção de erros seja adequadamente especificada e estimada”.

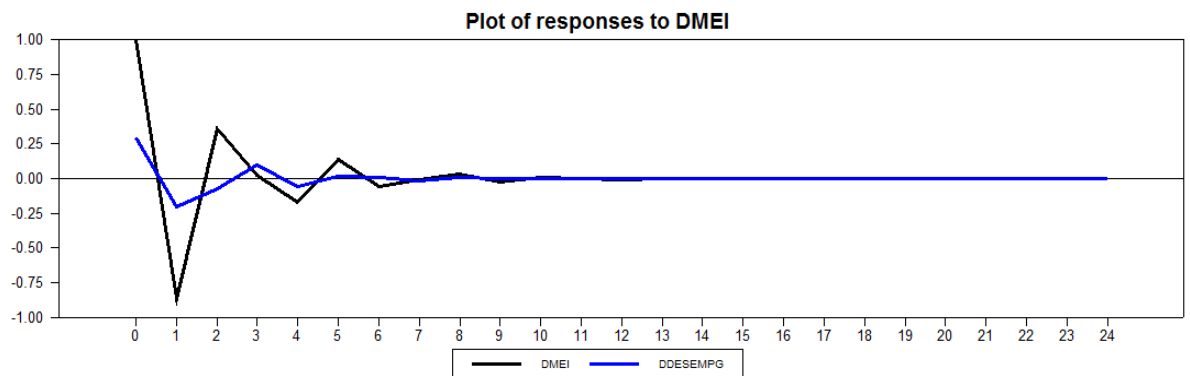


Figura 4. Análise resposta da variável MEI

Fonte: Pesquisa direta, 2015

Ao observar a figura 4, podemos identificar que a variável MEI, apresenta variação seguidas tanto positiva como negativa, esta variação é seguida de forma mais agressiva pela variável DESEMPG. Sendo que a primeira variável passa a seguir o processo de estacionariedade no período cinco, enquanto a segunda somente no período nove.

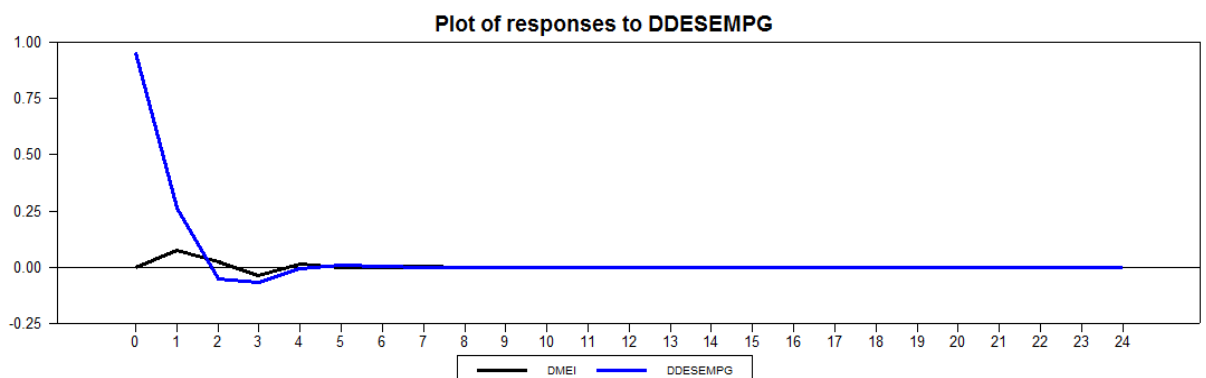


Figura 5. Análise resposta da variável DESEMPG

Fonte: Pesquisa direta, 2015

A figura 5, apresenta a análise resposta da variável DESEMPG, nela pode-se uma queda nos primeiros dois períodos, chegando a ficar negativa, no entanto volta a ser positiva e estacionaria no período quatro. Seguindo outra lógica a variável MEI, apresenta pequena crescimento no período um, após isto seguiu de forma leve a primeira variável, mantendo-se estável também no período quatro. Esses resultados são trazidos nesta seção, unicamente pelos números, mas que terão seus reflexos de conjunturas macroeconômicas a seguir abordadas na conclusão deste trabalho.

## 5 | CONCLUSÕES

Esta análise considerou a comparação de duas séries temporais de

mesma natureza, mas com abrangência, diferentes, índice de formalização do microempreendedor individual e a taxa de desemprego nas regiões metropolitanas. Tendo o intuito de encontrar no período de cinco anos, 2010 a 2015, as relações autorregressivas entre essas variáveis, utilizando o modelo VAR, um modelo alternativo aos estruturais e dinâmicos. Sendo assim, a correlação da variável MEI, apresentou significância. Fator este pode ser caracterizado por o programa do microempreendedor individual ser considerado novo, teve seu início no segundo semestre de 2009. Conseguindo boa adesão principalmente nos dois últimos anos, e impulsionando o abandono da informalidade principalmente de empreendedores individuais, para se formalizar perante órgãos trabalhistas.

Outro ponto a ser considerado é que a maior adesão ao programa microempreendedor individual está localizada nas pequenas cidades, sendo nelas mais comum a abertura desse tipo de empreendimento. Já nas grandes regiões metropolitanas, onde são medidos os índices de desemprego, o programa não teve boa aceitação, principalmente pelo fato do limite anual de declaração ser considerado baixo. Portanto, segundo os dados do programa, tende a se expandir impactando economicamente nas pequenas cidades, onde existe maior número de empreendedores individuais. Um desses fatores está relacionado a divulgação pelos próprios microempresários sobre as benfeitorias do MEI, perante os demais. Assim como, existem por parte de órgão como o serviço de apoio à micro e pequenas empresas – Sebrae, campanhas para expandir o programa microempreendedor individual.

## REFERÊNCIAS

AL MAMUN, A.; EKPE, I. **Entrepreneurial traits and micro-enterprise performance: a study among women micro-entrepreneurs in Malaysia**. Development in Practice, v. 26, n. 2, p. 193–202, 2016.

ANTUNES, R.; POCHMANN, M. **Dimensões do desemprego e da pobreza no brasil**. Revista de Gestão Integrada em Saude do trabalho e meio ambiente, v. 3, n. 2, 2006.

BRASIL. **Da presidência da república**, 2008. Disponível em: <Lei Complementar n.º 128 de 19 de dezembro de 2008>

CHATTERJEE, N.; DAS, N. **A Study on the Impact of Key Entrepreneurial Skills on Business Success of Indian Micro-entrepreneurs: A Case of Jharkhand Region**. Global Business Review, v. 17, n. 1, p. 226–237, 2016.

CORSEUIL, C. H. L.; NERI, M. C.; ULYSSEA, G. L. **Uma análise exploratória dos efeitos da política de formalização dos microempreendedores individuais**. 2011.

GRANGER, C. W. **Investigating causal relations by econometric models and cross-spectral methods**. Econometrica: Journal of the Econometric Society, p. 424–438, 1969.

GRIMM, M.; PAFFHAUSEN, A. L. **Do interventions targeted at micro-entrepreneurs and small and medium-sized firms create jobs? A systematic review of the evidence for low and middle**

**income countries.** Labour Economics, v. 32, p. 67–85, 2015.

GUIMARÃES, S. M. K.; AZAMBUJA, L. R. **Empreendedorismo high-tech no Brasil: condicionantes econômicos, políticos e culturais.** Revista Sociedade e Estado, v. 25, n. 1, 2010.

GURJARATI, D. N.; PORTER, D. C. **Econometria Básica.** São Paulo: AMGH, 2011.

HISRIC, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo.** São Paulo: Atlas, 2004.

MADDALA, G. S. **Introdução à Econometria.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORETTO, A. J.; PRONI, M. W. **O desemprego no Brasil: análise da trajetória recente.** Economia e Desenvolvimento, v. 10, n. 1, p. 7–35, 2011.

REIS, M.; AGUAS, M. **Duração do desemprego e transições para o emprego formal, a inatividade e a informalidade.** Economia aplicada, p. 35–50, 2014.

SCHMIDT, M. C. **Microenterprise Development Program Success : a Path Analysis of Factors That Lead To and Mediate Client Success.** Journal of Developmental Entrepreneurship, v. 12, n. 1, p. 47–69, 2007.

SEBRAE, S. B. DE A. ÀS M. E P. E. **Análise do perfil do Microempreendedor Individual (MEI).** Brasília: SEBRAE, 2013.

SILVA, A. B. DA et al. **Um estudo sobre a percepção dos empreendedores individuais da cidade de Recife quanto à adesão a lei do micro empreendedor individual (LEI MEI - 128/08).** Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 4, p. 121–137, 2010.

SILVEIRA, J. P.; AVILA, L. A. **Política pública para formalização do Microempreendedor Individual (Lei 128/2008): considerações sobre sua formulação, implementação e efeitos.** Journal of Chemical Information and Modeling, v. 53, n. 9, p. 1689–1699, 2014.

SILVEIRA, J. P.; TEIXEIRA, M. R. DE C. **Empreendedor individual e os impactos pós - formalização.** Revista do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão, v. 1, n. 8, p. 223–252, 2011.

SOREN, C. K. M.; JORGENSEN, S. B. **How do entrepreneurs' characteristics influence the benefits from the various elements of a business incubator? Introduction.** Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 23, n. 1, 2016.

SOUZA, R. F.; SCHAURICH, C. M. **Empreendedor individual: impactos financeiros para o Brasil.** Revista Ajes, n. 4, 2013.

SUISSO, F. **Trabalho informal no Brasil contemporâneo.** Revista eletrônica da faculdade de direito de campos, v. 1, n. 1, 2006.



## AS INFLUÊNCIAS DA LIDERANÇA NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

### Osnei Francisco Alves

Doutorando em Administração. Mestre em Tecnologia. Administrador, Contador, Tecnólogo em Logística, Pedagogo, Psicopedagogo, Matemático e Psicanalista Clínico.

### Eliete Cristina Pessôa

Administradora, Tecnóloga em Gestão de Pessoas e Pedagoga. Professora dos Cursos Técnicos de Gestão na Secretaria de Educação do Paraná e pesquisadora do comportamento humano nas organizações.

**RESUMO:** Preparar-se para os desafios com a mudança e alcançar seu melhor resultado requer o uso de ferramentas práticas e eficazes, que nos ajude na gestão, incentivo, coragem e a flexibilidade. Pois, insano é continuar a fazer o que sempre se fez, desejando conquistar resultados diferentes, assim o tema liderança possui uma grande influência histórica devido a sua trajetória em todas as bases de poder e gestão da sociedade. Apesar de ser algo muito debatido, os estilos de liderança e a forma entendimento tem muitas vertentes devido as raízes sociológicas e culturas que desafiam as mentalidades conceituais. O objetivo do artigo foi identificar em uma pesquisa de 352 pessoas na cidade de Curitiba-PR, com um questionário contendo 12 perguntas com características quantitativas e qualitativas. A pesquisa na sua grande maioria foi realizada com pessoas com

ensino superior completo, assim foi possível constatar a relação da liderança com um público alvo que tem uma profissão consolidada e que já possuem um cargo de liderança, que almejam ou desenvolvem o papel de liderança ou tem contato com líderes. Na análise dos resultados observou-se o perfil do líder na visão das organizações na forma de hierarquia com os estágios: estratégico, tático e operacional e as suas relações, buscando identificar comportamentos da liderança com maior efetividade nas organizações. A conclusão do artigo foi relatar as considerações da liderança nas relações organizacionais e os perfis de líderes que estabelecem as maiores influências diante das metas organizacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Influência, mudança, liderança, perfil.

### THE INFLUENCES OF LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL ENVIRONMENTS

**ABSTRACT:** Preparing for the challenges with change and achieving your best results requires the use of practical and effective tools that help us in management, encouragement, courage and flexibility. For it is insane to continue doing what has always been done, wishing to achieve different results, so the topic leadership has a great historical influence due to its trajectory in all bases of power and management of society.

Despite being much debated, leadership styles and understanding form have many strands due to the sociological roots and cultures that challenge the conceptual mentalities. The objective of the article was to identify in a survey of 352 people in the city of Curitiba-PR, with a questionnaire containing 12 questions with quantitative and qualitative characteristics. The majority of the research was carried out with people with higher education, so it was possible to verify the relationship of leadership with a target audience that has a consolidated profession and that already hold a leadership position, that aim or develop the leadership role or has contact with leaders. In the analysis of the results, we observed the profile of the leader in the hierarchical organization of the hierarchy with the stages: strategic, tactical and operational and their relationships, seeking to identify leadership behaviors with greater effectiveness in organizations. The conclusion of the article was to report the considerations of leadership in organizational relationships and the profiles of leaders that establish the major influences in the face of organizational goals.

**KEYWORDS:** Influence, change, leadership, profile.

## 1 | INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, as transformações do trabalho com o desafio da produtividade se tornaram ponto chave para o alcance dos resultados e de grandes transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. As organizações terão um maior desafio para conquistarem o sucesso, para isso deverão ser capazes de realizar a transformação de estratégias em ações, de enfrentar a incerteza, a ambiguidade, atuando com visão global, numa perspectiva de longo prazo, com capacidade de enfrentar riscos e transformar sua liderança em missões bem definidas e passíveis de serem cumpridas.

Essas transformações trouxe impacto nas relações de liderança cujo enfoque é buscar o perfil ideal e desempenho compatível com a expectativa da função e do alcance de resultados por meio de metas específicas. O fator preponderante para se trabalhar em equipes e liderar de forma correta, está no crescimento pessoal e profissional, tanto do líder quanto do liderado. Portanto, a liderança busca identificar as necessidades de desenvolvimento do líder e do liderado, e estes, estando em uma equipe madura, inspiram os envolvidos a se comprometer e a estabelecer um plano de capacitação para melhoria de seus resultados.

O objetivo deste artigo é pesquisar o tema liderança nas organizações em uma amostra de 352 pessoas, através de um questionário composto por 12 perguntas com características quantitativas e qualitativas, para identificar os estilos de liderança interessantes para as organizações, as suas particularidades, perfis e forma de atuação.

A importância do estudo justifica-se com os desafios de mercados globalizados e a concorrência atualmente competitiva, as organizações necessitam, cada vez

mais, de líderes estrategistas, que possam traçar planos para o crescimento contínuo e vencer a concorrência. Não por acaso, esses líderes ocupam o primeiro lugar nos conselhos executivos de grandes corporações e engajam as pessoas para o crescimento pessoal e profissional.

## 2 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Estilos de Liderança

Liderança, na concepção de Robbins e Judge (2014), é a capacidade de influenciar um grupo para a realização de uma determinada tarefa ou para o alcance de um conjunto de metas. Tal influência pode ser formal ou informal.

Líder é a pessoa no grupo que, formal ou informalmente, tem a responsabilidade de dirigir e coordenar as atividades relacionadas a uma determinada tarefa, sendo sua maior atenção destinada à conquista de algum objetivo do grupo. Estilo de liderança, por sua vez, é a maneira como uma pessoa com posição de líder influencia os demais membros do grupo (MOSCOVICI, 2013).

Ribeiro (2010) afirma que Kurt Lewin foi um psicólogo que muito contribuiu para o movimento das ciências do comportamento. Iniciou suas pesquisas a respeito de mudança de hábitos, de liderança e de comunicação. Lewin também conduziu experimentos de grupo para medir a atmosfera de liderança (democrática, autocrática, laissez-faire). Sua preocupação nos experimentos era encontrar soluções operacionais para a formação de líderes e de grupo democráticos.

Para complementar o autor Ribeiro (2010) descreve:

Liderança Autocrática é o modelo no qual o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. É ele também quem estabelece, uma a uma e de modo imprevisível, as providências e as técnicas necessárias para a execução de tarefas, além de determinar aquela que cada um deve executar e quem será o companheiro de trabalho.

Na Liderança democrática as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.

Liderança Liberal (laissez-faire), é liberdade total para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. A participação do líder no debate é pequena, limitando-se, apenas, a apresentar os variados materiais à disposição do grupo para o cumprimento de suas funções, esclarecendo que pode fornecer informações desde que solicitadas.

A liderança situacional ou de contingência diz respeito ao contexto da dinâmica interpessoal, ou seja, se ocupa das situações ou contingências que envolvem o desenrolar das atividades ou ações de liderança (MOSCOVICI, 2013).

Para a autora, a abordagem mais atual das teorias situacionais é a chamada “trilha-meta” de liderança.

A teoria “trilha-meta” procura explicar o impacto do comportamento do líder sobre a motivação, a satisfação e o desempenho dos membros do grupo. O comportamento do líder será aceitável para os liderados se for percebido como uma fonte de satisfação imediata ou instrumental à satisfação futura [...] Por outro lado, sempre haverá pressões e exigências ambientais sobre os liderados e sobre o líder em qualquer situação de grupo (MOSCOVICI, 2013, p. 192-193).

Senge (2004) coloca que o novo perfil de liderança é diferente do líder tradicional, que trabalhava com orientações claras e manipulações bem-intencionadas para fazer com que as pessoas trabalhassem juntas em busca de objetivos. Nesse novo perfil, os líderes “são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados” (SENGE, 2004, p. 368).

Segundo Senge (2004), o novo perfil exige que os líderes aprendam a exercer três novos papéis:

- 1) Papel de projetista de políticas, estratégias e sistemas da organização para que as pessoas possam lidar produtivamente com os problemas e desenvolvam a capacidade de aprender;
- 2) Papel de regente de uma visão pessoal, que muda ao aprender a ouvir atentamente as visões dos outros e transformar a visão pessoal em uma visão coletiva; e
- 3) Papel de professor, não apenas para ensinar as pessoas como alcançar a visão, mas principalmente para estimular as pessoas a aprenderem e entenderem as forças da mudança, tendo a capacidade de aprender e de mudar a visão se necessário.

Os líderes influenciam as pessoas a fazer coisas através do uso do poder e da autoridade. O poder é a habilidade ou potencial de influenciar decisões e controlar recursos. Pessoas poderosas têm o potencial de exercer influência e o exercitam frequentemente. Por exemplo, um executivo poderoso pode influenciar um executivo de outra empresa a fazer negócios com a sua empresa. A autoridade é o direito formal para conseguir que as pessoas façam coisas ou o direito formal de controlar recursos. Os fatores internos da personalidade, como o talento ou o charme, podem ajudar a obter poder. Apenas a organização, no entanto, pode conceder a autoridade. Para compreender como os líderes usam o poder e a autoridade, examinamos os vários tipos de poder, táticas de influência, e como os líderes compartilham o poder com os membros da equipe. Compreender estas diferentes abordagens para o exercício da influência pode auxiliar um administrador a se tornar um líder eficaz.

## 2.2 As bases do poder

As bases e fontes de poder são os meios controlados pelas unidades organizacionais e pelas pessoas nas organizações para obterem seu poder. As bases e fontes de poder podem vir de vários fatores, tais como a capacidade de recompensar ou coagir, a legitimidade, o conhecimento especializado, o acesso

ao conhecimento, os laços de família e relações de amizade, cargo ou posição na estrutura, características pessoais, como o carisma, e por último a oportunidade de combinar e usar as fontes e bases de poder para influenciar a alocação de recursos da organização.

Outros fatores que devem ser analisados para entender o funcionamento do poder dizem respeito aos elementos que podem afetar a distribuição do poder nas organizações. O primeiro aspecto sobre a distribuição de poder é que a quantidade de poder total numa organização em qualquer momento é constante e que a sua distribuição varia ao longo do tempo, em função de um melhor acesso aos recursos tecnológicos, econômicos e humanos por alguma parte, sempre em detrimento do acesso por outra parte. Com exceção de momentos de crises profundas e acidentes, esta variação é lenta. O segundo aspecto é sobre os fatores que afetam a distribuição de poder, brevemente descritos a seguir (HALL, 2004):

- Capacidade de lidar com as incertezas - as partes que lidam melhor com as incertezas e são fundamentais para o fluxo de trabalho da organização têm seu poder aumentado;
- O poder é autoperpetuador - a parte que teve sucesso anterior tem uma vantagem em relação à outra e tem maior acesso aos recursos, bem como tentará com muito empenho mantê-lo. Além disso, a hierarquia e o grau de centralização contribuem para manter o poder;
- Sucessão de pessoal - a rotatividade de pessoal em todos os níveis, mas especialmente nas esferas superiores, contribui para a instabilidade das relações de poder; e
- Fatores externos à organização – incluem-se aqui fatores como as relações com associações de organizações similares, com os fornecedores, clientes e usuários, órgãos de regulamentação e outras partes indiretamente relacionadas, bem como as condições econômicas externas que modificam os mercados e as características dos clientes.

A partir do entendimento da tipologia de poder, das bases e fontes de poder e dos fatores que afetam a distribuição de poder apresentados anteriormente, infere-se que este é influenciado pelas características do contexto organizacional.

Kotter (1998) afirma que liderança e gerenciamento são dois sistemas de ação distintos e complementares e que o grande desafio é combinar estes sistemas de forma balanceada. Segundo ele, gerentes tratam da complexidade fazendo planos e orçamentos com objetivos e metas para o mês ou ano seguintes, enquanto líderes fazem as mudanças, iniciando por estabelecer uma direção ou visão de futuro, geralmente de longo prazo, com as estratégias que produzem as mudanças necessárias para atingir a visão. Os gerentes implantam seus planos, organizando as atividades das pessoas, e os líderes alinham as pessoas, através da comunicação da direção, para que se crie a coalizão e o comprometimento em relação a esta visão.

Finalmente, gerentes acompanham seus planos, controlando e resolvendo problemas, e os líderes atingem a visão por meio da motivação e inspiração das pessoas, fazendo com que todos se movam na direção correta e enfrentem os desafios, considerando as necessidades, valores e emoção dos liderados (KOTTER, 1998).

## 2.3 Traços de personalidade

Os primeiros estudos de liderança procuraram isolar as características ou traços que diferenciavam os líderes dos não líderes. Assim, essa teoria enfatizava especialmente a figura do líder e suas qualidades pessoais. Nesse sentido, só exerceria liderança quem tivesse os traços físicos, intelectuais, sociais e direcionados para a tarefa. Os traços físicos estariam relacionados à aparência, estatura, energia e força física. Os traços intelectuais estariam ligados às características de adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e elevado coeficiente intelectual. Os traços sociais estariam relacionados aos aspectos de cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas. E, finalmente, os traços relacionados à tarefa referiam-se às características do impulso de realização, persistência e iniciativa (VERGARA, 2003).

Observa-se pela teoria dos traços, que a liderança é considerada simplesmente um somatório de características pessoais. Embora essas características possam estar associada com o sucesso do líder, nenhuma delas garante o sucesso. Outro aspecto a ser questionado acerca dessa teoria diz respeito à relação entre causa e efeito. Por exemplo, os líderes são autoconfiantes, ou é o sucesso como líder que os faz autoconfiantes (ROBBINS, 2003).

Embora possamos admitir que, por um lado, os traços de personalidade não garantem o exercício da liderança, por outro, a presença de algumas características individuais pode facilitar bastante o processo de liderar ou, ao contrário, dificultá-lo (VERGARA, 2003).

Um dos primeiros estudos sobre o comportamento de liderança foi coordenado por Lewin (ROBBINS e COULTER, 2003), que identificou três estilos básicos: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*.

O estilo autocrático está ligado ao líder centralizador, que toma decisões unilaterais e que determina as tarefas e os métodos de trabalho, não deixando muita participação para os liderados. Já no estilo democrático, o líder envolve seus subordinados nos processos decisórios, incentiva a participação de todos, procura delegar autoridade e usa o feedback como uma forma de treinamento de seus subordinados. O líder de estilo *laissez-faire* procura deixar o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los (ROBBINS e COULTER, 2003).

Uma distinção entre o líder e o administrador ou gerente é feita por Bergamini



(1994), para quem o gerente é alguém que dirige uma empresa de maneira a ser eficiente e eficaz em uma estrutura interna ordenada, regulamentada e hierarquizada. Por outro lado, o líder apresenta-se como uma pessoa que dirige e inicia uma empresa, centrada, na sua visão pessoal”. Ele reage de acordo com a sua realidade interior, sendo proativo em relação ao ambiente, e está mais centrado na sua própria pessoa, do que nos regulamentos e hierarquias.

Bergamini (1994) também propõem alguns termos que diferenciam o administrador do líder. O administrador é aquele que faz as coisas de maneira certa e que tem as seguintes qualificações: “restringir, controlar, agir com segurança, moldar, forçar, regulamentar, sufocar, enrijecer, ser autoritário, ser consistente”. O líder, por sua vez, faz as coisas certas, “capacitando, arriscando, libertando, desenvolvendo, desafiando, participando, sendo flexível, democrático, prognosticando”.

Covey (1996, p.163) afirma que a “liderança está mais voltada para fazer as coisas certas, enquanto a gerência se preocupa em fazer certo as coisas”. “Se existe uma distinção clara entre os processos de gerência e de liderança, esta é a diferença entre conseguir que os outros façam e conseguir que os outros desejem fazer.” Os líderes estabelecem uma relação de credibilidade com as pessoas por meio de suas ações, e esta é a base da liderança (KOUZES e POSNER, 1994, p. 26).

Byham, Smith e Paese (2003), na sua didática de liderança, sugerem quatro domínios básicos de competências: habilidades interpessoais, de liderança, de negócios/administração e atributos pessoais. Os três primeiros domínios já poderiam possibilitar a atuação eficaz do líder por meio da integração dos papéis.

Entretanto, observamos que certos líderes têm facilidade, outros encontram alguma dificuldade e alguns podem não conseguir realizar a integração/equilíbrio, mesmo que tenham sido exaustivamente treinados em todos os papéis. Boyett e Boyett (1999), veremos que eles ressaltam alguns aspectos importantes que influenciam e são necessários ao desenvolvimento de um líder: experiências na primeira infância, educação voltada para as artes, experiência profissional e de vida, e treinamento em áreas específicas, como comunicação, por exemplo. O que podemos constatar é que as experiências da primeira infância (elogios e críticas, experimentação, disciplina, entre outras), aliadas a uma educação formal integrada a atividades lúdicas (poesia, música, arte, teatro, história, filosofia e dança), são importantes para a formação do líder e podem fazer a grande diferença para um não líder.

A ausência desses atributos de sensibilidade pode impedir a formação de um líder? A resposta é: não. O verdadeiro líder pode buscar o seu auto-desenvolvimento como forma de superar os hiatos em sua formação, ao valorizar a integração do pensamento, sentimento, sensação e intuição.

Para Wilber (2004), esse auto-desenvolvimento deve ser amplo, englobando uma dimensão interior, uma dimensão subjetiva e interpretativa, que depende de conscientização e de introspecção. É um trabalho de evolução da consciência singular a cada ser humano que almeje a “verdadeira” liderança.

O autodesenvolvimento dos novos líderes pressupõe distinguir entre o antigo paradigma de gestão, newtoniano- cartesiano, e o novo paradigma transdisciplinar.

Toda essa nova visão de liderança requer o despertar de uma nova consciência, de uma nova ética, que leva em consideração o homem nos seus planos instintivo corporal, emocional, espiritual, a sociedade no plano da cultura, da vida social e política e da economia, e a natureza nos seus planos de matéria, de vida e de informação. Os líderes devem dispor-se a abandonar seu atual nível de pensamento e tentar ver as coisas de outra perspectiva.

Como vivemos e trabalhamos em organizações estruturadas de acordo com imagens newtonianas do universo, administramos dividindo as coisas em partes, acreditamos que a influência é resultado 'dileto da força exercida por uma pessoa sobre a outra, fazemos planos complexos para um mundo do qual insistimos em esperar previsibilidade, e buscamos continuamente maneiras melhores de perceber o mundo de forma objetiva.

### 3 | METODOLOGIA

Para Michel (2009, p.53), “O método de pesquisa a ser utilizado será o que consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com o propósito básico de entender fatos, fenômenos sociais”.

Observa-se que o tema do artigo sobre liderança tem como propósito identificar as relações da liderança nos ambientes organizacionais. As características diferenciadas estão na forma de trabalhar em equipe e conquistar os resultados através de pessoas e manter a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

O método quantitativo esta relacionado com dados em uma amostra que apresentam números. Bonat (2009, p.11) define que o método quantitativo é aquele que “vai aferir aquilo que pode ser mensurado, medido, contado. Possui, portanto, um alto teor descritivo”. Dentro dessas características a pesquisa teve 352 participantes na sua maioria de nível superior e que mantém um cargo de liderança nas empresas.

Já o método qualitativo segundo Minayo (1998, p.81) “possibilita ao pesquisador a compreensão interpretativa ação social, o método qualitativo possibilitaria uma apreensão mais efetividade acerca das características e limites de cada ator social envolvido”. No método qualitativo houve perguntas com manifestações da qualidade das informações com escalas de menor e maior importância para que as pessoas pudessem manifestar as suas opiniões de forma efetiva.

Neste artigo foi utilizado o método de pesquisa exploratória. Segundo Godoy et al (2006), para a realização de uma pesquisa de análise exploratória, é necessário um levantamento bibliográfico e também que seja realizada uma sequência de entrevistas com a pessoa que possui total conhecimento do problema de estudo da pesquisa.

O procedimento de coleta de dados é conceituado por Martins (2002, p.36) como sendo o levantamento feito junto “às fontes primárias, geralmente através de aplicação de questionários para grande quantidade de pessoas”. Para Gil (1999) as pesquisas de levantamento caracterizam-se: pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

O instrumento utilizado para efetivar a coleta de dados foi um questionário encaminhado de forma digital na mídia social linkedin com um grupo de pessoas da cidade de Curitiba-PR. Para Gil (1999, p.128), questionário é “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas.

Depois dos levantamentos de dados, relatou-se a análise dos resultados com a interpretação com base nas respostas extraídas do questionário e a conclusão do artigo.

#### 4 | DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada na cidade de Curitiba-PR, entre os meses de agosto e novembro de 2018, com 352 pessoas que trabalham em organizações de diversos segmentos. O enfoque da pesquisa foi analisar o perfil dos líderes nas organizações e a influência de estilos pertinentes para o gerenciamento eficaz com resultados satisfatórios. A maioria das pessoas foi do sexo masculino com 56,8% e o grau de instrução ensino superior 61,1%, conforme Tabela 1.

Sexo	Masculino	200	56,8%
	Feminino	152	43,2%
Grau de Instrução	Ensino Médio	20	5,7%
	Ensino Superior	215	61,1%
	Pós-graduação	93	26,4%
	Mestrado	20	5,7%
	Doutorado	4	1,10%

Tabela 1 - Sexo e grau de instrução

Fonte: Os autores

Perguntas 1 e 2. O percentual de 65,6% de pessoas já ocupou um cargo de liderança, diante do exposto, acredita-se que a experiência dos indivíduos terão uma forte representação no enfoque da pesquisa, devido a vivência no cotidiano das práticas de liderança. Como 57,4% tem experiência no nível operacional, a visão poderá estar focada nas atividades operacionais, com a presença de normas e procedimentos para garantir a metodologia da política da qualidade, item de extrema

relevância para a padronização de produtos e serviços.

1 - Ocupa ou já ocupou um cargo de liderança em uma organização?	Sim	231	65,6%
	Não	121	34,4%
2 - Caso positivo, qual nível?	Estratégico	62	26,4%
	Tático	38	16,2%
	Operacional	135	57,4%

Tabela 2 - Cargo de liderança em uma organização

Fonte: Os autores

Pergunta 3 - Apesar das bibliografias científicas não citar o conceito de chefes e sim de liderança autoritária, 82,7% analisa que há uma diferença. A questão não é somente conceitual, devido o chefe ter em suas características de autoridade o perfil de líder autoritário e fixar as suas diretrizes com metas factíveis e manifestar punições.

3 - Há diferença entre chefe e líder?	Não concordo totalmente	10	2,8%
	Não concordo parcialmente	2	0,6%
	Indiferente	5	1,4%
	Concordo parcialmente	44	12,5%
	Concordo totalmente	291	82,7%

Tabela 3 - Diferença entre chefe e líder

Fonte: Os autores

Pergunta 4. Observa-se que somente 15,3% dos entrevistados considera o chefe como sendo um líder, conforme mencionado na diferença entre o chefe e o líder, alguns autores da base científica não fazem menção da chefia, indicando a liderança autoritária como sendo a forma de chefe. Importante destacar que o conceito da liderança é a influência, explica-se o fato de algumas organizações manterem o estilo autoritário como forma de manter ordem e disciplina.

4 - O chefe também é um líder?	Não concordo totalmente	81	23%
	Não concordo parcialmente	39	11,1%
	Indiferente	8	2,3%
	Concordo parcialmente	170	48,3%
	Concordo totalmente	54	15,3%

Tabela 4 - Chefe e líder

Fonte: Os autores

Pergunta 5. A maioria dos entrevistados manifestaram a sua posição como concordo parcialmente 53,7%, com a mudança da personalidade, apesar de autores da psicologia posicionarem que a personalidade advém das características genéticas, a visão dos entrevistados sobre a indagação pode ser explicada pelo fato da adaptação das pessoas devido mudanças drásticas que ocorrem nas organizações, no Brasil as mudanças são frequentes em virtude da instabilidade econômica e fatores políticos.

5 - É possível mudar a personalidade em virtude da liderança?	Não concordo totalmente	45	12,8%
	Não concordo parcialmente	25	7,1%
	Indiferente	2	0,6%
	Concordo parcialmente	189	53,7%
	Concordo totalmente	91	25,9%

Tabela 5 - Mudança de personalidade

Fonte: Os autores

Pergunta6. A maioria dos entrevistados concordam parcialmente que a posição social interfere na liderança, diante da expressão, observa-se que as histórias de sucesso de empresários, atletas, escritores, entre outros, criam influências nas pessoas para seguir os passos dos líderes de sucesso e as mídias tem um grande papel na divulgação.

6- A posição social interfere na liderança?	Não concordo totalmente	74	21%
	Não concordo parcialmente	35	9,9%
	Indiferente	44	12,5%
	Concordo parcialmente	143	40,6%
	Concordo totalmente	56	15,9%

Tabela 6 - Posição social e liderança

Fonte: Os autores

Pergunta 7. Para os entrevistados as opções concordo parcialmente e concordo totalmente soma-se um total de 65,6%, indicando que as possibilidades de diferenças são expressivas, isto se deve a fatores culturais e maneiras de exercer a liderança no ambiente organizacional.

7- Há diferenças entre a liderança das pessoas do sexo masculino e feminino?	Não concordo totalmente	59	16,8%
	Não concordo parcialmente	15	4,3%
	Indiferente	47	13,4%
	Concordo parcialmente	142	40,3%
	Concordo totalmente	89	25,3%

Tabela 7 - Diferença entre liderança - sexo feminino e masculino

Fonte: Os autores

Pergunta 8. Devido os entrevistados estarem desempenhando atividades nas organizações entradas em resultados, observa-se que a maioria menciona que a liderança deve buscar resultados favoráveis - concordo parcialmente 45,2% e concordo totalmente 31,8%, porém alguns líderes podem ter outras posições para os resultados, como por exemplo o líder comunitário que estabelece um apelo social onde o resultado com a premissa de proporcionar o bem-estar das pessoas. As organizações por mais que propiciem a qualidade de vida, necessita remunerar o empresário ou os acionistas, para continuar a atividade.

8- A liderança nas organizações deverá estar centrada nos resultados favoráveis?	Não concordo totalmente	27	7,7%
	Não concordo parcialmente	42	11,9%
	Indiferente	12	3,4%
	Concordo parcialmente	159	45,2%
	Concordo totalmente	112	31,8%

Tabela 8 - Liderança e resultados

Fonte: O autores

Pergunta 9. Observa-se que a maioria dos entrevistados se consideram democráticos 41,2%, apesar de destacarem que a organização necessita estar focada em resultados, outro fator que chama a atenção é que poucos entrevistados se consideram autocrático 3,1%, verifica-se que os entrevistados não avaliam o líder autocrático como benéfico para a organização e 8,5% não sabem responder, diante deste percentual de dúvida, significa que o tema da liderança deve ser debatido e explorado nas organizações e na educação continuada.

9 - Qual o seu estilo de liderança?	Autocrático	11	3,1%
	Democrático	145	41,2%
	Liberal	14	4%
	Carismático	64	18,2%
	Situacional	88	25%
	Não sei responder	30	8,5%

Tabela 9 - Estilo de liderança



Pergunta 10. De acordo com os entrevistados o estilo mais utilizado nas organizações é o autocrático 56,3% , essa afirmação assemelha-se com a resposta da liderança focada em resultados, porém descreve um contraste com o perfil de liderança da maioria dos entrevistados que se consideram democráticos que nesta pergunta obteve 11,6%. A liderança liberal não foi escolhida, observa-se que muitos ainda tem preconceito com o liberal, pois pode significar um alto grau de flexibilidade sem normas e procedimentos, como a maioria dos líderes são da base operacional, o estilo não possui muito significado. A liderança situacional teve 21,9%, conforme mencionado na pergunta 5 sobre a mudança de personalidade as mudanças de cunho político e econômico no Brasil são frequentes.

10 -Na sua opinião, qual estilo de liderança mais utilizado nas organizações?	Autocrático	198	56,3%
	Democrático	41	11,6%
	Liberal	0	-
	Carismático	9	2,6%
	Situacional	77	21,9%
	Não sei responder	26	7,4%

Tabela 10 - Estilo de liderança utilizado nas organizações

Fonte: Os autores

## 5 | CONCLUSÃO

Dentro da temática do artigo estabelece que o assunto apesar de conhecido e debatido no Brasil, com uma vasta literatura científica, merece ser estudado e avaliado, diante das dúvidas e análises com divergências. O significado da liderança no ambiente organizacional é complexo pois há muitas divergências de opiniões, criando posicionamentos antagônicos como constatado na pesquisa com relação ao perfil utilizado nas organizações como autocrático, porém a grande parte dos líderes, consideram-se democráticos, a explicação pode ser dada pelo fato do perfil negativo do chefe e a sua ligação com a visão autocrática.

Diante da divulgação por meio da mídia e livros, alguns perfis de liderança são colocados como obsoletos e não desejáveis, porém, a liderança depende do ambiente organizacional, portanto é o ambiente que promoverá o perfil de liderança adequado, dentro do estudo do artigo observa-se que a liderança pautada nos resultados tem maior aderência e o perfil autocrático é o mais visto nas empresas.

A liderança é uma forma de influência, por isso não se pode estabelecer e mencionar o melhor estilo, por mais que a literatura estabeleça uma tendência para perfis com maiores flexibilidades de diálogos, espírito de equipe, o perfil de normas, leis e procedimentos pautados nas prerrogativas do estilo autocrático ainda é muito usado nas organizações. É fato que as organizações necessitam de capital financeiro

para remunerar os empresários e acionistas, portanto a liderança mais eficiente para conquistar resultados será estabelecida, na atualidade os novos negócios estão centrados em uma liderança inspiradora, com remuneração variável nas conquistas empresariais com base em ideias inovadoras, assim um perfil autocrático com aplicação de normas, leis e procedimentos podem não ter a mesma eficiência como em uma empresa tradicional.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Adas, 1994.

BONAT, Débora. Metodologia da Pesquisa. 3ª Ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

BOYETT, Joseph H.; BOYETT, Jimmie. O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BYHAM, William C.; SMITH, Andrey B. PAESE, Matthew. Formando líderes: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COVEY, Stephen R. Três funções do líder no novo paradigma. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Orgs.). O líder do future. São Paulo: Futura, 1996.

GODOY, C. K; MELO R. B; SILVA, A.B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

HALL, R. H. Organizações: estruturas, processos e resultados. 8 Ed. SP: Prentice Hall, 2004.

KOTTER, L.B. What leaders really do. Harvard Business Review on Leadership. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998.

KOUZES, James; POSNER, Barry. Credibilidade: como conquistá-la e mantê-la perante clientes, funcionários, colegas e público em geral. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para elaboração de monografias e dissertações. São Paulo. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MICHEL, Maria H. Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, Maria C. de S. O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde. 5ª Ed. São Paulo: Hucitec, 1998.

MOSCOVICI, F. Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo. 22. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2013.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Teorias da Administração. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, S.P; COULTER, M. Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2003.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. Fundamentos do comportamento organizacional. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem. 16 ed. São Paulo: Nova Cultura, 2004.

VERGARA, Sylvia C. Gestão de pessoas, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WILBER, Ken. Uma breve história do universo. 2 ed. Rio de Janeiro: Record/Nova Era, 2004.

## ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO EM FUNDOS TECH VENTURE CAPITAL SOB A ÓTICA DE FINANÇAS COMPORTAMENTAIS

**Eduardo da Costa Ibrahim**  
IBMEC - RJ

**RESUMO:** O objetivo dessa pesquisa foi analisar a tomada de decisão em fundos Tech Venture Capital (TVC) brasileiros sob a ótica de Finanças Comportamentais (FC). Foram enviados questionários para os gestores de fundos que registraram publicamente investimentos em startups no período de 2013 a 2016. Esse trabalho aborda alguns dos fatores que podem estar limitando a racionalidade e influenciando as preferências desses agentes financeiros tão específicos. Os achados foram verificados através de testes qui-quadrado e de comparações com estudos clássicos de FC. Os resultados sugerem que gestores de fundos TVC se comportam de forma coerente com a Teoria dos Prospectos no que diz respeito à maior propensão ao risco no domínio das perdas ao decidir sair de investimento, mas se comportam de forma indiferente no que diz respeito à aversão ao risco no domínio dos ganhos ao decidir entrar em investimento; se comportam de forma coerente com a Teoria de Representatividade mostrando preferências por fundadores de startups com formação em engenharia; e se comportam de forma coerente com a Teoria de Ancoragem na decisão de seguir cálculo de valuation apresentado por

empresa startup em estágio inicial durante a negociação de participação societária (equity).

**PALAVRA-CHAVE:** Finanças Comportamentais, Teoria dos Prospectos, Teoria da Ancoragem, Teoria da Representatividade, Venture Capitalist, Tech Venture Capital, Tomada de Decisão, Startup, Equity.

### CAPITAL SOB A ÓTICA DE FINANÇAS COMPORTAMENTAIS

**ABSTRACT:** The purpose of this research is to analyze the decision-making process in brazilian Tech Venture Capital (TVC) funds from the perspective of Behavioral Finance (BF). Questionnaires were sent to the managers of Brazilian funds that publicly registered investments in startups from 2013 to 2016. This paper show some of the factors that may be limiting rationality and influencing the preferences of these very specific financial agents. The findings were verified through chi-square tests and comparisons with classic BF studies. The results suggest that TVC fund managers behave in a manner consistent with the Prospect Theory regarding the risk bias in the area of losses when they decide to exit from investment, but behave indifferently about the risk aversion in the area of gains when deciding to enter into investment; behave in a coherent way with the Theory of Representativity

showing preferences for founders of startups with training in engineering; and behave consistently with the Anchorage Theory in the decision to follow valuation calculation presented by startup company in initial stage during equity trading.

**KEYWORDS:** Behavioral Finance, Prospect Theory, Anchorage Theory, Venture Capitalist, Representativeness Theory, Tech Venture Capital, Decision Making, Startup, Equity.

## 1 | INTRODUÇÃO

O objetivo desse trabalho é colaborar com as pesquisas sobre o mercado de Venture Capital e preencher a lacuna existente na literatura de Finanças pela falta de trabalhos empíricos correlacionando-o à teoria de Finanças Comportamentais. Ao longo da análise, pretende-se buscar respostas para a pergunta: Como é feita a tomada de decisão em fundos de Venture Capital que investem em empresas de base tecnológica no Brasil?

Foram selecionados três temas de relevante discussão para o mercado de Venture Capital. São eles: análise de propensão à riscos na entrada e na saída de investimentos; preferências por perfis profissionais de fundadores na seleção de investimentos; e aceitação de cálculo de valuation em negociação de equity com empresas investidas.

A motivação acadêmica vem da aplicação inédita de testes empíricos referentes aos axiomas da teoria comportamental em fundos Venture Capital que investem empresas de base tecnológica no Brasil no intuito de identificar os processos de tomada de decisão dos gestores. Além disso, pode-se afirmar também que esse trabalho é motivado pela importância dos fundos de Venture Capital para o desenvolvimento do país, facilitando o acesso à capital empreendedor e, conseqüentemente, favorecendo a distribuição de renda e emprego.

Para Ferreira (2008), o empreendedorismo tecnológico encontra-se cada vez mais presente no cenário econômico brasileiro. A criação de novas empresas amplia as modalidades de negócios, explora novos mercados, traz desenvolvimento para a indústria e benefícios para a balança comercial. Além disso, o empreendedorismo em nível global acarreta em forte impacto social ao influenciar, no longo prazo, a cultura e os costumes locais.

Ensinaam Fonseca e Dos Santos (2016), que as startups começam a despontar como uma alternativa viável de carreira profissional. Apesar de já existirem *startups* de tecnologia desde a década de 1980 no Brasil, o volume de investimentos e a ampla divulgação da mídia nos últimos anos ampliou as discussões sobre o assunto. O surgimento de fundos de investimentos especializados nesse mercado facilitou o acesso ao capital por empreendedores que quisessem financiar suas ideias compartilhando riscos em troca de participação societária (*equity*).

O crescimento do empreendedorismo tecnológico no Brasil foi um atrativo para

a formação de fundos especializados em empresas de base tecnológica, os fundos Tech Venture Capital (TVC). Kaplan (2016) estudou como os Venture Capitalists norte americanos tomam decisões e concluiu que eles vêem a equipe de gerenciamento como mais importante do que as características relacionadas ao negócio, como produto ou tecnologia.

A teoria moderna de finanças propõem modelos matemáticos de características normativas para explicar como os agentes financeiros buscam maximizar uma função-objetivo de utilidade ou de retorno esperado. Um dos pilares dessa teoria é a hipótese de eficiência de mercado, onde todas as informações estão disponíveis no momento do investimento, fazendo com que os mercados se equilibrem e nenhum agente consiga alcançar retornos consistentemente superiores à média do mercado. Porém, como relata Fortuna (2010) num mundo real isto nem sempre ocorre.

Os fundos TVC têm um desafio intrínseco de analisar investimentos em empresas de tecnologia iniciantes que, por natureza, tem pouca informação disponível, soluções complexas, e portanto, um alto grau de incertezas. Muitas vezes as ferramentas clássicas de modelagem financeira não capturam todas as variáveis de riscos, e consequentemente, explicam parcialmente como é feita a tomada de decisão nesses investimentos .

Dentre as teorias modernas, Jensen e Mackling (1976) estudaram a teoria da firma para definir a relação agente-principal, assumindo que existe conflito de interesses criando risco moral. Considerou-se ainda a existência de assimetria de informações, de tal forma, que o agente (administrador) detém melhores informações do que o principal (acionista, investidor, credor) o que provocaria a seleção adversa.

Observando o Venture Capitalist como principal e o empreendedor como agente, Kaplan e Strömberg (2001) estudaram os conflitos de agência e constataram o uso de três ações mitigatórias, em acordo com a teoria da agência: proteções à riscos por meio de contratos sofisticados, análises e diligências pré-investimento e monitoramento pós-investimento. Esses mesmos autores compararam em 2003 as características dos contratos reais de VC com a teoria moderna dos contratos. Foi identificado que há distinção dos financiamentos de VC quanto a permissão de alocar separadamente direitos de fluxo de caixa, direitos do conselho, direitos de voto, direitos de liquidação e outros direitos de controle.

Jovanovic e Szentes (2013) propuseram uma teoria que vincula o excesso de retornos em fundos de Venture Capital à sua escassez. Eles ensinam que os retornos altos tornam os VCs mais seletivos e ansiosos por encerrar empreendimentos ineficientes para poder entrar em novos. Eles afirmam que a escassez também permite que os VCs possam internalizar um valor social. Contudo, Oliver et al (2011) mostraram que o papel e o efeito do valor social dos VCs nas startups podem ser mais complexos.

De acordo com Correa (2015), na década de 1980, a área de finanças passou por novas transformações em razão das constatações de estudos realizados por



psicólogos e economistas da existência de certas anomalias no processo de tomada de decisão dos agentes econômicos por meio de investigações empíricas, as quais consistiam na observação de eventos reais e no registro dos resultados.

A área de finanças comportamentais (FC) ganhou força tanto no meio acadêmico como na economia, conforme relata Brustelo (2011). Por meio da análise de comportamento dos agentes, pôde-se identificar vieses que conduzem alternativas no processo de tomada de decisão e que podem explicar alguns dos movimentos observados no mercado financeiro.

A teoria da racionalidade limitada de Herbert Simon, ganhador do prêmio Nobel de economia (1978), relata que a racionalidade denota um estilo de comportamento apropriado para o atingimento de determinado objetivo com limites impostos por dadas condições e restrições. Ele ofereceu um modelo onde a maximização da utilidade foi substituída pela satisfação. Suas pesquisas têm servido ainda como insumo para solução de problemas encontrados na área de inteligência artificial, muito utilizada atualmente por empresas startups.

Mais tarde Kahneman, também ganhador do prêmio Nobel de economia (2002) pela sua contribuição para “análise econômica integrada com insights fundamentais da psicologia cognitiva, em particular no comportamento sob incerteza”, mapeou os limites da racionalidade. Em seu paper de 2003, concluiu que a característica central dos agentes não é que eles têm um processo de racionalidade deficiente, mas que eles geralmente agem intuitivamente. Ou seja, o comportamento desses agentes não é guiado pelo que eles são capazes de calcular, mas pelo que eles percebem em determinado momento.

Yazdipour (2009) informa que os contratos de VC são negociados sob condições de extremo risco moral e seleção adversa. Os custos da agência e as situações de assimetria de informação resultantes tornam todo processo muito complicado e, portanto, arriscado para ambos os lados. Sob a ótica de FC, ele discutiu possíveis armadilhas cognitivas e vieses relevantes na relação entre o empreendedor e o Venture Capitalist. Yazdipour ensina que esses agentes devem compreender o risco e o seu comportamento perante à tomada de risco, e ainda serem capazes de perceber quais emoções estão guiando suas ações no intuito para aumentar as chances de sucesso do empreendimento.

Kaplan e Lerner (2016) afirmam que o intermediário Venture Capitalist está atraindo um crescente interesse por decisores políticos e investidores, mas a disponibilidade de dados, bem como a consistência dos resultados acadêmicos usando esses dados, ainda faltam. Contribuir para o cobrimento dessa lacuna com o auxílio do arcabouço teórico de FC parece ser adequado. Com esse intuito, foi seguida metodologia de pesquisa do tipo exploratória mista, sendo utilizada revisão da literatura em livros, artigos, sites e também a coleta de dados em campo por meio de questionário para realização de análises quantitativas.

Os achados desse estudo sugerem que gestores de fundos TVC se comportaram

de forma coerente com teoria de FC no que diz respeito à maior propensão ao risco no lado da perda mas se comportam de forma indiferente no que diz respeito à menor propensão ao risco no lado do ganho; têm preferências representativas por fundadores de startups com formação em engenharia; e usam o cálculo de valuation apresentado por empresa startup como ancoragem para negociação de equity.

Este trabalho está organizado da seguinte maneira: a segunda seção comenta a revisão da literatura; a terceira seção apresenta a amostra e metodologia do trabalho; a quarta seção comenta os resultados; e a quinta seção ilustra as conclusões do estudo.

## 2 | RELEVÂNCIA

A especificidade com que o presente estudo foi elaborado parece ser inédita. A abordagem do tema tomada de decisão em fundos de Venture Capital voltados para empresas de base tecnológica no Brasil se mostrou ser um grande desafio acadêmico. Entretanto, a escassez de estudos com gestores de fundos brasileiros especializados nesse tipo de investimento aumentou ainda mais sua relevância.

Com o objetivo de contribuir para a cobertura dessa lacuna, o presente trabalho foca em buscar respostas relevantes para os atores envolvidos nesse mercado. Por isso, usa o conhecimento acumulado de FC, subsidiariamente, como referência do comportamento esperado sob essa perspectiva, já estudada inúmeras vezes em testes clássicos envolvendo, principalmente, discentes e docentes acadêmicos.

Nessa direção, o questionário foi cuidadosamente adaptado a partir da fusão das literaturas de FC e VC para obter questões que fossem estritamente de interesse do público pesquisado. Assim, as hipóteses discutidas no presente trabalho poderão contribuir para a prática diária dessas firmas. Além disso, a importância econômica dos fundos TVC para o desenvolvimento das startups, e conseqüentemente do país, serviu como motivação extra para que esse trabalho fosse realizado.

A análise de Passos, Pereira e Martins (2012), ilustra a distribuição das publicações em relação aos temas de finanças que mais frequentemente são conjugados aos estudos de finanças comportamentais. O tema que mais se aproxima da discussão de Venture Capital é Investimento e Apreçamento de Ativos, o qual representa 25% das pesquisas brasileiras sobre finanças comportamentais realizadas no período de 1997 a 2010, segundo os autores.

Não foram encontrados trabalhos que conjugassem os estudos empíricos de finanças comportamentais com as pesquisas do mercado brasileiro de Venture Capital. Quando foi buscado pela amostra com fundos que investem em empresas de base tecnológica, ainda mais específica, confirmou-se o ineditismo. Em vista disso, acredita-se que a realização desse trabalho vai colaborar de maneira singular frente às pesquisas já realizadas sobre os temas.

### 3 | METODOLOGIA E AMOSTRA

Este estudo utilizou questões testadas nas principais literaturas de Finanças Comportamentais de Kahneman e Tversky (1974 e 1979) adaptadas às questões levantadas por Kaplan e Strömberg (2000) sobre Venture Capital para colher dados por meio de pesquisa de campo com gestores reais de fundos TVC.

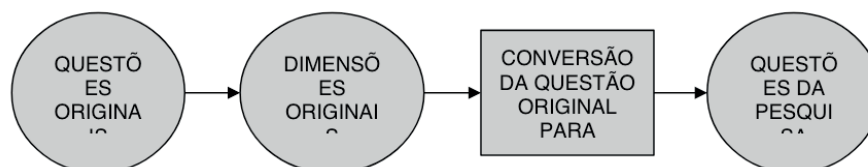


Figura 1. Diagrama de criação das questões de pesquisa.

Fonte: Elaboração dos autores.

A Tabela 1 demonstra as nove questões geradas com intuito de verificar variações em diferentes situações de investimentos nas quais gestores de TVC podem se deparar.

---

*Q06. Suponha as duas opções abaixo para entrada em investimento e selecione a que você acha mais vantajosa.*

( ) Opção A - Investimento com 80% de probabilidade de ganhar 4 milhões.

( ) Opção B - Investimento com 100% de probabilidade de ganhar 3 milhões.

---

*Q07. Suponha as duas opções abaixo para saída de investimento e selecione a que você acha mais vantajosa.*

( ) Opção A - Investimento com 80% de probabilidade de perder 4 milhões.

( ) Opção B - Investimento com 100% de probabilidade de perder 3 milhões.

---

*Q08. Ao analisar um conjunto de empresas de tecnologia você constata que 70% dos fundadores são advogados e 30% são engenheiros. A taxa total de sucesso dessas empresas é de 50%. Se você fosse selecionar uma dessas empresas para investir você optaria por empresas com:*

( ) Opção A - Fundadores advogados.

( ) Opção B - Fundadores engenheiros.

---

*Q09. Em uma negociação por equity com uma Startup em estágio inicial que apresentou valuation de 10MM, você decide investir 1MM. Qual percentual de equity você considera adequado para concluir a negociação?*

( ) Opção A - 8%. ( ) Opção B - 10%. ( ) Opção C - 12%. ( ) Opção D – Outro.

---

Tabela1:

As perguntas relacionadas na Tabela 1 visam investigar o comportamento dos gestores de fundos TVC quanto a sua aversão ao risco na entrada e na saída de investimentos; sua preferência por fundadores engenheiros na seleção de startup; e finalmente sua crença no cálculo de valuation na negociação de equity. Assim, as

seguintes hipóteses serão avaliadas:

**Hipótese 1:**

Gestores de fundos TVC são propensos à riscos na entrada e na saída de investimento.

**Hipótese**

**2:**

Gestores de fundos TVC preferem investir em startups fundadas por engenheiros.

**Hipótese 3:**

Gestores de fundos TVC usam cálculo de valuation apresentado por startup em fase inicial para negociação de equity.

Também foram levantadas informações referentes às características dos fundos investigados. Elas estão em linha com a pesquisa de Kaplan (2000).

---

*Q01. Quantas pessoas trabalham no fundo de investimentos?*

☐ Entre 1 e 5 ☐ Entre 6 e 15 ☐ Entre 16 e 30 ☐ Entre 31 e 50 ☐ Mais de 50

---

*Q02. Qual seu cargo no fundo de investimentos?*

☐ Sócio ☐ Associado ☐ Funcionário ☐ Outro

---

*Q03. Aproximadamente, qual é o capital comprometido(em milhões)?*

☐ Entre 1 e 5 ☐ Entre 6 e 15 ☐ Entre 16 e 30 ☐ Entre 31 e 50 ☐ Entre 51 e 100 ☐ Mais de 50

---

*Q04. Quais os estágios de empresas Startups seu fundo prefere investir? Selecione todas aplicáveis*

☐ Estágio semente ☐ Estágio inicial ☐ Estágio médio ☐ Estágio avançado/crescimento ☐ Todos os estágios ☐ Outro

---

*Q05.Em quais indústrias o fundo está envolvido? Selecione todas aplicáveis.*

☐ Financeira ☐ Saúde ☐ Energia ☐ Infra-estrutura, Sistemas e Serviços de TI ☐ Automação Industrial ☐ Agro-negócios ☐ Mobile/Internet ☐ Turismo ☐ Outro.

---

Tabela 2:

### 3.1 Método de coleta e análise de dados

Foram realizados testes qui-quadrado para análise científica do comportamento dos respondentes do questionário. A execução dos testes qui-quadrado permitiu verificar quantitativamente a relação entre o resultado amostral coletado no nosso experimento e a distribuição da frequência esperada na população geral, conforme é apresentado na Tabela 3.

O questionário utilizado neste estudo, possibilita a análise da propensão ao risco de gestores de fundos TVC no lado dos ganhos, através da questão Q06, ao permitir a verificação da opção selecionada durante uma decisão de entrada em novo investimento. Para isso, foi utilizado o conceito efeito certeza de Kahneman e Tversky (1979) e a dimensão condições de mercado de Kaplan e Strömberg (2000). A questão apresenta, utilidade esperada da opção B inferior a utilidade esperada da opção A.

Os investidores que optaram pela opção B podem está agindo de acordo com efeito certeza, ou seja, assumindo menor risco no lado dos ganhos.

A questão Q07 possibilita a análise da propensão ao risco de gestores de fundos TVC no lado das perdas ao permitir a verificação da opção selecionada durante uma decisão de saída de investimento. Para isso, foi utilizado o conceito efeito reflexo de Kahneman e Tversky (1979) e a dimensão condições de saída de Kaplan e Strömberg (2000). A questão apresenta utilidade esperada da opção B inferior a utilidade esperada da opção A. Os gestores que optaram pela opção B podem está agindo de acordo com efeito reflexo, ou seja, assumindo maior risco no lado das perdas.

A questão Q08 possibilita verificar se os gestores de fundos TVC preferem fundadores de startups com formação em engenharia durante uma decisão de seleção de novo investimento. Para isso, foi utilizado o conceito heurística de representatividade de Kahneman e Tversky (1974) e a dimensão qualidade da gestão de Kaplan e Strömberg (2000). A questão apresenta uma taxa de 50% para o sucesso de startups onde 70% dos fundadores são advogados e 30% dos fundadores são engenheiros. Os gestores que selecionaram a opção B onde os fundadores são engenheiros podem estar agindo de acordo com a heurística de representatividade.

A questão Q09 possibilita verificar se os gestores de fundos TVC utilizam o cálculo de valuation apresentado por startup investida durante a negociação equity. Para isso, foi utilizado o conceito de ancoragem de Kahneman e Tversky (1974) e a dimensão termos de negociação de Kaplan e Strömberg (2000). Os gestores que selecionaram a opção B, a qual se refere ao cálculo percentual do valuation apresentado pela startup e usado como alvo ou as opções A e C representando ajustes em torno do alvo, podem estar agindo de acordo com o viés de ancoragem.

Vale ressaltar que na questão Q09 o método de cálculo de valuation utilizado pela empresa startup foi omitido propositadamente. Sem os elementos que validem o cálculo da questão, pode-se ter uma constatação ainda maior de que os gestores ancorados nesses valores, incertos por natureza, podem estar agindo por vieses cognitivos e não de maneira racional.

O teste qui-quadrado foi usado para verificar se as classes de respostas estão equitativamente distribuídas. Ou seja, nas questões onde há duas alternativas (A e B) representando as classes, a frequência esperada é de 50%. Já na questão onde foram definidas cinco classes, a frequência esperada na população é de 20%. O intervalo de confiança testado foi de 95% ( $p$ -valor  $< 0,05$ ) dentro da curva normal (limites entre -1,96 e 1,96). As hipóteses do teste qui-quadrado seguiram:

$H_0$  - As frequências observadas não são diferentes das frequências esperadas, portanto não existe diferença entre as frequências e a hipótese nula não pode ser rejeitada.

$H_1$  - As frequências observadas são diferentes das frequências esperadas, portanto existe diferença entre as frequências e a hipótese nula pode ser rejeitada.

Relativa				
	Q06	Q07	Q08	Q09
A	57%	79%	7%	68%
B	43%	21%	93%	21%
C	-	-	-	11%

Absoluta				
	Q06	Q07	Q08	Q09
A	16	22	2	19
B	12	6	26	6
C	-	-	-	3

Tabela 3: Frequências observadas

	Q06	Q07	Q08	Q09
Ho	Não rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada
p-valor	44.97%	0.25%	0.00%	0.04%

Tabela 4: Resultados dos testes qui-quadrado

### 3.2 Amostra

o questionário foi enviado para todos os fundos TVC que anunciaram publicamente pelo menos um investimento de risco em empresa startup no mercado brasileiro entre os anos de 2013 e 2016. Para colher essa informação, foi utilizada a ferramenta online de contribuição colaborativa Dealbook.co. No seu banco de dados são registradas as referências de anúncios públicos desses investimentos, além de outras informações institucionais dos investidores.

Neste trabalho foram identificados 179 gestores de 67 fundos. O questionário foi enviado por mensagem eletrônica para os 120 gestores que disponibilizavam contato. Obteve-se voluntariamente 28 respostas individuais, representando um total de 23 fundos. Dessa forma, a taxa de cobertura da população de fundos relacionados no banco de dados foi de 34%.

Dentre os gestores, 78% informaram serem sócios e 22% serem associados, funcionários ou outros. Sobre o capital comprometido, 47% informaram ter mais de 100MM, 21% entre 31MM e 100MM e 32% menos de 30MM, em milhões de reais. O tamanho dos fundos em quantidade de funcionários observado foi 47% entre 1 e 5, 32% entre 6 e 15 e 21% com mais de 15 funcionários.

Os estágios das empresas startups preferidos pelos Venture Capitalists na hora de investir são estágio inicial com 26% das respostas, estágio médio também com 26%, estágio semente com 19%, estágio avançado/crescimento com 19% e, finalmente informaram preferir todos estágios ou outros 10% dos gestores. Sobre as indústrias às quais os fundos estão envolvidos 17% informaram financeira, 18% saúde, 18% mobile/internet, 17% infra-estrutura, sistemas e serviços de TI, 10% agronegócio, 7%



automação Industrial, 6% energia, 5% outras indústrias e, finalmente 2% turismo.

## 4 | RESULTADOS

Conforme ensinam Kaplan e Strömberg (2000), embora os investimentos de VC sempre incluam uma série de elementos positivos, eles também geralmente envolvem riscos. Gestores de fundos TVC convivem com um nível de incertezas extras porque, além de terem que considerar os riscos financeiros tradicionais envolvendo análise de investimentos, têm que conviver com uma série de dúvidas quanto a viabilidade técnica do negócio proposto por startup. Por isso, é importante que a interpretação dos resultados considere o contexto estudado.

De forma geral, os resultados da amostra são coerentes com outros estudos da teoria de finanças comportamentais. Os agentes estudados demonstraram ter viés de ancoragem em negociação de equity, ter forte influência da heurística de representatividade na seleção de fundadores de startups e serem mais propensos ao risco no domínio das perdas. Contudo, os gestores de fundos TVC não demonstraram ter aversão ao risco no domínio dos ganhos. Credita-se aqui esse comportamento à natureza da atividade do Venture Capitalist, a qual consiste em assumir altos níveis de riscos tanto do lado das perdas quanto do lado dos ganhos.

A Tabela 5 mostra um comparativo dos presentes achados em relação aos achados de outros estudos realizados para verificação dos efeitos certeza e reflexo. É possível observar no estudo de Krauter e Oliveira (2015) uma mudança no comportamento dos respondentes classificados como profissionais frente aos respondentes classificados como estudantes em relação ao efeito certeza.

Essa mudança também pode ser observada no estudo de Da Silva (2011) onde foi considerado o perfil de respondentes profissionais como parte da amostra. Quando comparado ao resultado de Kahneman e Tversky (1979), realizado com discentes e docentes acadêmicos, o trabalho de Da Silva (2011) apresenta o dobro da frequência observada na seleção de evento incerto, ou seja, sem aversão ao risco no lado dos ganhos.

O comparativo colabora com a tese apresentada aqui de que profissionais de VC têm comportamento indiferente em relação à aversão a risco no domínio dos ganhos. Acredita-se ainda, que de maneira mais acentuada quando avaliando investimentos no ambiente de alto nível de incertezas como o de empresas de base tecnológica, o qual os gestores profissionais de fundos TVC têm que atuar.

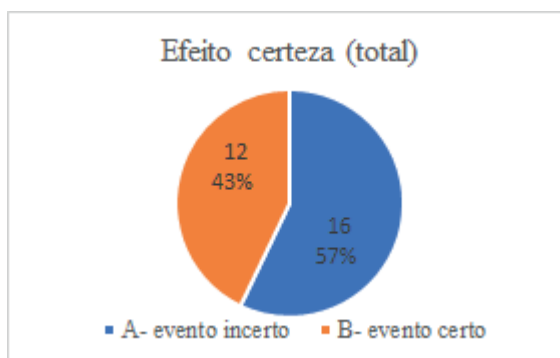
	Kahneman e Tversky (1979)	Kimura, Cruz e Krauter (2006)	Rogers et al (2007)	Marinho et al (2009)	Da Silva (2011)	Krauter e Oliveira (2015) - estudantes	Krauter e Oliveira (2015) - profissionais	Pesquisa atual (2017)
Certeza (A)	20%	29%	30%	18%	40%	21%	39%	57%
Certeza (B)	80%	71%	70%	82%	60%	79%	61%	43%
Reflexo (A)	92%	82%	81%	88%	71%	74%	71%	78%
Reflexo (B)	8%	18%	19%	12%	29%	26%	29%	22%

Legenda:  
 Efeito Certeza, opção A (\$4000:80%;\$0:20%)  
 Efeito Certeza, opção B (\$3000:100%)  
 Efeito Reflexo, opção A (-\$4000:80%;\$0:20%)  
 Efeito Reflexo, opção B (-\$3000:100%)

Tabela 5: Comparativo de resultados de outros estudos.

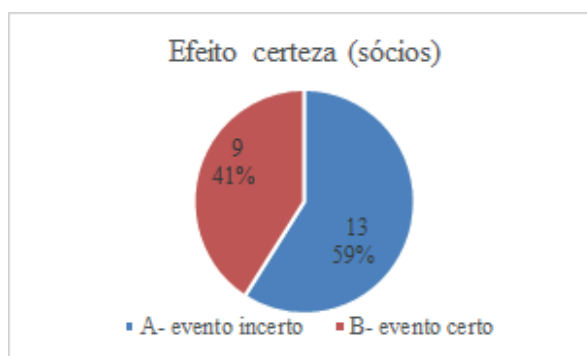
As variáveis estatísticas extraídas das questões Q06 e Q07 foram usadas como proxies para análise da propensão ao risco dos gestores TVC, através do estudo do efeito certeza e do efeito reflexo. Repetiu-se os níveis de probabilidades (80/100), apresentados no problema 3 do estudo original de Kahneman e Tversky(1979) e foi assumido que  $U(0)=0$ , ou seja, que a utilidade de zero é igual a zero. Vale ressaltar que optou-se por utilizar somente o problema 3 considerando a baixa disponibilidade dos gestores para responder pesquisas.

As respostas da questão Q06 indicam que os gestores TVC se comportaram de forma indiferente ao efeito certeza no que diz respeito à menor propensão ao risco no domínio do ganho. Pela teoria de FC, era esperado que os respondentes indicassem preferência pela a alternativa B com a certeza de ganhar menos ( $U=3000$ ) ao invés de correr o risco de ganhar mais ( $U=3200$ ) ou nada ( $U=0$ ). Optaram pela alternativa A 57% dos respondentes da amostra. A escolha foi feita durante a decisão de entrar em um investimento com 100% de probabilidade de ganhar 3 milhões ou entrar em um investimento com 80% de probabilidade de perder 4 milhões. A hipótese nula não foi rejeitada, logo, não existe indicação de aversão ao risco de ganho.

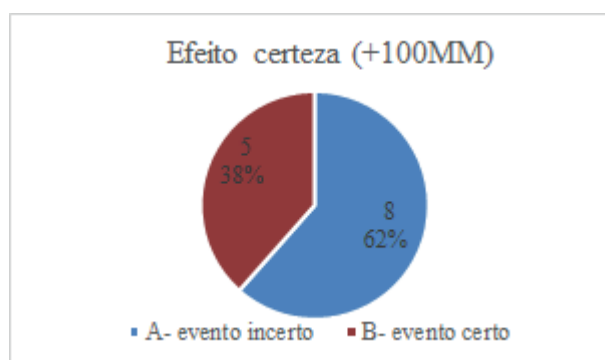


O teste foi refeito somente com a amostra dos gestores sócios. Houve uma pequena acentuação na escolha pelo evento incerto, elevando sua preferência para 59%. Essa pode ser uma indicação de que os decisores mais importantes dos fundos são ainda menos avessos ao risco no domínio dos ganhos. A hipótese nula continuou

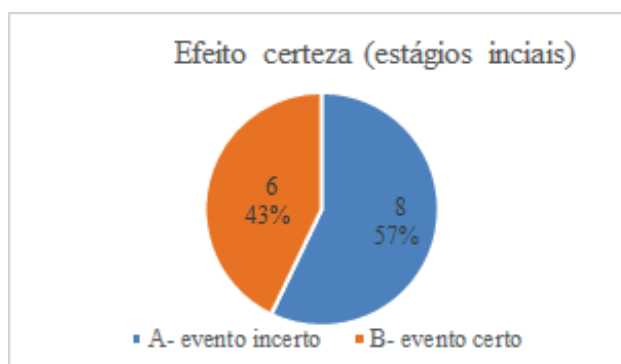
não sendo rejeitada.

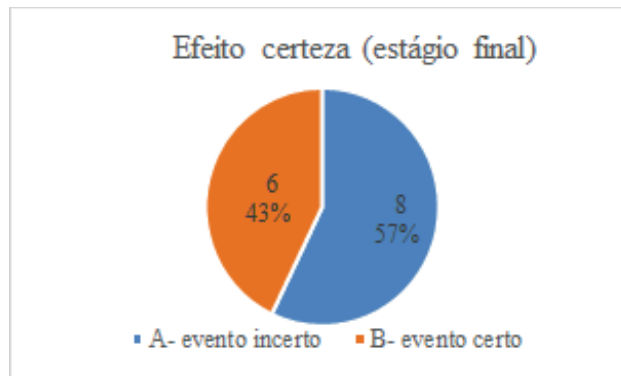


O teste foi refeito mais uma vez somente com a amostra de fundos com capital comprometido acima de R\$ 100MM. Houve uma nova acentuação na escolha pelo evento incerto. Dessa vez, 62% dos gestores informaram preferir o evento incerto, pode ser a indicação de que fundos maiores (em capital) são ainda menos avessos ao risco no domínio dos ganhos. A hipótese nula continuou não sendo rejeitada.

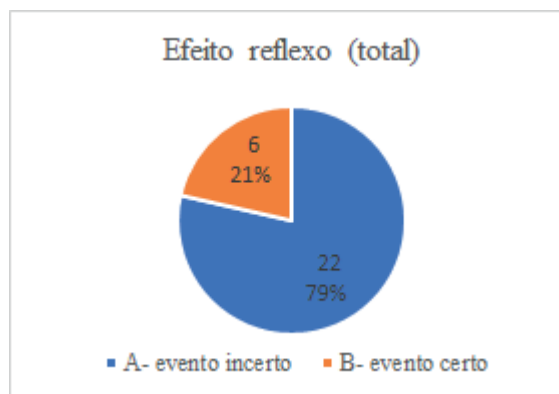


Por último, o efeito certeza foi retestado com a amostra dos fundos que informaram investir em startups somente em estágios iniciais (semente, inicial e médio) e fundos que informaram investir em startups em estágio final (avançado/crescimento) ou todos os estágios. O resultado dessa amostra representou exatamente o mesmo comportamento da amostra total para ambos os cortes. Ou seja, optaram pela alternativa de evento incerto 57% dos respondentes, tanto de fundos que preferem investir em estágios iniciais quanto fundos que preferem investir em estágio final. A hipótese nula continuou não sendo rejeitada, o que manteve a indicação de indiferença quanto à aversão ao risco no domínio dos ganhos.

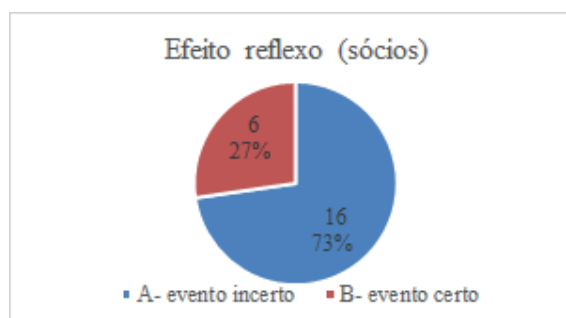




As respostas da questão Q07 indicam que gestores TVC se comportaram de forma coerente ao efeito reflexo no que diz respeito à maior propensão ao risco no domínio da perda. Dentre os respondentes, 79% indicaram preferir a alternativa A e correr riscos de perder mais ( $U=3200$ ) ou nada ( $U=0$ ) à certeza de perder menos ( $U=3000$ ). A escolha foi feita durante a decisão de sair de um investimento com 100% de probabilidade de perder 3 milhões ou se manter em no investimento com 80% de probabilidade de perder 4 milhões. No teste qui-quadrado a hipótese nula foi rejeitada.

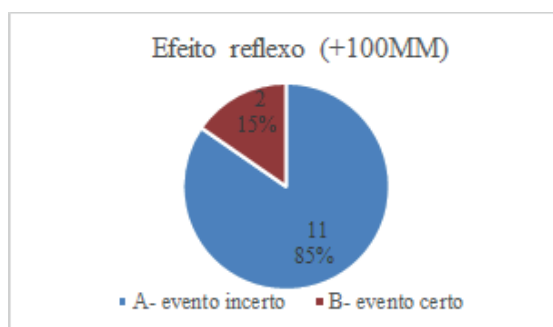


O teste foi feito somente com a amostra dos gestores sócios. Houve uma pequena diminuição na escolha pelo evento incerto para 73%. O que parece manter a indicação de que os decisores mais importantes dos fundos são propensos ao risco no domínio das perdas. A hipótese nula continuou sendo rejeitada.

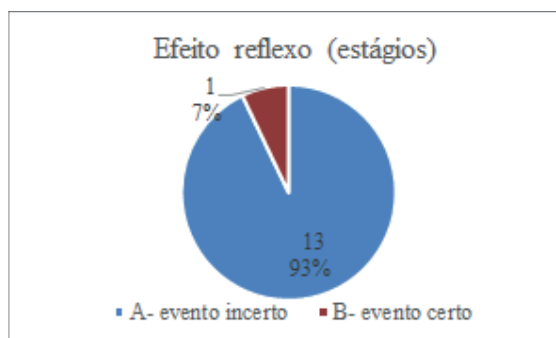


O teste foi feito mais uma vez somente com a amostra de fundos com capital comprometido acima de R\$ 100MM. Dessa vez, houve uma acentuação na escolha pelo evento incerto. Informaram preferir o evento incerto 85% dos gestores. Essa pode

ser uma indicação de que fundos maiores (em capital) são ainda mais propensos ao risco no domínio das perdas. A hipótese nula continuou rejeitada.

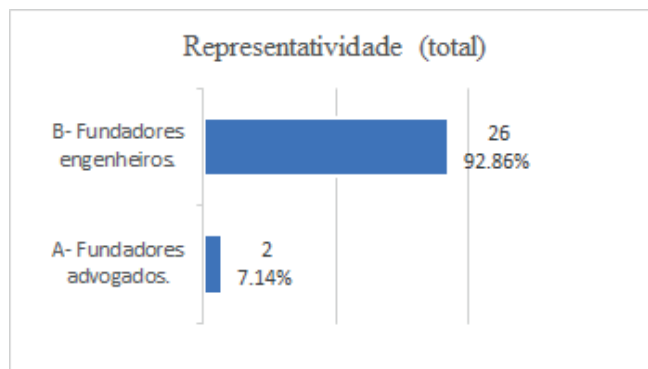


O teste foi feito mais uma vez somente com a amostra dos fundos que informaram investir em startups em estágio final (avançado/crescimento) ou todos os estágios. O resultado dessa amostra mostrou que os fundos de estágio final tem expressivo aumento na escolha pelo evento incerto, elevando o resultado para 93%. Essa pode ser a indicação de que esses fundos estão dispostos a correr mais riscos no lado da perda em startups que já passaram pelos estágios iniciais, e por isso já tem dinheiro investido, às vezes do próprio fundo.

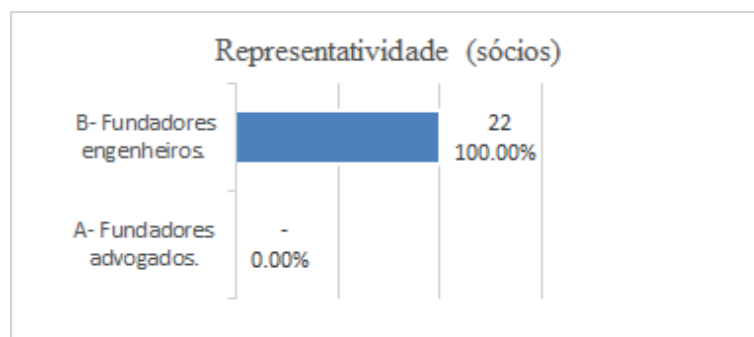


Finalmente, a análise simétrica das respostas das questões Q06 e Q07 permite interpretar que os gestores TVC são propensos à risco como foi levantado na hipótese 1 do estudo. Os prospectos que apresentam perdas certas são menos preferidos que as alternativas que envolvem probabilidades incertas na Q07. Contudo, não pode-se afirmar que os prospectos que apresentam ganhos certos são preferidas em relação às alternativas que envolvem probabilidades incertas, pois a não rejeição de  $H_0$  na Q06 leva a crer que há, pelo menos, indiferença ao risco no domínio do ganho.

As respostas da questão Q08 indicam que os gestores TVC se comportaram de acordo com a heurística de representatividade demonstrando ter forte preferência por fundadores de startups com formação em engenharia, mesmo quando as taxas de sucesso não são favoráveis à eles. Optaram pela alternativa B 93% dos respondentes em um ambiente com taxa de sucesso geral de 50% onde 70% do fundadores eram advogados e apenas 30% eram engenheiros. O teste qui-quadrado de  $H_0$  resultou em p-valor próximo a zero.



O teste foi refeito somente com a amostra dos gestores sócios. Todos os respondentes indicaram preferir fundadores engenheiros. Esse resultado indica que os decisores mais importantes dos fundos agem em total coerência com a heurística de representatividade nesse tema. A hipótese nula, evidentemente, foi rejeitada.



Os cortes da amostra por capital comprometido acima de R\$ 100MM e por estágio final demonstraram praticamente o mesmo comportamento da amostra total. No primeiro corte optaram pela alternativa B 92% e no segundo corte 93% dos respondentes. O teste qui-quadrado de  $H_0$  se mantiveram com resultado para p-valor próximo a zero.

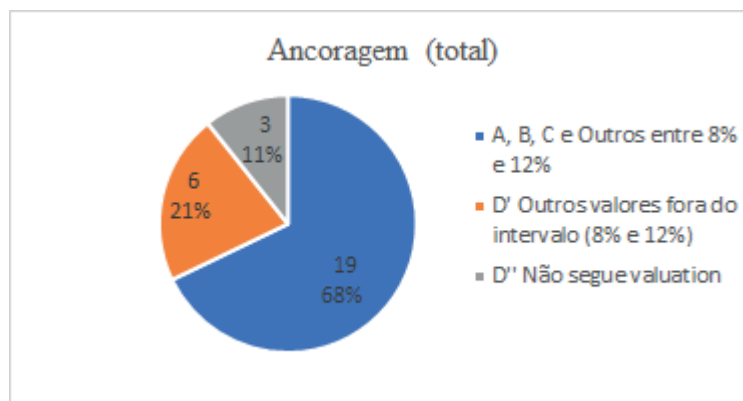
A questão Q08 foi extraída do trabalho de Kahneman e Tversky(1974) utilizando as mesmas categorias profissionais e valores de probabilidades especificados por eles. A interpretação desse resultado, além de demonstrar coerência com a teoria comportamental, leva a crer que a natureza técnica das startups de tecnologia pode estar criando preferências por fundadores com perfil de engenharia. O resultado final corrobora com o que foi levantado na hipótese 2.

As respostas da questão Q09 indicam que os gestores TVC usam o cálculo de valuation apresentado por empresa startup em fase inicial para negociação de equity. O resultado é coerente com a teoria comportamental, assumindo-se que alvo da ancoragem era a alternativa B e que os valores ao redor dele, alternativas A e C, eram tentativas de ajustes.

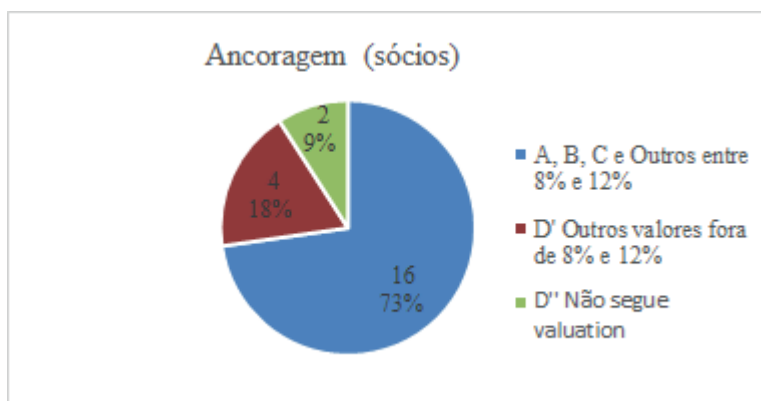
O item D considerou a possibilidade de escolha de outros valores diferente dos apresentados na questão. Alguns respondentes utilizaram-o para manifestar comentários sobre valuation apresentado por startup em fase inicial, relacionados na



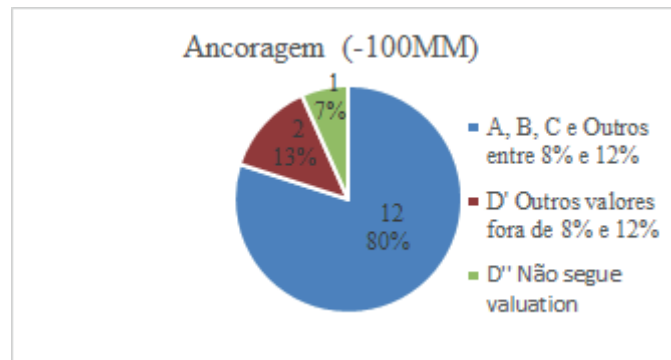
Tabela 6. Isso possibilitou a identificação de uma nova classe de resposta chamada “não segue valuation” que foi considerada no teste qui-quadrado da amostra total. Dessa forma,  $H_0$  foi rejeitada, permitindo interpretar que os gestores TVC atendem a hipótese 3.



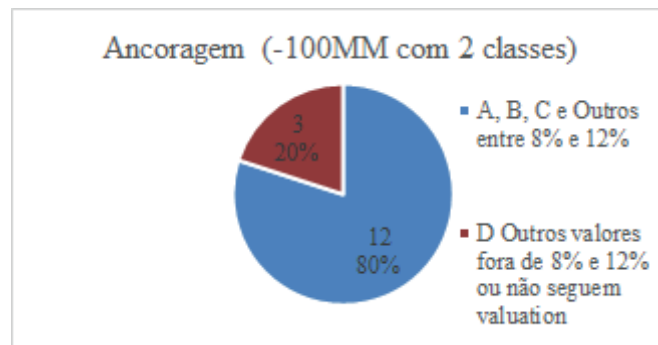
O teste foi feito somente com a amostra dos gestores sócios. Houve um aumento na seleção das alternativas A, B e C, as quais representavam a ancoragem, elevando a frequência para 73%. Essa pode ser uma indicação de que os decisores mais importantes dos fundos são ainda mais influenciados pela ancoragem do cálculo da valuation. A hipótese nula continuou sendo rejeitada.



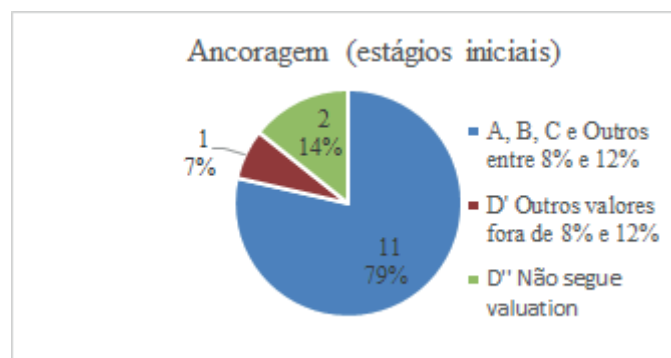
O teste foi feito mais uma vez somente com a amostra de fundos com capital comprometido abaixo de R\$ 100MM. Dessa vez, houve uma nova acentuação da ancoragem. Informaram preferir as opções ao redor do alvo 80% dos gestores. Essa pode ser uma indicação de que gestores de fundos menores (em capital) - os quais têm maior relevância para a questão, visto que normalmente investem em startups em estágios iniciais - são ainda mais influenciados pela ancoragem do cálculo da valuation. A hipótese nula continuou rejeitada.



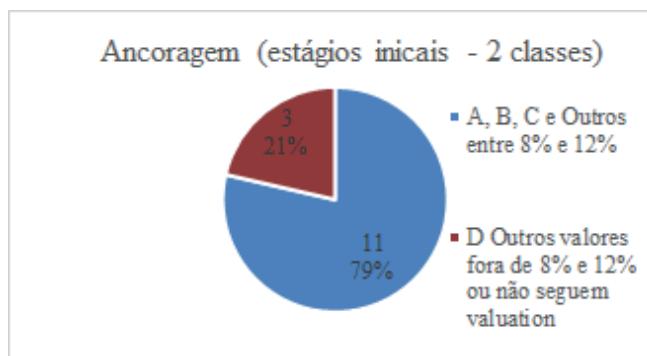
Vale comentar que esse relevante corte da amostra tem sua hipótese nula rejeitada mesmo quando considera-se apenas duas classes de respostas.



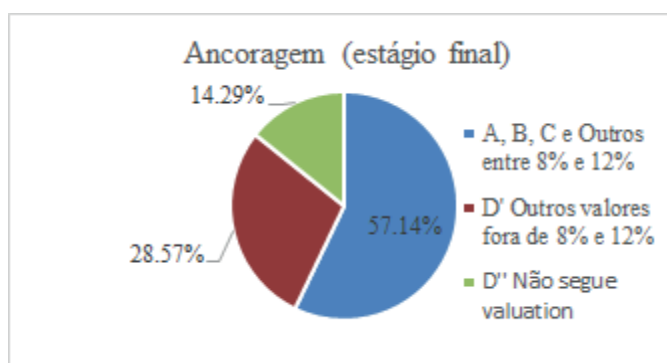
O teste foi feito uma última vez considerando somente a amostra dos fundos que informaram investir em startups em estágios iniciais (semente, inicial e médio). O resultado dessa amostra mostrou que os fundos de estágios iniciais aumentaram a ancoragem. Informaram preferir as opções ao redor do alvo 79% dos gestores. Esses gestores são os de maior relevância para a questão, visto tratar de cálculo de valuation para startup em estágio inicial. A hipótese nula continuou sendo rejeitada.



Vale comentar que o mais relevante corte da amostra para esse teste também tem sua hipótese nula rejeitada mesmo quando considera-se apenas duas classes de respostas.



O comparativo do resultado do reteste com o corte da amostra dos fundos que informaram investir em startups em estágio final, confirma a relevância da amostra de estágios iniciais. A frequência das respostas dos gestores de estágio final demonstra que eles não se ancoram no cálculo de valuation apresentado por startup em estágio inicial. Acredita-se que esses gestores preferem atuar em um ambiente de menos incertezas, e por isso, não se sentem seguros em usar cálculos de valuation com poucas informações. Dessa forma, a hipótese nula não foi rejeitada.



*"Os valuations apresentados pelas startups são sempre sobreavaliados."*

*"10MM é um valuation alto para estágio inicial."*

*"Depende se eu concordo com a avaliação."*

Tabela 6: Comentários "Não segue valuation"

Vale destacar que de acordo com Luppe et al (2007), existem muitos estudos sobre ancoragem. Optou-se aqui por não utilizar todos os passos do experimento original de Kahneman e Tversky (1974), realizado presencialmente com discentes e docentes acadêmicos. Nele há mais espaços para ajustes e verificação mais ampla do conceito de ancoragem. Contudo, a necessidade de realização de teste presencial tornaria o estudo da amostra com gestores de fundos TVC praticamente inviável.

## 5 | CONCLUSÃO

O objetivo principal deste trabalho foi verificar aspectos relacionados ao processo

de tomada de decisão de investimento dos gestores de fundos Tech Venture Capital. O ambiente de negócios desses atores é campo fértil para realização de pesquisas na área de Finanças Comportamentais relacionadas ao julgamento de incertezas. A aceitação de elevados níveis de riscos é parte da natureza do negócio do Venture Capitalist, sobretudo quando analisando empresas de base tecnológica.

Embora, a Teoria Comportamental seja um contraponto à racionalidade pregada pelas Finanças Clássicas, tratando os desvios cognitivos como ações não-rationais, é importante salientar que o critério de avaliação da racionalidade não seguiu todos os parâmetros defendidos pela Teoria da Utilidade Esperada, mas sim o que foi assumido pelo autor como utilidade na visão dos gestores de fundos TVC, usando como base os estudos de Kaplan e Strömberg (2000).

Os resultados desse trabalho sugerem que, assim como no estudo de Kahneman e Tversky (1979), os respondentes da pesquisa são propensos ao risco no domínio das perdas. Contudo, não foi confirmado que eles são avessos ao risco no domínio dos ganhos. O teste qui-quadrado dessa amostra indica que os gestores TVC são indiferentes à probabilidade certa de ganho. Esse achado parece coerente com a atividade dos Venture Capitalists.

Os resultados sugerem ainda que, assim como Kahneman e Tversky (1974), os indivíduos decidem por representatividade, negligenciando as probabilidades prévias. Verificou-se que os gestores TVC julgam ser melhor investir em uma startup fundada por engenheiros do que investir em uma startup fundada por advogados. Os achados sugerem forte presença de representatividade nesse tema, uma vez que a probabilidade superior de sucesso dos fundadores advogados foi ignorada por 92,86% dos gestores.

Finalmente, os resultados sugerem que os indivíduos investigados agem por ancoragem na decisão de seguir o cálculo de valuation apresentado pela startup investida em estágio inicial durante a negociação de equity. Esse tipo de ancoragem é coerente com o estudo de Kahneman e Tversky (1974). Mas vale mencionar que optou-se por não utilizar todos os passos do estudo original para realização de ajustes presenciais.

É importante ressaltar ainda que as questões de Kahneman e Tversky foram adaptadas à visão de Venture Capital trazida por Kaplan e Strömberg. Os autores comportamentais alertam que a maneira pela qual um problema é apresentado pode influenciar nas respostas. A discussão sobre o efeito framing segue aqui como sugestão para aprofundamento em pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

BRUSTELO, Flávio Crepardi. Finanças comportamentais em decisões de jogos de empresa na graduação da UMESP. Dissertação de mestrado em Administração. Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2011.

- BARBEDO, Claudio Henrique da Silveira; SOARES, Henrique Fonseca Genelhu. Desempenho acadêmico e a Teoria do Prospecto: estudo empírico sobre o comportamento decisório, Enanpad, 2013.
- CAPPELLOZZA, A.; SANCHEZ, O. Análise de Decisões sobre Uso de Tecnologia: um Estudo no Setor de Telefonia Móvel Fundamentado nos Axiomas da Economia Comportamental. Enanpad, 2011.
- COLOMBO, M; GRILLI, L. On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. Journal of Business Venturing, Elsevier, 2010. Disponível em: <<http://www.massimogcolombo.com/static/publications/Colombo%20Grilli%202010%20JBV.pdf>>
- CORREA, Daniel Zamboni. Finanças comportamentais: atitudes do aplicador frente às decisões operacionais no mercado de ações. Monografia da Uni-FACEF Centro Universitário de Franca. 2015.
- CRIATEC. Desmistificando o capital de risco. Rio de Janeiro: Criatec, 2009. Disponível em: <<http://www.fundocriatec.com.br/Recursos/Paginas/Arquivos/cartilhacriatec.pdf>>
- ABVCAP. Consolidação de Dados Indústria de Private Equity e Venture Capital no Brasil, 2016. Disponível em: <<http://www.abvcap.com.br/Download/Estudos/3484.pdf>>
- CHERNOFF, E.J. et al. An Investigation of the Representativeness Heuristic: The Case of a Multiple Choice Exam. Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education. 12(4), p.1009-1031. 2016.
- DA SILVA, Darlan Maciel Filho. Finanças Comportamentais decisório nos cenários de ganhos, perdas, riscos e incertezas. UNESP, 2011. Disponível em: <<http://www.fclar.unesp.br/agenda-pos/economia/2532.pdf>>
- DIAS, Natália Henrique. A heurística da representatividade e o viés do excesso de confiança em empreendedores e gestores. Dissertação de Mestrado do curso de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2016.
- FAURY, Thiago Pinheiro. Seleção e acompanhamento de oportunidades de investimento tipo Venture Capital em empresas inovadoras / T.P. Faury. São Paulo, 2009.
- FERREIRA, V.R.M. Psicologia econômica: Como o comportamento econômico influencia nas nossas decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FONSECA, Monna Cleide.; DOS SANTOS, Rodrigues. O ecossistema de startups de software da cidade de São Paulo. Dissertação do curso de Matemática e Estatística da Universidade de São Paulo. 2016.
- FORTUNA, E. Mercado financeiro. Rio de Janeiro: Qualymark, 2010.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. 1974. Disponível em: <<http://www.math.mcgill.ca/vetta/CS764.dir/judgement.pdf>>.
- JENSEN, Michael C; MECKLING, William H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Harvard Business School, 1976.
- JOVANOVIC, Boyan; SZENTES, Balazs. On the Market for Venture Capital. London School of Economics and Political Science, 2013.
- KAHNEMAN, D; TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. Econometrica, journal of the econometric society, 1979. v. 47, n. 2, Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1914185>>.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. The framing of decisions and the psychology of choice. American Association for the Advancement of Science, 1981.

KAHNEMAN D, Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. American Economic Review, 2003

KAPLAN, S; STROMBERG, P. How Do Venture Capitalists Choose Investments? The University of Chicago, 2000. KAPLAN, S; STROMBERG, P. Venture Capitalists As Principals: Contracting, Screening, and Monitoring, national bureau of economic research working paper No. 8202, 2001. Disponível em: <<http://www.nber.org/papers/w8202>>.

KAPLAN, S; STROMBERG, P. Financial Contracting Theory Meets the Real World: An Empirical Analysis of Venture Capital Contracts, Oxford Review of Economic Studies, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/1467-937X.00245>>.

KAPLAN, S.; GORNALL, w; GOMPERS, Paul; Strebulaev, Ilya A. How Do Venture Capitalists Make Decisions? Harvard Business School, 2016.

KIMURA, H; CRUZ, L; KRAUTER, E. Paradoxos em Finanças: Teoria moderna versus Finanças comportamentais. RAE, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n1/v46n1a05.pdf>>

LAVCA, LATIN AMERICA VENTURE CAPITAL ASSOCIATION. Guia para Term Sheets de Venture Capital e Private Equity. New York: 2008. Disponível em: <[http://www.lavca.org/lavca/allpress.nsf/pages/1649/\\$file/2008%20%20Guia%20para%20Term%20Sheets%20de%20VC-PE%20--%20Portugues.pdf](http://www.lavca.org/lavca/allpress.nsf/pages/1649/$file/2008%20%20Guia%20para%20Term%20Sheets%20de%20VC-PE%20--%20Portugues.pdf)>

LEAMON, A; HARDYMON, F; LERNER, J. Venture Capital, Private Equity, and the Financing of Entrepreneurship, Wiley, 2011.

LINTZ, Alexandre Carlos. Dinâmica de bolhas especulativas e finanças comportamentais: um estudo aplicado ao mercado de câmbio brasileiro. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2004.

LUPPE, Marcos Roberto; ANGELO, Claudio Felisoni, FAVERO, Luiz Paulo Lopes. Decisões de Consumo: a Heurística da Ancoragem e seus Efeitos no Julgamento. Enanpad. 2007.

MARINHO, Rhoger Fellipe. Finanças comportamentais: um estudo comparativo utilizando a teoria dos prospectos com alunos de graduação do curso de ciências contábeis. ENANPAD, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/FIN1536.pdf>>

MARQUES, Vagner Antônio; SOUZA Antônio Artur de; JUNIOR, Atair Ferreira da Costa. Os critérios de avaliação utilizados no processo decisório dos fundos de investimentos em capital empreendedor. UFSM DOI: 10.5902/ 198346597685, 2014.

MINELLO, I. F. et al. Fatores que Levam ao Insucesso Empresarial: Uma Perspectiva de Empreendedores que Vivenciaram o Fracasso. BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS. Qualis Capes B2, v.10, n.1, p.19-31. 2013.

NARDY, A; FAMÁ R. As finanças comportamentais no Brasil através de um estudo de publicações e congressos nos anos 2001-2012. FACEF, 2013. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/691/576>>

FONTE, Jayme Wanderley Neto. A Hipótese de Eficiência de Mercado e as Finanças Comportamentais: evidências empíricas no mercado acionário brasileiro e uma proposta teórica integrativa. UFPE, 2007. Disponível em: <[http://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/997/arquivo1314\\_1.pdf](http://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/997/arquivo1314_1.pdf)>

ORENSTEIN, Leila Najberg. Venture Capital: uma visão geral. Monografia do curso de Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. 2013.

PASSOS, J; PEREIRA, V; MARTINS V. Contextualizando a pesquisa de finanças comportamentais: uma análise das principais publicações nacionais e internacionais que abrange o período de 1997 à 2010. RAGC, v.1, n.1, p.38-60, 2012. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/viewFile/279/239>>

PEROBELLI, Fernanda F. C. et al. Expectativas Racionais e Eficiência Informacional: Análise do Mercado Acionário Brasileiro no Período 1997-1999. Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 2, Mai\_Ago 2000.

RAO, Arun; SCARUFFI, Piero. A History of Silicon Valley. The Greatest Creation of Wealth in the History of the Planet, Omniware Group. 2011.

SEWELL, M. Behavioural Finance. 2007. Disponível em: <<http://behaviouralfinance.net/behavioural-finance.pdf>>

SHEFRIN, Hersh M.; BELOTTI, Mario L. Behavioral Finance: Biases, Mean-Variance Returns, and Risk Premiums. CFA Institute Conference Proceedings, v. 24, n. 2, p. 4\_12, June 2007.

SIMON, H. Theories of Bounded Rationality. In: C. B. McGuire, & R. Radner (Eds.), Decision And Organization (pp. 161-176). Amsterdam: North-Holland, 1972.

YAZDIPOUR, R. What can venture capitalists and entrepreneurs learn from behavioral economists? Wiley InterScience DOI: 10.1002/jsc.851, 2009.



## COMO É EMPREENDER EM PERÍODOS TURBULENTOS: UM ESTUDO DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR BRASILEIRO EM PERÍODO DE CRISE

**Ellen Carvalho Alves**

**Paulo Roberto Alves**

**Cristina Becker Matos Nabarro**

**Marcos Antônio de Oliveira Maia**

**RESUMO:** Cenários turbulentos são ocorrências que podem ser encontradas em qualquer economia, este trabalho tem como objetivo identificar como se comportou a atividade empreendedora brasileira no período turbulento de 2008 a 2017, causado pela crise econômica internacional de 2008 e recessão econômica brasileira iniciada em 2014, que impactou diretamente o mercado, afetando empresas, diminuindo o PIB Brasil e aumentando as taxas de desemprego. Utilizando a metodologia de pesquisa bibliográfica e documental, pode identificar este comportamento. O artigo se torna relevante por conter assuntos da modernidade de interesse acadêmico e de relevância social. Para tanto, foram analisados documentos do IBGE e pesquisas do Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Foram identificados dois tipos de comportamento empreendedor, que se destacam no País: por necessidade que surge a partir da urgência de renda, e por oportunidade, detecta uma chance de negócio. O resultado alcançado identificou que, durante períodos de crise, o empreendedorismo por necessidade

tende a crescer, e em épocas de expansão, deixa de se destacar o empreendedorismo por necessidade e aumenta o empreendedorismo por oportunidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo; Turbulência; Oportunidade; Necessidade.

**ABSTRACT:** Turbulent scenarios are occurrences that can be found in any economy, this work highlights the turbulent period of 2008 to 2017, caused by the international economic crisis of 2008 and the Brazilian economic recession started in 2014, which directly impacted the market, affecting businesses, decreasing the GDP in Brazil and increasing the unemployment rate. Thus, this study aims to identify how behaved the Brazilian entrepreneurial activity in this turbulent period. Using the methodology of bibliographic and documental research, can identify this behavior. The article becomes relevant to contain subjects of modernity of academic interest and social relevance. For both, were analyzed documents from the IBGE and surveys of the Global Entrepreneurship Monitor (GEM). We identified two types of entrepreneurial behavior, that stand in the country: by necessity which arises from the urgency of income, and by chance, detects a chance to business. The result achieved identified that, during periods of crisis, entrepreneurship by necessity tends to

grow, and in times of expansion, fails to highlight the entrepreneurship by necessity and increases the entrepreneurship by opportunity.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship; Turbulent ; Opportunity; Necessity.

## 1 | INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o Brasil vem enfrentando um período turbulento, resultado de uma desestabilização econômica que tem impactado diretamente as empresas, obrigando-as a cortar custos, reduzir equipes e até encerrar suas atividades, aumentando a taxa de desemprego e diminuindo o PIB no país. Em paralelo, também vem aumentando a taxa de empreendedorismo no Brasil.

Empreendedorismo é o termo usado para pessoas que criam negócios, produtos ou serviços diferenciados e inovadores, voltados para a solução de um problema ou necessidade de mercado. É a partir do empreendedorismo que um país e seu povo podem se desenvolver, ajudando na economia, instigando as empresas tradicionais a serem mais competitivas e inovadoras, fomentando a tecnologia, colaborando com a criação de novos postos de trabalho e inspirando pessoas a se aventurarem no sonho do negócio próprio.

Sendo assim, o problema posto nesta pesquisa é o de identificar como se comporta a motivação empreendedora num cenário de crise econômica.

A hipótese principal deste trabalho é que um período de crise econômica, pode impulsionar os indivíduos desempregados a empreenderem . Para testar a hipótese esta pesquisa tem como objetivo geral dessa detectar e analisar como se comportou o empreendedorismo brasileiro nos anos de 2008 a 2017.

Para tanto buscou se como objetivos específicos: definir e explicar os termos de empreendedorismo, retratar os fatos do cenário econômico brasileiro e analisar dados empreendedorismo, desemprego e economia. A metodologia de pesquisa utilizada é bibliográfica e documental, com base em artigos e livros sobre o assunto, e conta também com dados obtidos através do Instituto Brasileiro de Estatística e Geografia (IBGE), que fornecem uma visão completa e atual do país através do desempenho de suas principais funções. Contribuem ainda com essa visão, os dados obtidos com o relatório Global Entrepreneurship Monitor (GEM), pesquisa de abrangência mundial, que realiza avaliações anuais para medir a atividade empreendedora nos países.

O presente trabalho justifica-se por tratar de temas que estão em evidência, porém, na maioria das vezes, pesquisados de forma isolada. Portanto, a relevância deste artigo se dá, por fundamentar, comprovar e contribuir como base para futuros estudos sobre o assunto.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, discorre sobre as referências de autores da área de empreendedorismo; em seguida, retrata os fatos sobre o período turbulento na economia brasileira, apresenta dados sobre empreendedorismo, crise e desemprego; e, por fim, analisa esses dados em conjunto.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo pode ser compreendido como a habilidade de criar ou modificar um negócio, produto ou serviço, enxergando sob perspectiva diferenciada e inovadora.

A função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo mais geral, um método tecnológico não experimentado, para produzir um novo bem ou um bem antigo de uma maneira nova, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais, ou uma nova comercialização para produtos, e organizando um novo setor. (SCHUMPTER, 1952, p. 7)

Empreender, em poucas palavras, é sair da zona de conforto e fazer diferente dos demais, inovar e agregar muito mais valor ou utilidade ao que foi criado ou modificado. Drucker corrobora que (1987), o simples fato de uma pessoa criar o seu próprio negócio não quer dizer que ela está empreendendo, é preciso que ela crie algo novo, diferente. Dornelas (2001, p.37) reforça: “(...) o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um novo negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados (...)”.

A pequena empresa surge em função da existência de nichos mercadológicos, ou seja, lacunas de necessidades não atendidas pelas grandes empresas e pela produção de massa. Por isso, seu nascimento está intimamente ligado à criatividade: o empreendedor tem que perceber o mercado de forma diferenciada, ver o que os demais não percebem. (DOLABELA, 2007, p. 28).

Entretanto GEM pesquisa de abrangência mundial que realiza avaliações anualmente para medir a atividade empreendedora nos países, traz outra definição importante a ser considerada, do ponto de vista social para a referida pesquisa, o empreendedorismo consiste em qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, como por exemplo uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente. Percebe-se que a pesquisa GEM considera qualquer esforço para criar ou manter um negócio ou trabalho autônomo, não precisando ser necessariamente inovador. E complementa que existem pelo menos duas motivações para empreender: a necessidade ou a oportunidade.

Os empreendedores por necessidade decidem empreender por não possuírem melhores alternativas de emprego, propondo-se criar um negócio que gere rendimentos, visando basicamente a sua subsistência e de seus familiares. No que concerne aos empreendedores por oportunidade, o GEM define-os como capazes de identificarem uma chance de negócio ou um nicho de mercado, empreendendo mesmo possuindo alternativas concorrentes de emprego e renda. (GEM, 2016, p. 29)

De acordo com a pesquisa os empreendedores motivados pela necessidade são aqueles afetados por um período turbulento forçados a gerarem suas próprias rendas. Geralmente estes são informais, não tem inovação e, ocasionalmente nesses empreendimentos podem ocorrer mudanças de processos, podendo ser confundidas com inovação, porém essas pequenas mudanças de processos têm pouco valor de mercado, pois são facilmente imitáveis.

Já, empreendedores motivados pela oportunidade tem um olhar diferenciado capaz de enxergar uma chance de negócio passível de lucro. Os empreendimentos por oportunidade, suprem um nicho de mercado não atendido, tem planejamento e inovação, estes podem dar origem a *startups* ou negócios de alta escala como foi o caso do Uber e Airbnb. É essencial destacar: quem está à frente dos negócios de alto impacto, como esses citados, são empreendedores por oportunidade, entretanto quem se associa a essas empresas para “trabalhar como autônomo” são empreendedores por necessidade: não tem inovação e ficam atrelados a uma empresa, fadados a seguir um padrão de serviço.

Segundo o GEM (2009, pág. 30), “A taxa de empreendedorismo por oportunidade reflete o “lado positivo” da atividade empreendedora nos países. Essa porção de empreendedores é aquela que iniciou sua atividade para melhorar sua condição de vida ao observar uma oportunidade para empreender”. É através do empreendedorismo por oportunidade, com planejamento e inovação que o país pode se desenvolver. Como afirma Schumpeter (apud BRITTO, 2003, p. 17), o empreendedorismo é: “a máquina propulsora do desenvolvimento da economia. A inovação trazida pelo empreendedorismo permite ao sistema econômico renovar-se e progredir constantemente”. O empreendedor por oportunidade, com sua inovação e adaptação ao mercado, pode ajudar no desenvolvimento do país.

O empreendimento por oportunidade é sem dúvida mais benéfico, se inovador e de alta escala, porém em períodos turbulentos, quando a incerteza econômica é maior, consequentemente os indivíduos perdem a capacidade de enxergar e acreditar em oportunidades no mercado, ocasionando uma baixa nos empreendimentos por oportunidade. Por outro lado, os desempregos gerados pela crise, pressionam muitos a empreenderem por necessidade, mantendo assim uma fonte de sobrevivência em um período de turbulência.

Audretsch e Acs (1994) reforçam que flutuações macroeconômicas podem afetar não só o mercado de trabalho, como também a atividade empreendedora.

É importante destacar também que dentro de um mesmo país, cada região é afetada de maneira diferente pela turbulência, para González-Pernía, J. L. et al. (2018), o impacto da crise se manifesta em diferentes formas e níveis de intensidade em cada região. Nem todas as regiões sofrem as consequências da crise da mesma forma, pois as regiões, são naturalmente, fisicamente, financeiramente e culturalmente diferentes.

Além destas duas motivações McClelland afirma que a necessidade de

autorrealização também é um fator determinante para muitos empreendedores. Entre os principais motivos que levam o indivíduo a agir, situa-se a necessidade de conquistas e realizações, ou seja, “um desejo de realizar as coisas da melhor maneira, não exatamente pelo reconhecimento social ou prestígio, mas, sim, pelo sentimento íntimo de necessidade de realização pessoal” (McCLELLAND, 1972 p. 110).

## 2.2 Situação econômica: período de 2004 - 2017

Para esta análise este trabalho considera um período mais abrangente da situação econômica do Brasil entre 2004 e 2017.

Primeiramente, destacamos o período de 2004 a 2008, quando a economia brasileira foi comandada por uma equipe econômica tida como conservadora, que sinalizou como seriam as políticas adotadas no governo, dando mais confiança ao mercado para investir no país, consequentemente aumentando o PIB e diminuindo o desemprego.

No Brasil, um crescimento do produto interno bruto (PIB) mais vigoroso e com inflação mais baixa, a partir de 2004, aumentou a geração de empregos assalariados, contribuiu para a formalização dos contratos de trabalho e elevou o poder de compra, diminuindo as diferenças de renda entre os trabalhadores. (BAUTAR, 2017, p 07.)

Em paralelo ao crescimento do Brasil, em 2007 iniciava-se a crise imobiliária nos Estados Unidos, que faliu grandes bancos e fez crescer as desconfianças em relação à solvência do sistema bancário norte-americano,

O contágio da crise internacional sobre a economia brasileira, a partir de setembro de 2008, foi bastante agudo e rápido: saída de capitais estrangeiros aplicados em bolsa; redução da oferta de crédito externo para bancos e firmas; aumento das remessas de lucros e dividendos por parte de subsidiárias de empresas multinacionais; retração do mercado de crédito doméstico; e “empoçamento” de liquidez no mercado interbancário. (PAULA; PIRES, 2017, n.p.)

O Brasil sofreu as consequências desta crise, a desvalorização da moeda brasileira, redução de exportação, redução das vendas geraram uma desestabilização na economia brasileira. Apenas em 2009 o governo implantou um conjunto de medidas voltadas a estimular o crédito, chamadas políticas anticíclicas, como desonerações tributárias, redução da meta de superávit primário e impondo aos bancos públicos estatais, BNDES, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil a manterem o crédito, chamado crédito direcionado, oferecendo empréstimos para setores escolhidos pelo governo. A partir daí o crédito no Brasil passou a ser concedido via bancos estatais, e quase sempre a juros abaixo da própria taxa SELIC.

O governo do Brasil adotou medidas de expansão da liquidez para fugir da crise, políticas macroeconômicas expansionistas e controle do câmbio. Também, aumentou a disponibilidade de recursos de empréstimos para agentes financeiros, exportadores

e construtoras, flexibilizou redescontos e reduziu depósitos compulsórios, expandiu crédito para o agronegócio e ampliou o financiamento para o setor exportador. (LIMA E DEUS, 2013) apud. (SANTOS 2018). Essas medidas foram essenciais para a recuperação do Brasil contra o choque da crise econômica internacional.

O Estado precisa garantir que o consumo não pare de crescer, entretanto, em momentos de crise, as incertezas para as tomadas de decisões acabam prevalecendo. KEYNES (1936).

Em 2011, no governo Dilma, as políticas foram mantidas e a nova matriz econômica que foi aplicada, consistiu em uma intervenção governamental de gastos, concessões de subsídios e intervenção nos preços. Essa intervenção governamental, facilidade de crédito concedida em um momento de crise internacional, acabou gerando a partir de 2012, cidadãos e empresas endividadas, aumentando a taxa de inadimplência, desestabilizando além de outros fatores, a saúde financeira pública, ocasionando assim uma recessão que se iniciou em 2014 a qual o Brasil ainda está se recuperando.

Em um cenário assim, empreendedores não investem e nem tomam crédito para investir. E os bancos prudentes também não emprestam ou quando emprestam somente o fazem a juros altíssimos e restrições.

A profundidade da atual recessão é o resultado de um conjunto de choques de oferta e de demanda. Os diversos dos choques de oferta e de demanda que atingiram a economia brasileira foram ocasionados por erros de política econômica cometidos principalmente no período em que foram adotadas políticas que formaram a “Nova Matriz Econômica (NME)” (BARBOSA FILHO 2017, p.52).

A recessão iniciada em 2014 foi resultado do conjunto de políticas aplicadas nos anos anteriores, o que desestabilizou totalmente a economia brasileira.

### 3 | ANÁLISE

Quando o cenário econômico brasileiro está favorável, empresas e empreendedores têm mais segurança para investir, contratar e apostar em oportunidades de negócio; já em um momento de instabilidade econômica, as empresas e empreendedores por oportunidade ficam mais cautelosos, reduzem gastos e diminuem suas equipes, gerando um aumento de desemprego no país.



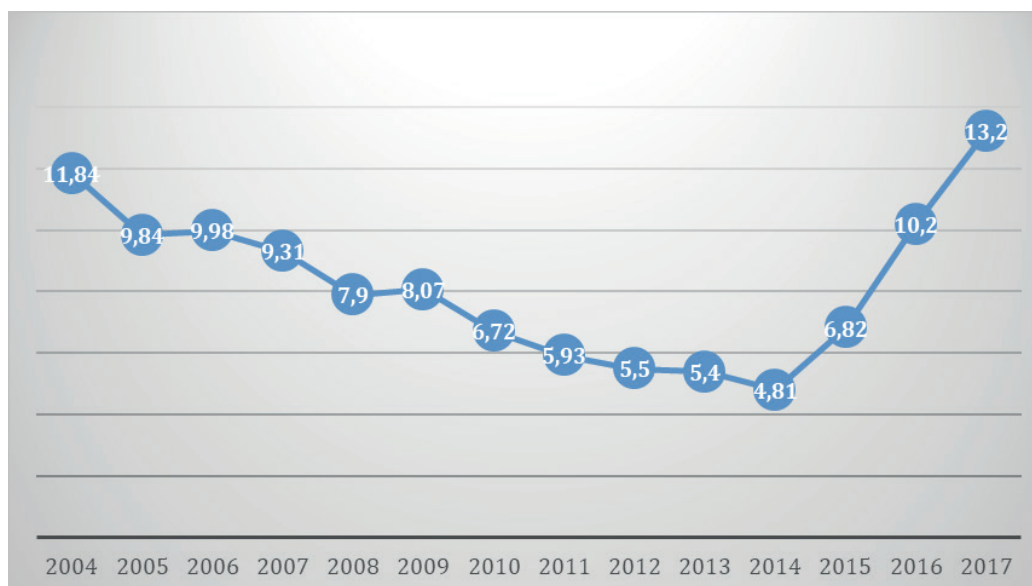


Gráfico 1. Taxa de desemprego no Brasil – 2004:2017

Fonte: IBGE - adaptado pelos autores (2019)

O Gráfico 1 apresenta a porcentagem de desemprego no Brasil no período entre 2004 a 2017. Entre os anos de 2004 a 2008 as taxas de desemprego diminuíram gradativamente, o que significa que o mercado estava favorável. Esse decréscimo foi interrompido em 2009 por conta da crise internacional, quando as empresas ficaram mais cautelosas, diminuindo equipes e investindo menos, resultando em um aumento no desemprego. Em 2010 o desemprego cai devido a interferência na economia realizada pelo governo, mascarando a verdadeira situação, quando os verdadeiros efeitos começam a aparecer em 2015, até atingir em 2017 a maior taxa já vista desde 2004, 13,2% de desemprego.

Consequentemente, quando os empregos diminuem, o consumo e a demanda do país são afetados, diminuindo assim o Produto Interno Bruto (PIB).



Gráfico 2. Variação do PIB Brasil – 2004:2017

Fonte: IBGE - adaptado pelos autores (2019)



O Gráfico 2 apresenta taxas do PIB Brasil que manteve uma variação entre os anos de 2004 a 2008, também sofrendo uma forte retração com o impacto da crise internacional sobre o Brasil, chegando a -0,1. Porém, como ocorreu com o desemprego, a taxa de PIB voltou a se estabilizar em 2010, motivado pelas políticas anticíclicas. Como essas políticas não foram satisfatórias, as taxas de PIB continuaram diminuindo consideravelmente até chegar em -3,7 no ano de 2015, reflexo da recessão que já afetava o Brasil desde 2014.

Os dados apresentados sobre desemprego e PIB têm influência direta com o aumento ou diminuição do empreendedorismo no país, influenciando na sua motivação. Como ocorreu nos anos de 2004, 2005 e 2006, empreendedores por necessidade e por oportunidade estavam iguais, com uma variação baixa entre as taxas, pois a economia sofria uma retração de consumo, o que resultou em desemprego alto, e o PIB baixo ocasionando o empreendedorismo por necessidade. Por outro lado, a situação favorecia também empreendedores por oportunidade, devido ao menor custo para iniciar uma empresa e contratar profissionais qualificados com baixo custo.

Em uma época de expansão, o empreendedor por oportunidade tem mais segurança e fácil acesso a crédito em bancos com maior previsibilidade para investir. Como ocorreu entre 2007 e 2008, o cenário econômico se expandiu, diminuindo as taxas de desemprego de 11,43 em 2004 para 9,31 em 2007, chegando a 7,9 em 2008. Com o crédito liberado pelos bancos privados em conjunto com os programas de apoio, incentivo e leis voltadas aos empreendedores, a confiança do empreendedor aumentou, resultando em uma alta taxa de empreendedorismo por oportunidade no país no ano de 2008, a maior já vista desde o início da pesquisa no Brasil: dois empreendedores por oportunidade para cada empreendedor por necessidade.

Consequentemente, quanto mais empreendimentos criados por oportunidade, mais empregos são gerados e mais empreendedores por necessidade encontram ocupações assalariadas.



Gráfico 3. Taxa de empreendedorismo por oportunidade e por necessidade. Brasil – 2004:2017

Fonte: GEM, 2017 - adaptado pelos autores (2019).

Quando o cenário é de crise econômica, quanto maior a instabilidade, menor serão as chances de surgirem empreendimentos por oportunidade, devido ao risco e à imprevisibilidade do país. Foi o que aconteceu em 2009, diante do impacto da crise internacional sobre o Brasil, que desestabilizou o empreendedor de oportunidade, aumentando a taxa de desemprego para 8,07% e diminuindo PIB para -0,1 empurrando novamente profissionais para o mercado de empreendedorismo por necessidade. No Gráfico 3, o empreendedor por necessidade teve um crescimento de 33% para 39% no ano de 2009.

Em 2010, o mercado teve uma melhora aguda e rápida, resultado das políticas anticíclicas aplicadas pelo governo. Quem sonhava em ter seu próprio negócio, teve fácil acesso a crédito por meio de bancos estatais, o que recuperou a confiança para empreender por oportunidade, fazendo a taxa de desemprego cair para 6,72%, e o PIB subir de -0,1 em 2009 para 7,5% em 2010, fazendo o empreendedorismo por necessidade cair para 31%. Entre os anos de 2010 e 2014, a taxa de empreendedores de oportunidade se manteve entre 67% e 71% do total de empreendedores do país, sendo interrompido apenas em 2015, quando o país sentiu os erros das políticas aplicadas entre 2009 e 2011. Com pessoas físicas e jurídicas endividadas, a taxa de empreendedorismo por oportunidade diminuiu de 71% em 2014 para 57% em 2015.

A instabilidade do mercado em 2014 e a diminuição dos empreendedores por oportunidade fizeram a taxa de desemprego aumentar para 6,8 ,e o PIB, que era de 0,5% em 2014, despencar para -3,8% em 2015, obrigando muitos indivíduos a empreender para sobreviver, aumentando a taxa de empreendedores por necessidade

de 29% em 2014 para 43% em 2015.

Os dados revelam que empreendedorismo por necessidade cresceu a recessão iniciada em 2014. Percebe-se nos grandes centros de comércio, o aumento desenfreado do comércio informal autônomo, com indivíduos que se arriscam nas ruas montando empresas de fundo de quintal, a maioria vivendo fora da formalidade e sem pensar em expansão. Nos anos seguintes o empreendedorismo manteve-se com uma declividade, o que pode ser objeto para uma nova pesquisa.

#### 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as análises realizadas, consideramos que durante um período de turbulência empreender muitas vezes se torna um meio de sobrevivência aos empreendedores por necessidade, e nesta época diminuem os empreendedores por oportunidade. A hipótese inicialmente sugerida de que o desemprego gerado pela crise leva os indivíduos a se verem sujeitos a empreenderem pode ser aceita uma vez que os dados apresentados e analisados corroboram para tanto e mostram que o empreendedorismo mais comum neste cenário é o por necessidade.

De fato, quando a taxa de desemprego aumenta, o empreendedorismo por necessidade cresce. Além dos dados, verificam-se nos grandes centros de comércio o aumento da atividade autônoma informal, o que comprova a hipótese anteriormente citada, porém o empreendedorismo que cresce na crise econômica não é o perfil apresentado por Schumpeter e Dornelas, pois não é inovador, não tem planejamento e não contribui para o desenvolvimento do país. Esse empreendimento por necessidade enquadra-se na visão ampla definida pelo GEM, apenas para a criação de um negócio. Entretanto, a pesquisa não esgota o assunto e ainda há lacunas a serem pesquisadas. Sarfati (2015), pesquisador em estratégia empresarial pela Fundação Getúlio Vargas, afirma que

[...] ao contrário do que se imagina, crise combina com empreendedorismo. Vimos no mundo inteiro que o momento de crise não afeta a atividade empreendedora. Isso é um fato. Quando tem crise não há menos empreendedores. (<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2015/12/crise-e-oportunidade-para-abrir-negocio>)

De acordo com esta afirmação, de fato, durante a crise não há menos empreendedores, porém a maioria dos negócios criados são por necessidade, com pouco planejamento e geralmente informais. Se, por um lado, esses empreendimentos auxiliam os profissionais a sobreviverem durante a crise, por outro, perde-se a verdadeira essência de um empreendedor que deve buscar constante inovação, para revolucionar o mercado e desenvolver o país.

## REFERÊNCIAS

AUDRESTSCH, David Bruce , ACS , Zoltan. **New-Firm Startups, Technology, and Macroeconomic Fluctuations** : Small Business Economics p. 439-449. Netherlands. 1994

BARBOSA FILHO, Fernando Holanda. **A crise econômica de 2014/2017**. Estudos avançados 31 (89). Instituto Brasileiro de Economia, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/eav/article/view/132416>>. Acesso em: 18 abr.2018.

BAUTAR, Paulo. **Crescimento da economia e mercado de trabalho no Brasil**. Rio de Janeiro: Ipea, 1990. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_2036.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_2036.pdf)>. Acesso em: 04 de abr. de 2018 .

BRITTO, Francisco. **Empreendedores brasileiros**: vivendo e aprendendo com grandes nomes. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DANTAS, Fernando. **Contra a política fiscal anticíclica**. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/blogs/fernando-dantas/contra-a-politica-fiscal-anticiclica/>> Acesso em: 10 de abr. de 2018.

DOLABELA, Fernando **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios, Rio de Janeiro. Elsevier, Ed Campus, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo. Pioneira, 1987.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório global, 2009. Disponível em: <<http://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2016/09/Empreendedorismo-no-Brasil-2009-Relat%C3%83%C2%B3rio.pdf>>. Acesso em: 3 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Executivo, 2014. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014\\_rel%C3%B3rio%20executivo.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_rel%C3%B3rio%20executivo.pdf)>. Acesso em: 5 mar. 2018

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo no Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em: 5 mar. 2018.

GEM- . **Empreendedorismo no Brasil**. 2016. Disponível <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf)> .Acesso em : 02 maio. 2019.

GONZÁLEZ- PERNÍA, J.L ET AL. , **Economic recession shake-out and entrepreneurship: Evidence from Spain**: BRQ Business Research Quarterly (2018) 21, 153-167

KEYNES, John Maynard. **A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda**. São Paulo, Ed. Nova Cultural, 250 p. 1936.

LIMA, Thaís Damasceno; DEUS, Larissa Naves. **A crise de 2008 e seus efeitos na economia brasileira**. Revista Cadernos de Economia, Chapecó, v. 32, n. 17, p.52-65, jul. 2013.

MCCLELLAND, David Clarence . **A sociedade competitiva**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura. 1972.

PAULA, Luiz Fernando; PIRES, Manoel. **Crise e perspectivas para a economia brasileira**. 1ed. Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142017000100125](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017000100125)>. Acesso em: 25 de mar de 2018.

ROQUE, Leandro. **O que houve com a economia brasileira**. Disponível em: <[https:// www.mises.org.br/Article.aspx?id=1943](https://www.mises.org.br/Article.aspx?id=1943)>. Acesso em: 20 abr. 2018

SANTOS, Uiara Ferreira. **O papel do estado brasileiro na crise do subprime: uma abordagem pós-keyensiana**. Disponível em : <<https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/23453>>. Acesso em : 05 Maio 2019 .**2018**

SARFATI, Gilberto. **Crise é oportunidade para abrir negócio, defendem empreendedores**. G1, São Paulo. Entrevista concedida ao Portal de Notícias da Globo (G1) a Taís Laporta. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2015/12/crise-e-oportunidade-para-abrir-negocio-defendem-empreendedores.html>>. Acesso em: 10 maio 2018.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Can capitalism survive?** New York: Harper & Row, 1952.

SEBRAE, **Pesquisa do perfil do empreendedor individual, 2011**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Perfil%20Empreendedor%20Individual%202011.pdf>>. Acesso em 10 mar. 2018.

## IMPLANTAÇÃO DA EMPRESA JÚNIOR DO CURSO BACHARELADO EM AGROINDÚSTRIA

### **Maycon Fagundes Teixeira Reis**

Universidade Federal de Sergipe, Núcleo de  
graduação em Agroindústria

Nossa Senhora da Glória – Sergipe

### **Edilaine Alves da Silva Santos**

Universidade Federal de Sergipe, Núcleo de  
graduação em Agroindústria

Nossa Senhora da Glória – Sergipe

### **Everton Oliveira Cassemiro Aragão**

Universidade Federal de Sergipe, Núcleo de  
graduação em Agroindústria

Nossa Senhora da Glória – Sergipe

### **Fabiana Oliveira da Silva**

Universidade Federal de Sergipe, Núcleo de  
graduação em Agroindústria

Nossa Senhora da Glória – Sergipe

### **Claudia Regina Lima Cruz**

Universidade Federal de Sergipe, Núcleo de  
graduação em Agroindústria

Nossa Senhora da Glória – Sergipe

### **Claudenice dos Santos**

Universidade Federal de Sergipe, Núcleo de  
graduação em Agroindústria

Nossa Senhora da Glória – Sergipe

### **Graciele de Souza Aragão**

Universidade Federal de Sergipe, Núcleo de  
graduação em Agroindústria

Nossa Senhora da Glória – Sergipe

### **Katydyane da Silva Sá**

Universidade Federal de Sergipe, Núcleo de  
graduação em Agroindústria

Nossa Senhora da Glória – Sergipe

### **Flávio Américo Fernandes de Oliveira**

Universidade Estadual da Bahia, Departamento  
de Administração, Campus XII

Guanambi - Bahia

### **Fábio de Melo Resende**

Universidade Federal de Sergipe, Núcleo de  
graduação em Agroindústria

Nossa Senhora da Glória – Sergipe

### **Danilo Santos Souza**

Universidade Federal de Sergipe, Núcleo de  
graduação em Agroindústria

Nossa Senhora da Glória – Sergipe

### **Anny Kelly Vasconcelos de Oliveira Lima**

Universidade Federal de Sergipe, Núcleo de  
graduação em Agroindústria

Nossa Senhora da Glória – Sergipe

**RESUMO:** A educação empreendedora dentro das Universidades tornou-se uma ferramenta de aprimoramento do conhecimento. Possibilitando aos graduandos um aprendizado prático. Nesse contexto as empresas juniores fomentam o empreendedorismo nas universidades, ampliando o conhecimento, uma vez que promovem a atuação profissional ainda graduação. Dessa maneira objetivou-se relatar a vivência da fundação da Empresa Júnior do curso de Bacharelado em Agroindústria. Para tal realizou-se reuniões para definir o nome da organização, distribuição de cargos, elaboração de estatuto social, regimento interno e projeto.

Após realizou-se os registros da documentação e iniciou-se o processo de abertura.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desafio, Empreendedorismo, Mercado.

## AGROINDUSTRIAL BACHELOR'S DEGREE: IMPLEMENTATION OF THE JUNIOR ENTERPRISE

**ABSTRACT:** Entrepreneurial education within universities has become a knowledge enhancement tool. Enabling undergraduates a practical learning. In this context junior companies foster entrepreneurship in universities, expanding knowledge, as they promote professional performance even undergraduate. Thus, the objective was to report the experience of the founding of the Junior Company of the Bachelor Degree in Agroindustry. To this end, meetings were held to define the name of the organization, distribution of positions, preparation of bylaws, bylaws and project. After the documentation records were made and the opening process began.

**KEYWORDS:** Challenge, Entrepreneurship, Market.

### 1 | INTRODUÇÃO

A implantação da Empresa Junior no Curso de Bacharelado em Agroindústria, da Universidade Federal de Sergipe, surgiu alicerçada dentro do atual paradigma da educação empreendedora no ensino de nível superior, a qual busca desenvolver competências, habilidades e atitudes, calcadas nas atuais ferramentas da gestão de negócios.

O empreendedorismo e sua tipologia de Empreendedorismo social são considerados hoje uma solução para o crescimento sustentável, contribuindo com social (AVENI, FLACO, GOIS, 2016). Nesse sentido as EIS podem exercer importante papel na difusão de uma educação empreendedora e na formação de profissionais com competências empreendedoras que contribuam para evolução econômica e social do país e (ROCHA; FREITAS, 2014).

Para formação de empreendedores é necessário criar um ambiente propício, com condições para o desenvolvimento do espírito empreendedor (MORETTO NETO et al.; 2004, Apud MENEZES, COSTA, 2016). Dentre as condições, destaca-se o contato com empreendedores, o aprendizado técnico e a liberdade de ação. (MENEZES, COSTA, 2016).

Autores como Rae (2006) e Dornelas (2012) afirmam que características empreendedoras podem ser adquiridas, dado sua natureza dinâmica a partir de experiências.

Nesse contexto as Empresas Júniores atuam como um mecanismo de fomento ao empreendedorismo inserido nas IES, onde o conhecimento é adquirido e formado mediante a aplicação prática de conteúdos trabalhados na graduação. Além de um laboratório de práticas, a Empresa Júnior deve ser um espaço de transformação



destes estudantes, onde devem exercitar suas capacidades pessoais para, através do empreendedorismo, transformar o Brasil em um país melhor (OLIVEIRA, 2013).

O mercado de trabalho está se tornando cada vez mais competitivo e exigente, buscando pessoas mais capacitadas, dinâmicas e proativas. Os aportes teóricos já não são mais suficientes para o êxito profissional de um estudante universitário (BERNARDO, 2011). Por isso tem-se buscado novas alternativas que possibilitem a prática profissional, dentre essas temos as Empresas Juniores (EJs).

Sua pedagogia tem se mostrado de extrema importância para a formação acadêmica e profissional (BICALHO, PAULA, 2012), considerada como uma experiência única no período de graduação, sendo vista como um grande laboratório prático do conhecimento técnico e em gestão empresarial. Se difere de estágios convencionais, pois possuem um alto grau de liberdade de se pensar em todos os processos da EJ (BRASIL JUNIOR, 2015).

Empresa Júnior pode ser entendida como a união de alunos regularmente matriculados em uma Instituição de Ensino Superior (IES), organizados sob a forma de uma associação, contando com o apoio da IES e dos docentes, cuja finalidade está em elaborar e desenvolver projetos nas áreas as quais pertencem os discentes, com o objetivo de complementar a sua matriz curricular e permitir a formação de profissionais mais capacitados (BERNARDO, 2011).

A Empresa Júnior é um fenômeno em expansão no mundo e no Brasil com a denominação de Movimento Empresas Juniores (MEJ). A ideia inicial da Empresa Júnior surgiu na França, com o objetivo de oferecer aos estudantes universitários uma opção para melhor qualificação de suas práticas profissionais. Além aproximar os alunos e os professores, as EJs prezam por valores sociais, como por exemplo, o de criar externalidades sociais.

A caracterização jurídica original institui como sendo uma associação civil e sem fins lucrativos. Neste tipo de caracterização, as organizações devem agir com legitimidade junto a seus associados e com legalidade perante a sociedade, possuindo como finalidade a realização de projetos e serviços que contribuem para a formação de profissionais capacitados e comprometidos para o desenvolvimento do país (BRASIL JUNIOR, 2015).

Para Dornelas (2008), as EJs desenvolvem um papel importante dentro do empreendedorismo, pois por meio dessa organização, os empreendedores encontram uma “alternativa de baixo custo e boa qualidade para as pequenas empresas. Além de fornecer ao mercado profissionais envolvidos com o empreendedorismo, capazes de transformar a realidade e contribuir para o desenvolvimento social. Os retornos das EJs para os graduandos são inúmeros, que vão desde o desenvolvimento de habilidades profissionais e pessoais à construção de novos conhecimentos, como também o desenvolvimento de características de liderança (LOPES et al., 2007 Apud JUNIOR; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014), a aproximação do ambiente empresarial, o ingresso no mercado de trabalho e o desenvolvimento de características empreendedoras.

Uma vez que esses gerenciam a empresa como donos de negócios, por meio das atividades de gestão interna e da realização dos projetos para os clientes, havendo incentivo à disseminação da cultura empreendedora que despertam traços de empreendedorismo nos seus membros (JUNIOR; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014).

Com isso a empresa júnior surge como uma alternativa fundamental para possibilitar vivência prática dos alunos, onde esses possam desenvolver, projetos, consultorias, capacitações dentre outras atividades, contidas no portfólio da empresa. Além de auxiliar na formação de competências.

Nesse contexto e buscando potencializar a construção do conhecimento dos graduandos em Agroindústria da Universidade Federal de Sergipe – Campus do Sertão, surgiu a SERAGRO Empresa Júnior do curso de bacharelado em Agroindústria.

## 2 | REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Definição

Sendo entendida como uma estrutura colocada à disposição dos estudantes em uma Instituição de Ensino Superior (IES), as empresas juniores possibilitam a realização de projetos e estudos que propiciem aos acadêmicos um maior contato com a realidade social e de mercado (OLIVEIRA, RIBEIRO, 2013 Apud FERNANDES, SILVA, 2017). Segundo Lewinski et al. (2009) acrescentam que a empresa júnior é uma organização vinculada a pelo menos um curso oferecido por uma IES pública ou privada, prestando serviços de assessoria, gerida por estudantes de graduação e os projetos realizados são orientados por docentes, proporcionando a integração da teoria e da prática.

Empresa Júnior é uma associação civil, formada e gerida única e exclusivamente por alunos regularmente matriculados em cursos de graduação. Não possui fins econômicos. A receita oriunda dos projetos não pode ser distribuída entre seus membros, deve ser reinvestida na própria EJ. Pode haver remuneração desde que toda a movimentação financeira seja justificada (BRASIL JUNIOR, 2015).

Para que as ações fluam normalmente na EJ, é imprescindível a presença de orientador (es), professor ou algum profissional de mercado que atenda às exigências técnicas do momento, no acompanhamento da produção intelectual, sobretudo na confecção dos projetos. No entanto não deve sofrer qualquer intervenção externa na sua gestão, nem do corpo docente nem dos coordenadores dos cursos. A EJ deve ainda ser considerada autônoma, respondendo por todos os seus atos. Também é importante salientar que a empresa júnior tem que se configurar como política apartidária (BRASIL JUNIOR, 2015).

De acordo com Ziliotto e Berti (2012), a empresa júnior é uma empresa real, apesar de vir acompanhada da denominação “júnior”, possui diretoria executiva, conselho administrativo, conselho fiscal, estatuto e regimentos próprios. Sua gestão

é autônoma em relação à faculdade, centro acadêmico ou qualquer outra entidade acadêmica. O seu principal objetivo é promover experiência de mercado aos discentes, fomentando o crescimento pessoal e profissional do aluno membro.

É uma combinação de preços acessíveis e excelência dos serviços prestados, por ter custos e despesas bem reduzidos e orientação com os melhores professores das mais renomadas universidades brasileiras (BRASIL JUNIOR, 2015).

A constituição legal das EJs do Brasil configura-as como uma associação civil de interesse público, sem fins econômicos e com finalidades acadêmicas de prestação de serviços para a comunidade. Onde são regidos por estatutos e regimento, formadas exclusivamente por estudantes de uma determinada instituição de ensino” (MATOS, 1997, p. 27, Apude AVENI, FIACO, GOIS, 2016). Por serem sem fins lucrativos, podem vender serviços abaixo dos valores de mercado e toda a receita deve ser investida na organização, sendo permitido o pagamento de bolsas para os consultores juniores, bem como a contratação de assessores ou consultores externos. (AVENI, FIACO, GOIS, 2016).

## 2.2 Histórico

A primeira Empresa Júnior surgiu na ESSEC (L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris) no ano de 1967, em Paris – França. Partindo da necessidade dos alunos complementarem os seus conhecimentos, através da aplicação prática, para isso criaram a Junior-Entreprise (BRASIL JUNIOR, 2012).

No ano de 1969 existiam mais de vinte Empresas Juniores na França. Estas se uniram e fundaram a Confederação Francesa de Empresas Juniores (Confédération Nationale des Junior-Entreprises – CNJE), objetivando representar o movimento Empresa Júnior na França. Em 1986, já existiam mais de 100 Empresas Juniores francesas, houve a difusão do conceito por outros países da Europa como Bélgica, Holanda, Alemanha, Portugal, Itália e Suíça. Resultando na criação da Confederação Européia de Empresas Juniores, a JADE (Junior Association for Development in Europe) em 1990. Atualmente, outros países no mundo também já contam com Empresas Juniores como, por exemplo: Canadá, Camarões, África do Sul, Marrocos, Japão, Equador, EUA e Brasil (BRASIL JUNIOR, 2015).

Hoje a Junior ESSEC francesa é a líder entre as Empresas Juniores no mundo com faturamento de 1,6 milhões de euros, 5% de crescimento anual, 250 projetos por ano (sendo mais de 9000 projetos realizados desde a criação) e 4400 alunos envolvidos, ou seja 17,5 membros trabalhando mediamente por um projeto. Vale dizer que na França a constituição das Empresas Juniores tratou-se de uma inovação empreendedora, também isso aconteceu no Brasil, quando foi criada a primeira EJ (AVENI, FIACO, GOIS, 2016).

## 2.3 Empresa junior no brasil

com esse processo de difusão do conceito de empresa júnior, o movimento chegou ao Brasil em 1987, através do Sr. João Carlos Chaves, diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira. A primeira empresa criada foi a Júnior GV da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas em 1989. No ano seguinte existiam sete empresas, essas uniram-se e fundaram a FEJESP (Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo). Onde os principais objetivos eram: representar as Empresas Juniores Federadas, manter as empresas fiéis e coerentes ao conceito inicial e garantir a unidade do movimento (CUNHA, CALAZANS, 2011).

O primeiro Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ), foi realizado em 1993 na cidade de São Paulo. A partir desse ponto, diversas Federações foram criadas. O MEJ Brasil vem tomando grandes dimensões, contribuindo e acelerando o processo de profissionalização, chamando a atenção principalmente para seu papel social de capacitar o jovem universitário brasileiro. Fazendo o uso de prática experimental de sua profissão e da gestão de uma micro-empresa. Ocasionalmente o desenvolvimento de habilidades pessoais dos alunos, tornando-o mais apto na gerência dos seus negócios, beneficia os micro e pequenos empresários com uma consultoria acessível e de qualidade, com tecnologia de ponta (BRASIL JUNIOR, 2015).

No Brasil há mais de 600 EJ's, em mais de 14 Estados, sendo considerado o país com maior número de empresas juniores (BRASIL JUNIOR, 2015).

Em relação à área de atuação, a maioria das empresas se coloca na engenharia e nas Ciências Sociais Aplicadas. A maioria das EJ respondentes, 70,66%, estão vinculadas a uma Instituição de Ensino Pública Federal, 22,48% a uma Instituição Pública Estadual e 6,42% a Instituições Particulares. Em relação à fragmentação e integração, uma EJ respondeu não estar vinculada a uma IES, 15 Empresas Juniores disseram que a IES não reconhece o funcionamento da EJ, e 13 dessas EJs estão inseridas em uma IES Pública Federal e 2 em instituições Público Estadual. De acordo com os dados, é possível observar que 61,85% das EJ que responderam ao Censo são federadas, enquanto 38,15% não são federadas (AVENI, FIACO, GOIS, 2016).

Em 2016 o MEJ apresentou uma expansão de 44%, com a participação de 20 estados brasileiros, contando com a realização de 4865 projetos onde 41,6% foram realizados para micro e pequenas empresas. O ano de 2016 foi memorável para o movimento não só pelos dados quantitativos, que superaram as expectativas, mas também pelos dados qualitativos, melhorou-se a qualidade dos projetos e aumentou-se a capacitação dos empresários juniores. Nesse mesmo ano contou-se com 15.777 empresários juniores, onde 52,7% são do gênero masculino, 44,5% moram na região sudeste, esses empresários permaneceram nas respectivas empresas por uma média de 19 meses (BRASIL JUNIOR, 2017).

A Brasil Júnior (2013) caracteriza empreendedor como aquele capaz de gerar resultados de grande impacto e abrangência na sociedade, por meio de aprofundada

competência em gestão e elevado senso de responsabilidade.

O meio atua como catalisador do processo de formação de empreendedores, a capacidade de empreender pode ser modificada a depender do ambiente em que o indivíduo está inserido (LAGINHA, 2017). Para um empreendedor o mais importante é estar em um processo dinâmico e contínuo de aprendizagem, em que possa aprender indefinidamente”. (FILION, 1991, p.64 Apud LAGINHA, 2017).

## **2.4 Contribuição para o discente da agroindústria**

Com o advento da globalização e a rapidez com que as mudanças acontecem o mercado de trabalho exige profissionais cada vez mais capacitados. Adequar-se a este ambiente de dinamicidade tem sido um desafio; a competitividade existente nas organizações gera uma incessante busca pelo melhor desempenho e por profissionais capazes de gerar resultados satisfatórios. Atualmente busca-se por competências que vão além do conhecimento técnico. A exigência agora é de pessoas autônomas, criativas, que tenham capacidade de trabalhar em equipe (FERNANDES, SILVA, 2017).

Nesse sentido, o papel da universidade é de grande importância no fornecimento dos pré-requisitos necessários para que o aluno, aplique o conhecimento adquirido na academia, juntamente com a experiência prática. A evolução dos conhecimentos teóricos ocorre de forma lenta, por meio das experiências adquiridas com a prática, que quando se inicia apenas após a formação, pode causar transtornos iniciais na carreira do profissional (SILVA, 2015).

Almejando tornar o graduando mais preparado para suprir as exigências de um mercado em constante evolução e antecipar aspectos práticos da profissão, o movimento empresa júnior, possibilita a vivência da atuação profissional a partir da realização de projetos e serviços que contribuem para o desenvolvimento do país. Presente em muitas faculdades e universidades do mundo, as empresas juniores são organizações que objetivam complementar a formação dos alunos de graduação e formar profissionais capacitados e comprometidos (BRASIL JÚNIOR, 2013).

O aluno que participa do movimento de empresa júnior enriquece sua graduação e inicia a carreira profissional com uma valiosa experiência de gestão, empreendedorismo e consultoria (SILVA, 2015). Além de desenvolver características de relativas a multidisciplinariedade, autonomia, saber lidar com situações de crise e conflitos, capacidade de empreender, visão global, responsabilidade, capacidade de entregar resultados, visão global e proatividade.

O curso de Bacharelado em Agroindústria está relacionado com o estudo dos processos de transformação e beneficiamento de matérias-primas oriundas da silvicultura, aquicultura, agricultura e pecuária, assim relaciona-se com produção, seleção processamento, conservação, controle de qualidade, armazenamento, distribuição e comercialização desses produtos. Com isso o graduando tem várias

possibilidades de atuar, porém a academia não proporciona todas as práticas e vivências, com isso a EJ se apresenta uma forma de exploração de todo o aporte teórico absorvido durante a graduação, através do desenvolvimento de produtos, projetos e prestação de serviços.

A exemplo de Designer Thinking, Bussines Model Canvas, Bussines plan, ferramentas da qualidade a exemplo do Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) e a ferramenta do Scamper, as quais como ferramentas de ensino da educação empreendedora aliadas com um ensino híbrido e as metodologias ativas trazem uma melhor resposta para o discente. Buscou-se dessa forma um alinhamento da metodologia ensino-aprendizagem utilizadas no Centro de Ciências Agrárias do Sertão da Universidade Federal de Sergipe em seus cursos de graduações que é a ferramenta pedagógica denominada de Problem Based Learn ou simplesmente PBL, dentro da metodologia ativa, como forma de atingir-se os resultados esperados juntos aos primeiros discentes aqui denominados de empresários juniores do Curso de Bacharelado em Agroindústria.

### 3 | METODOLOGIA

A Empresa Júnior SERAGROJt foi desenvolvida com base nas atuais ferramentas de gestão empresarial as quais buscam desenvolver competências, habilidades e atitudes, calcadas nas atuais ferramentas da gestão de negócios a exemplo de Designer Thinking, Bussines Model Canvas, Bussines plan, ferramentas da qualidade e exemplo do Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) e a ferramenta do Scamper, e Projetos Agroindustriais.

As ferramentas foram aplicadas sob a forma de oficinas, reuniões e treinamento de capacitações de forma híbrida com a presença de palestrantes externos do Núcleo de Empreendedorismo da UFS, que teve um papel relevante na formatação atual da SERAGROJr, através do curso de incubação para de Empresários Juniores onde os participantes recebem treinamento desde a atual legislação de Empresas Juniores até Gestão de Projetos.

As ferramentas educacionais e metodológicas utilizadas no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais na área de empreendedorismo permitiram que os discentes desenvolvessem seu próprio portfólio de competências de gestão dentro do Movimento de Empresas Juniores.

Dessa forma os discentes que compuseram a primeira equipe de gestão da Empresa Junior do curso Agroindústria, participaram de oficinas de designer thinking, oficinas de modelagem de negócios canvas, palestras sobre ferramentas da gestão da qualidade, palestras sobre gestão de projetos, visitas técnicas a empresas, além de capacitação para compreensão do organograma de uma EJ.

Como resultado da primeira gestão da SERAGROJr, foi montado um Plano de



Ação contemplando as principais metas descritas na Tabela 01 a seguir:

Ação	Horizonte de Execução
Capacitação e treinamento;	Março de 2017 à Março de 2018
Definição da Infraestrutura da EJ;	Março de 2017 à Julho de 2017
Aplicação da Oficina de Modelagem de Negócios CANVAS;	Março de 2017 à Março de 2018
Oficina de construção da Visão, Missão e valores da EJ e definição das áreas de atuações;	Março de 2017 à Março de 2018
Oficina de Designer Thinking para definição do perfil dos clientes e definições das áreas;	Abril de 2018 à Setembro de 2018
Regularização da Empresa Junior SERAGRO nos órgãos competentes da IES;	Junho de 2018 à Setembro de 2018

Tabela 1 - Plano de Ação da primeira gestão da SERAGROJr

Fonte: Próprio autor

## 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Organograma orbital

a SERAGROJr tornou-se uma associação civil sem fins lucrativos, formada e gerida pelos próprios discentes do curso Bacharel em Agroindústria da Universidade Federal de Sergipe – Centro de Ciências Agrárias do Sertão (CCAS). Após ter passado por treinamentos no Núcleo de Empreendedorismo da própria IES, optou por um organograma orbital mais enxuto ilustrada na Figura 01 a seguir.

O organograma orbital foi criado com o objetivo de representar uma consonância e interação entre as diretorias demonstrando a igualdade.



Figura 01. Organograma orbital da atual gestão da SERAGROJr

Fonte: SERAGRO (2017)

Sendo um Conselho Administrativo, um Conselho Fiscal e também por sete Diretorias Executivas, sendo elas: Diretoria da Presidência; Diretoria de



Desenvolvimento Organizacional e Humano; Diretoria Administrativa-Financeira; Diretoria de Projetos; Diretoria de Marketing e Comunicação;

Todas as competências e atribuições dos Conselhos e Diretorias Executivas da SERAGRO estão dispostas em seus Estatuto e Regimento Interno.

## 4.2 Missão, visão e valores

após realizações das oficinas de Balanced Scored Card (BSC) e Modelagem de negócios pelo CANVAS com participação de todos os integrantes da primeira gestão da SERAGRO, houve um alinhamento de ideias as quais estão descritas a seguir:

**Missão:** Oferecer produtos, serviços e projetos para o setor agroindustrial de forma ética, sustentável e com qualidade.

**Visão:** Ser reconhecida estadualmente no setor Agroindustrial, por meio do fornecimento de produtos, serviços e projetos.

**Valores:** comprometimento, dinamismo, empreendedorismo, ética, inovação, proatividade, sinergia, sustentabilidade e transparência.

Dentre os principais objetivos erigidos pela atual gestão da SERAGROJr foram elencados os seguintes objetivos:

- Proporcionar a seus membros às condições necessárias para a aplicação prática de conhecimentos teóricos relativos ao curso de Bacharelado em Agroindústria e a toda área de formação profissional dos acadêmicos, tornando-os capacitados e qualificados ao mercado trabalho;
- Desenvolver as habilidades empreendedoras do estudante, dando-lhe uma visão profissional já no âmbito acadêmico;
- Colocar seus membros no mercado de trabalho em caráter de treinamento à futura profissão de Bacharelado em Agroindústria ou de Docente na área com respaldo técnico-profissional competente;
- Valorizar os alunos do Curso de Bacharelado em Agroindústria, e professores da Universidade Federal de Sergipe, no mercado de trabalho e no âmbito acadêmico, bem como a própria universidade;
- Promover e divulgar a SERAGRO como elo entre a comunidade acadêmica e a sociedade em geral;
- Possibilitar ao acadêmico de Bacharelado em Agroindústria a certeza de que ao se formar conseguirá empregar todo conhecimento captado durante o curso e fomentar o espírito empreendedor;
- Formar profissionais com conhecimentos sólidos em tecnologia, planejamento e gestão agroindustrial, para atuarem e/ou empreenderem no campo tecnológico, administrativo, científico e de inspeção e fiscalização dos alimentos;

- Contribuir para desenvolvimento regional, por meio de assistência prestada aos microempreendedores.

### 4.3 Áreas de atuações

Dentre as principais áreas de atuações da SERAGROJr estão aquelas que apresentam uma convergência com a região do Alto Sertão Sergipano conforme já ilustrada na Figura 01.

- Segurança Alimentar: Higiene e Sanitarização, Programa de formação de auditores internos em empresas, Microbiologia;
- Processos Agroindustriais: Tecnologia de produtos de origem animal e vegetal; P, D & I (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação).
- Agricultura familiar: Empreendedorismo social, cursos de treinamento e capacitação em gestão;
- Gestão ambiental e Agroindustrial: Gestão ambiental em SPAC (sistemas de produção em ambientes confinados), auditoria e avaliação ambiental, projetos em energias renováveis;
- Projetos Agroindustriais de desenvolvimento de novos empreendimentos;

### 4.4 Regularização da seragro junto aos órgãos da ies

A SERAGRO inicialmente contou com 5 discentes que formaram a diretoria executiva e a partir de suas características e perfis assumiram as respectivas diretorias:

- Diretoria da Presidência;
- Diretoria de Desenvolvimento Organizacional e Humano;
- Diretoria Administrativa-Financeira;
- Diretoria de Projetos;
- Diretoria de Marketing e Comunicação.

Os membros da primeira gestão foram capacitados, para que fosse desenvolvido o regimento interno e estatuto social, através do mecanismo de consecutivas reuniões, para finalizar a documentação, onde houve envolvimento de todos os membros.

Os membros da SERAGRO reúnem-se, com uma agenda definida que visa realizar o planejamento das atividades, as quais serão executadas de acordo com o cronograma elaborado pela equipe do projeto, assim como para avaliação das atividades, que visem o crescimento da empresa.

Os documentos para aprovação pelo comitê gestor da IES foram todos submetidos seguindo todo o trâmite necessário ao recolhimento interno conforme

exposto no plano de ação da Tabela 01 citada anteriormente.

Além de documentos foi possível consolidar a construção do projeto da EJ, redes sociais e site, plano de negócio e estruturação do processo seletivo.

A consolidação da SERAGRO, bem como seu organograma, de modo que as atividades e funções sejam executadas com responsabilidade, facilidade e integração entre as diretorias. Como também traçar objetivos, metas e propósitos comuns, que visem o progresso e êxito da EJ.

Dessa forma a SERAGRO alinhada com a cultura do Movimento Empresa Júnior (MEJ), vem buscando desenvolver sua missão alinhada com a cultura da educação empreendedora no Centro de Ciências Agrárias do Sertão, buscando sempre a motivação dos membros.

## 5 | CONCLUSÃO

Para construção da SERAGRO os alunos desempenharam um grande esforço, para o desenvolvimento de uma identidade para EJ, que englobou documentação, site, redes sociais, aquisição de espaço físico, nesse processo possibilitou a absorção de novos conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades que enriquecem grandemente o ensino do graduando em Agroindústria.

## REFERENCIAS

AVENI, A., FIACO, R. M. D., GOIS, C. de. Empresas Junior: suas características com base as pesquisas nacionais da Brasil Junior e em Brasília no Distrito Federal. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 6, n. 1, p. 21-31, 2016.

BERNARDO, N. K. F. de S. O valor agregado das empresas juniores no campo da ciência da informação. **III SBA – Simpósio Baiano de Arquivologia**. Salvador, 2011.

BICALHO, R. de A., PAULA, A. P. P. de. Empresa Júnior e a reprodução da ideologia da Administração. **Cad. EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 894–910, 2012.

BRASIL JUNIOR. DNA JUNIOR, 2015.

CUNHA, F. G. da, CALAZANS, D. **Guia de empresas juniores**. Brasília: PPG-MAR, 2011.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERNANDES, N. F., SILVA, F. M. da. O papel da empresa jr no desenvolvimento de competências de seus integrantes: um estudo com ex-lomembros da EMAD JR. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 48-69, 2017.

JÚNIOR, V. M. do V., RAFA ELA CA MPOS DE ALMEIDA, R. C. de, MEDEIROS, C. R. de O. Empresa júnior: Espaço para construção de competências. **Administração: Ensino e pesquisa**, Rio de Janeiro v. 15, n. 4, p. 665– 695, 2014.

LAGINHA, A. L. M. O Movimento Empresa Júnior e a Formação de Jovens Empreendedores: Um

Estudo Comparativo Entre Brasil e França. In: Seminários em Administração, 20, 2017, São Paulo. **Anais...XX SEMEAD**, 2017.

LEWINSKI, S. M. et al. Contribuição da Empresa Júnior para desenvolvimento das competências necessárias a formação de Engenheiros de Produção. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16., 2009, Bauru. **Anais...** Bauru: SIMPEP 2009.

MENEZES, B. F. R. de, COSTA, A. de S. M. da. Experiência de Trabalho e Formação Empreendedora: Um Estudo sobre a Empresa Junior PUC Rio. **ADM.MADE**, Rio de Janeiro, v.20, n.1, p.79-105, 2016.

OLIVEIRA, J. M. de, RIBEIRO, F. de S. A empresa júnior e a formação de empreendedores. In: 30th IASP World Conference on Science and Technology Parks, 2013, Recife. **Anais...** ISME 2013.

ROCHA, E. L. C.; FREITAS, A. A. F. Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 465-486, 2014.

SILVA, J. G. R. da, ANDRADE, A. R. de. A empresa júnior e sua contribuição para a formação do administrador. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2015, Resende. **Anais...** Resende: XIISEGT 2015.

ZILIOTTO, D. M.; BERTI, A. R. A aprendizagem do aluno inserido em empresa júnior. **Revista Conexão UEPG**. Ponta Grossa, v.8, n.2, p. 210-217, 2012.

## ANÁLISE COMPARATIVA DA VIABILIDADE ECONÔMICA DA INSTALAÇÃO DE ENERGIA SOLAR FOTOVOLTAICA EM UNIDADES FAMILIARES

**José Barbosa Filho**  
**Lucas Majedieu Damasceno da Cunha**

**RESUMO:** O objeto de estudo deste projeto é a energia solar fotovoltaica, onde se busca esclarecer a sua utilidade na sociedade com o advento da mesma através de resoluções da ANEEL, como é feita a medição do consumo e se a mesma é viável e a partir de quanto tempo ela seria vantajosa em uma unidade familiar de quatro pessoas a partir da troca da energia convencional elétrica pela energia fotovoltaica. O potencial da energia solar fotovoltaica em Manaus é alto, mas pouco explorada e desconhecida por muitos. Esta é uma energia renovável e a implantação do sistema fotovoltaico é vantajosa para o meio ambiente. Quanto à metodologia a ser aplicada, o projeto terá uma abordagem quantitativa. Os dados obtidos para a pesquisa são existentes em livros e sites e os mesmos serão postos no fluxo de caixa para o cálculo dos indicadores (através das técnicas de análise de investimentos) com o objetivo de se obter o resultado para tomar uma decisão (colocar ou não energia fotovoltaica em uma unidade familiar). O resultado final da pesquisa pode se observar a partir da análise dos dados totais obtidos, que leva em conta os eletrodomésticos existentes em uma unidade familiar, a estimativa do consumo médio de

energia elétrica convencional em kW/h da residência, a tarifa vigente da energia elétrica baixa tensão com sua respectiva bandeira tarifária para assim se obter os dados para a energia fotovoltaica para dar prosseguimento no cálculo de viabilidade econômica a partir dos indicadores financeiros.

**PALAVRAS-CHAVE:** Energia solar fotovoltaica, energia convencional elétrica, ANEEL, viabilidade econômica, técnicas de análise de investimentos.

**ABSTRACT:** The object of study of this project is the photovoltaic solar energy, where it seeks to clarify its usefulness in society with the advent of it through ANEEL resolutions, how is the measurement of consumption and if it is feasible and from how much time it would be advantageous in a family unit of four people from the exchange of conventional electric energy by photovoltaic energy. The potential of photovoltaic solar energy in Manaus is high, but little explored and unknown by many. This is a renewable energy and the implantation of the photovoltaic system is advantageous for the environment. For the development of the project and these issues to be resolved, it is important the theoretical analysis to understand the operation of photovoltaic energy through ANEEL resolutions, to understand the electric energy charging system and a focus on techniques of

investment analysis, the latter to the calculation of the economic viability of photovoltaic energy. The final result of the research was the analysis of the total data obtained, which takes into account household appliances in a family unit, the estimation of the average conventional energy consumption in kW / h of the residence, the current energy tariff low voltage with its respective tariff flag in order to obtain data for photovoltaic energy. After this, the investment analysis will be done through a cash flow to answer the question raised in the project.

**KEYWORDS:** Photovoltaic solar energy, conventional electrical energy, ANEEL, economic feasibility, investments analysis technique.

## 1 | INTRODUÇÃO

No Amazonas, a energia predominante é a elétrica (convencional) assim como nos demais países do mundo, sendo a mesma realizada a partir de um determinado potencial elétrico de dois pontos de um condutor elétrico. A energia convencional, por já ser a dominante e mais fácil de ser instalada, é a mais requerida e incontestável por todos.

As usinas hidrelétricas são as principais fontes de energia elétrica do Brasil. Assim como têm benefícios, há malefícios. Dentre eles, pode-se destacar como pontos positivos: emissão de gases do efeito estufa muito baixa e custo econômico reduzido. Como pontos negativos, têm-se: impacto ambiental do represamento do rio e dependência das condições climáticas.

No ramo das novas fontes de obtenção elétrica, a energia solar é considerada uma fonte renovável e é advinda do calor do sol e da luz. Para ser aproveitada, são utilizados alguns instrumentos, tais como: painéis fotovoltaicos, concentradores solares térmicos e aquecedores solares.

Um dos instrumentos mais utilizados na obtenção da energia solar é o painel fotovoltaico, onde é usado para converter a energia solar em energia elétrica. O painel é constituído por células solares que captam a luz do sol, fazendo assim, a conversão de energia.

O Brasil está entre os 30 países que mais implantam energia solar no mundo, atingindo 1 gigawatt (GW) em projetos operacionais da fonte fotovoltaica, o que seria suficiente para abastecer 500 mil residências do país, produzindo energia rica, renovável, sustentável e limpa.

O uso da energia solar traz diversos benefícios, dentre eles pode se destacar o combate a emissões de gases do efeito estufa, a redução da dependência dos combustíveis fósseis como o petróleo, bem como benefícios econômicos em longo prazo.

A nova energia se encaixa em um dos assuntos mais discutidos nos últimos anos e que basicamente não se teve avanço: sustentabilidade. Como se podem suprir as necessidades atuais dos seres humanos sem comprometer as gerações futuras? Em

termos sustentáveis e econômicos, a nova energia veio para ganhar espaço e mostrar se é possível unir duas palavras que até alguns anos atrás pareciam impossível de andar lado a lado.

No âmbito estadual, o Amazonas possui potencial para a geração da energia solar, mas ainda não explora essa fonte de energia como poderia ser. A falta de divulgação da nova energia renovável e seu custo econômico comparado com a energia convencional é uma das justificativas que se pode obter por conta do não uso da mesma.

Na visão do governo, a energia elétrica continua sendo a melhor e mais viável energia para se usar por não ter um custo inicial alto e já está facilmente implantada no mercado e na sociedade. Mas quando esses pressupostos são levados em conta, esquecem que não têm dados e informações suficientes para comparar uma energia com a outra por falta de estudos de viabilidade sobre o tema na localidade.

## 1.1 Problemática

Diante de todos os desafios vistos, têm-se o problema: **A partir de quanto tempo o uso de energia fotovoltaica torna-se viável economicamente em comparação com a energia elétrica convencional?**

## 1.2 Justificativa

Partindo do pressuposto de que os recursos naturais são escassos e que a sociedade deve alocar melhor seus recursos sem prejudicar a natureza, o projeto é voltado com esse intuito: verificar se é realmente possível combinar os interesses da maioria com o desejado (ter uma energia tão comum quanto à convencional) sem degradar o ambiente e com uma boa viabilidade econômica.

De acordo com Ruther (2004),

Uma das características fundamentais de sistemas fotovoltaicos instalados no meio urbano é principalmente a possibilidade de interligação à rede elétrica pública, dispensando assim os bancos de baterias necessários propostos em sistemas do tipo autônomo e os elevados custos e manutenções decorrentes. (Ruther, 2004, p.7).

Ruther (2004) também afirma que o potencial da energia solar fotovoltaica no Brasil é muitas vezes superior ao consumo total de energia elétrica do país. Para exemplificar este potencial, a comparação com a usina hidrelétrica de Itaipu, que contribui com aproximadamente 25% da energia elétrica consumida no país, é bastante ilustrativa. Cobrindo-se o lago de Itaipu com módulos solares fotovoltaicos de filmes finos comercialmente disponíveis, como os descritos, seria possível gerar o dobro da energia gerada por Itaipu, ou o equivalente a 50% da eletricidade consumida no Brasil.

A pesquisa é necessária para a integração da energia solar com mais intensidade



na matriz energética atual, bem como a obtenção de benefícios ao estado que é um dos maiores consumidores de energia elétrica do país e a conservação do meio ambiente para as gerações futuras que é uma das principais preocupações da sociedade.

### 1.3 Objetivos do estudo

#### Objetivo Geral

O objetivo geral é avaliar economicamente a introdução de produção de energia fotovoltaica em uma unidade familiar em comparação com o modelo convencional de energia elétrica.

#### Objetivos Específicos

- a) Avaliar economicamente o uso de energia convencional em uma unidade familiar de 04 indivíduos;
- b) Avaliar economicamente a introdução de produção de energia solar fotovoltaica em uma unidade familiar de 04 indivíduos;
- c) Analisar comparativamente os resultados obtidos nos dois casos.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Origem, incentivos e desafios

Conforme o desenvolvimento da sociedade percebe-se o avanço das tecnologias que permite que a mesma consiga sobreviver adequadamente em um mundo globalizado, com constantes inovações nas áreas fundamentais para o crescimento de um país, estado ou nação.

Esse desenvolvimento não foi diferente com a energia. Desde o século XVIII, com o descobrimento da energia elétrica por Benjamin Franklin, a sociedade vem se reinventando com o propósito de gerar energia com baixo custo, diversificando a matriz energética dos países sem que prejudique o meio ambiente.

De acordo com Tolmasquim, Guerreiro e Gorini (2007),

O uso de energia no Brasil começou a apresentar incrementos elevados a partir do término da II Guerra Mundial, impulsionado pelo expressivo crescimento demográfico, por uma urbanização acelerada, pelo processo de industrialização e pela construção de infra-estrutura de transporte rodoviário (Tolmasquim, Guerreiro e Gorini, 2007, p.49).

Para diversificar a matriz do setor elétrico no Brasil, foram descobertas novas formas de geração de energia renovável como a energia hidrelétrica, biomassa, energia eólica que são formas de energia advindas indiretamente da energia solar.

De acordo com Silva (2015) a fonte solar tem sido alvo de estímulos no Brasil em virtude de o país dispor de alternativas de energia limpa mais baratas, porém

os incentivos não são da mesma proporção daqueles verificados em outros países carentes da diversidade de fontes de energia.

Silva (2015) listou alguns pontos importantes de incentivos do Brasil à geração de energia solar, entre eles, se destacam:

- O Programa Luz para Todos (LPT): instala painéis solares em comunidades que não tem acesso a energia elétrica, inclusive no sistema isolado;
- Descontos na tarifa de Uso de Sistemas de Transmissão (TUST) e na Tarifa de Uso dos Sistemas de Distribuição (TUSD):
  - desconto de 80% na TUST e TUSD para empreendimentos cuja potência instaladas nos sistemas de transmissão e distribuição seja menor ou igual a 30.000 kW e que entrem no sistema até 31 de dezembro de 2017.
  - o desconto passa a vigorar a partir do 11º ano de operação da usina solar e será de 50%. Tudo isso para empreendimentos que entrem em operação a partir de 1º de janeiro de 2018.
- Venda direta a consumidores:
  - permissão para que geradores de energia de fonte solar e de outras fontes alternativas, com potência injetada inferior a 50.000 kW comercializem energia elétrica, sem intermediação das distribuidoras, com consumidores especiais, com carga entre 500 kW e 3.000 kW.
  - na aquisição da energia, os consumidores especiais são beneficiados com desconto na TUSD, o que estimula a substituição, como fornecedor da energia, da distribuidora pelo gerador da fonte alternativa.
- Sistema de compensação de Energia Elétrica para a Microgeração e Mini-geração distribuídas:
  - instituído pela resolução normativa nº482, de 17 de abril de 2012, da Aneel;
  - assegura que consumidores interessados em fornecer energia para a rede da distribuidora na qual estão conectados poderão fazê-lo, desde que obedecidos os procedimentos técnicos estabelecidos pela Aneel;
  - Os consumidores poderão abater a energia injetada daquela consumida, ou seja, somente pagarão para as distribuidoras a diferença entre o consumido e o injetado;
  - esse sistema é denominado de net metering;
  - os empreendimentos devem ter potência máxima de 1.000 kW (1 MW).

Para definir o funcionamento da energia solar fotovoltaica, pode-se utilizar o seguinte conceito:

A energia fotovoltaica é uma resultante da conversão da luz solar em corrente elétrica, por meio de módulos ou placas construídos com fotocélulas produzidas a partir de um material semicondutor, como silício-cristalino; silício amorfo

Segundo Luccas, Campos e Abreu (2012) a energia solar fotovoltaica é instalada por painéis contendo células fotovoltaicas ou solares que sob a incidência do sol geram energia elétrica. A energia resultante gerada pelos painéis é armazenada em bancos de bateria, para que seja usada em período de baixa radiação, durante a noite e em períodos de falta de luz nos domicílios (figura 1).

Ainda conforme Luccas, Campos e Abreu (2012), pode-se entender que a conversão de energia solar em energia elétrica é realizada nas células solares através do efeito fotovoltaico, que consiste na geração de uma diferença de potencial elétrico através da radiação.



Figura 1 - Painel solar fotovoltaico que usa energia da luz solar para sustentar telefone celular público em local isolado na Austrália

Fonte: Luccas, Campos e Abreu (2012)

O efeito fotovoltaico ocorre quando fótons (energia que o sol carrega) incidem sobre átomos (no caso átomos de silício), provocando a emissão de elétrons, gerando corrente elétrica. (LUCCAS, CAMPOS E ABREU, 2012, p. 30).

Como explicita Di Souza (2017) a energia solar fotovoltaica é uma das energias mais promissoras de desenvolvimento das demais energias em substituição à energia convencional. Ela foi descoberta por Edmond Becquerel no ano de 1839 e a mesma consiste no aparecimento de uma diferença de potencial nos extremos de um semicondutor, quando este absorve a luz visível.

A energia solar fotovoltaica possui seus pontos positivos e negativos. Entre eles, podem-se destacar os positivos: apelo à questão ambiental, onde não são emitidos poluentes durante a geração da eletricidade por parte da mesma; Os sistemas solares fotovoltaicos podem ser instalados em qualquer lugar que se obtém a luz solar e a matéria prima não se esgotam, sempre disponível.

Quanto aos seus desafios, pode-se destacar:

A densidade (o fluxo de potencial que chega à superfície terrestre) é pequeno ( $<1\text{Kw/m}^2$ ), se comparado às fontes fósseis; a energia solar disponível em uma localidade varia sazonalmente, além de ser afetada pelas condições climáticas; Os equipamentos de captação e conversão requerem investimentos financeiros iniciais mais elevados que os sistemas convencionais (Di Souza, 2017, p. 12).

O Brasil tem uma vantagem significativa sobre os países desenvolvidos no que tange à utilização de energia solar, pois localiza-se numa faixa de latitude na qual a incidência de radiação solar é muito superior à verificada naqueles países. (GALDINO et al, 2000, p.19)

## 2.2 Classificação dos sistemas fotovoltaicos

Seguindo a classificação de Di Souza (2017) os sistemas fotovoltaicos estão classificados em: sistemas isolados e sistemas conectados à rede (On-Grid). Os sistemas isolados são aqueles que não tem conexão com o sistema de distribuição de eletricidade das concessionárias de energia e podem ser classificados em sistemas autônomos (puros) ou híbrido. O primeiro tem a opção de ser ou não ser presente com armazenamento elétrico.

Um sistema fotovoltaico híbrido opera juntamente com outro sistema de geração elétrica, podendo ser um aerogerador, um moto-gerador a combustível líquido (Di Souza 2017) entre outros. Já o sistema autônomo puro só consegue gerar eletricidade nas horas de sol e armazenam energia para as horas em que há ausência de sol e nos períodos chuvosos e nublados.

Continuando, Di Souza (2017) mostra que os sistemas fotovoltaicos conectados à rede (On-Grid) fornecem energia para as redes de distribuição. Todo o potencial gerado é rapidamente escoado para a rede, que age como uma carga, absorvendo a energia. Este sistema depende da legislação e da regulamentação da concessionária para o escoamento da energia gerada. Este sistema é o objeto de estudo deste trabalho.

## 2.3 Componentes dos sistemas solares fotovoltaicos

### 2.3.1 Autônomo (Figura 2)

- 1- Paineis fotovoltaicos;
- 2- Controlador de carga/Descarga das baterias;
- 3- Banco de baterias
- 4- Inversor autônomo, para cargas em CA;
- 5- Cargas CC ou CA

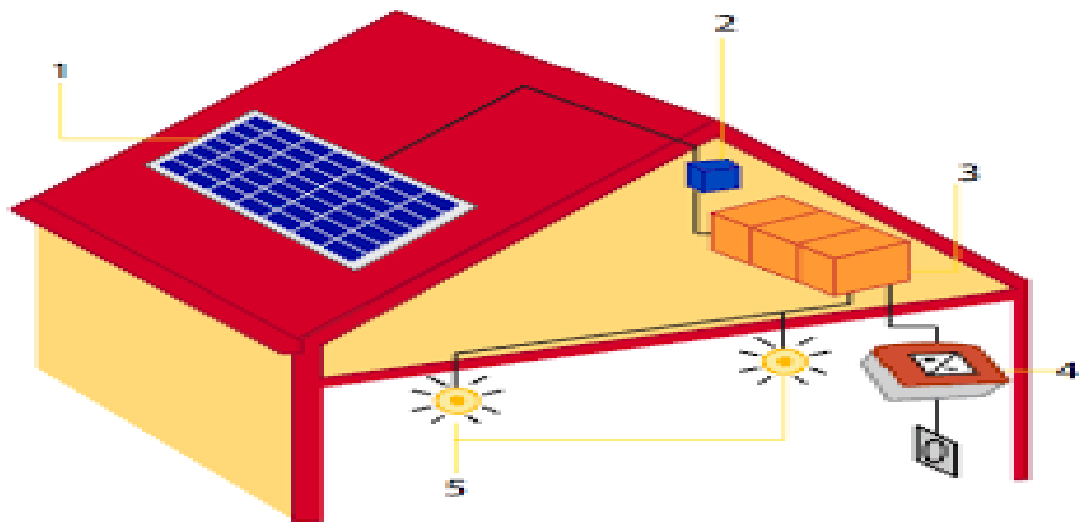


Figura 2: Sistema fotovoltaico autônomo

Fonte: Di Souza (2017)

### 2.3.2 Conectados à rede (On-Grid)

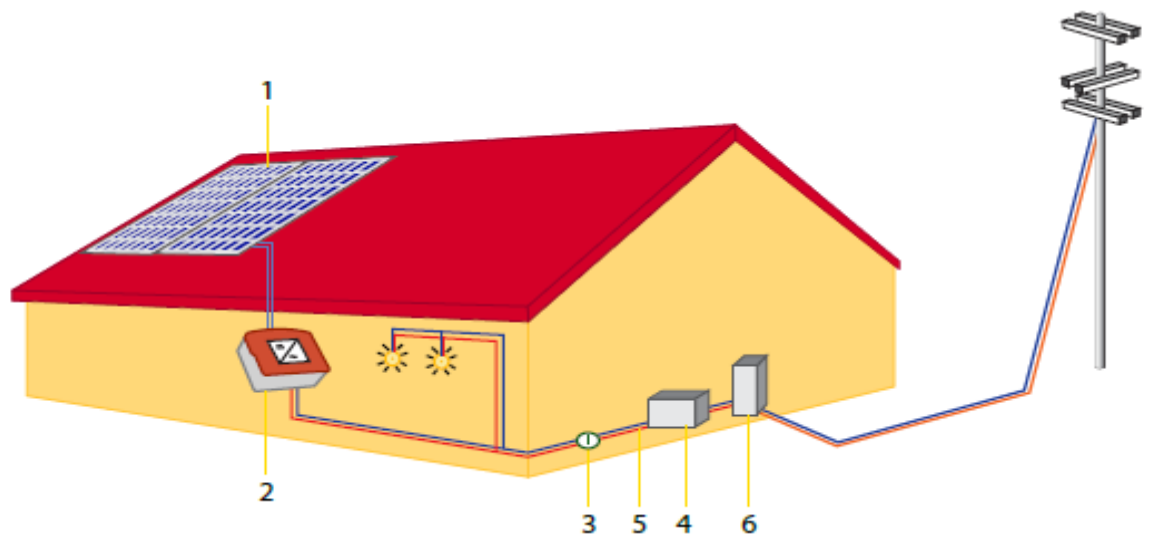


Figura 3: Sistema conectado à rede

Fonte: Di Souza (2017)

1- Módulos fotovoltaicos

2- Inversor Grid-Tie -Transforma a corrente contínua do painel em corrente alternada de 127V/ 220 V e 60Hz, compatível com a eletricidade da rede.

3- Interruptor de Segurança.

4- Quadro de Luz – distribui energia para casa.

5- A eletricidade alimenta os utensílios e eletrodomésticos

6- O excedente volta para a rede elétrica através do medidor fazendo-o rodar ao contrário, reduzindo a tarifa de energia elétrica.

## Componentes do sistema On-Grid

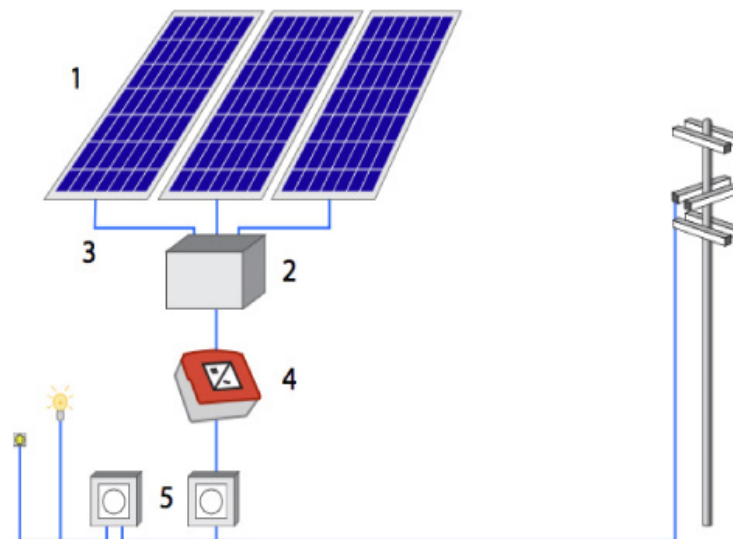


Figura 4: Componentes de um sistema fotovoltaico on-grid

Fonte: Di Souza (2017)

- 1- Painel fotovoltaico;
- 2- Caixa de junção do painel fotovoltaico;
- 3- Cabeamento;
- 4- Inversor Grid- Tie;
- 5- Medidor(es) de energia;

### 2.4. Sistema de tarifação de energia elétrica

O sistema de tarifação de energia elétrica tem por característica ser bastante complicado de entendimento e ainda mais escolher a modalidade tarifária mais adequada ao consumidor de energia elétrica de uma residência, por exemplo. Este tópico procura esclarecer o funcionamento do sistema de tarifação residencial, bem como as atribuições de quem as faz.

Conforme Pedrosa (2012), a ANEEL foi criada pela lei nº 9.428/1996, onde é descrita, no artigo 1º: “É instituída a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, autarquia sob regime especial, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, com sede e foro no Distrito Federal e prazo de duração indeterminado”. A ANEEL é o órgão regulador de energia elétrica e responsável por tarifar, produzir e transmitir a energia elétrica para todo o Brasil.

De acordo com a ANEEL (2010), as tarifas são conceituadas como sendo um valor monetário estabelecido, fixado em Reais por unidade de energia elétrica ativa ou da demanda de potência ativa. Elas têm a finalidade de manter a harmonia do mercado energético de forma a garantir um preço justo aos consumidores e o retorno



financeiro adequado para as distribuidoras de energia.

A tarifa de energia proposta pela ANEEL é composta por três tarifas diferentes, entre elas, têm-se: a TE (Tarifa referente à energia elétrica consumida pelo usuário); a TUST (tarifa referente ao uso do sistema de transmissão de energia) e a TUSD (Tarifa referente ao uso do sistema de distribuição de energia).

Para a composição das tarifas mencionadas anteriormente é levados em consideração três custos distintos, onde são eles: custo da geração de energia, custo do transporte da energia e os encargos setoriais e tributos.

## 2.5 Sistema de tarifação de energia elétrica para o setor residencial

De acordo com a ANEEL (2010) a definição do consumidor de energia é como sendo uma pessoa física ou jurídica que solicite o fornecimento de energia ou o uso do sistema elétrico à distribuidora, assumindo as obrigações decorrentes da solicitação da eletricidade.

O consumidor aderindo à energia elétrica fica responsável pelos impostos referente ao seu consumo. São os Impostos explicitados anteriormente de custo de transporte e custo de disponibilidade que é a taxa mínima de energia correspondente ao valor cobrado pela concessionária por disponibilizar a eletricidade, dependendo do padrão da residência se é monofásico (equivalente a 30 kWh), bifásico (50 kWh) ou trifásico (100 kWh). Ainda, ANEEL (2010) os consumidores são divididos em dois grupos tarifários: grupo A e grupo B. O grupo B, classe B1 será o enfoque máximo deste projeto.

O grupo B é definido como o grupo que abriga os pequenos consumidores, denominados de baixa tensão, na qual as unidades consumidoras onde a tensão é inferior a 2,3 kV. Neste referido grupo, a variabilidade de consumo é grande, por isso, ele está subdividido em quatro grupos chamados de B1, B2, B3 e B4 que representam, em ordem, a classe residencial, rural, demais classes e iluminação pública. Essa respectiva subdivisão permite à concessionária aplicar a cobrança mais justa a cada consumidor de energia que consome mais ou menos energia.

Conforme Pedrosa (2012), o modelo de tarifação para esse setor é o mais simples de todos, na qual o mesmo considera apenas o valor registrado de consumo mensal da unidade consumidora (visto no contador da residência), caracterizando uma tarifa do tipo monômnia.

Uma tarifa do tipo monômnia é denominada pela ANEEL (2012) como: aplicada às unidades consumidoras do grupo B, caracterizada por tarifas de consumo de energia elétrica, independentemente das horas de utilização do dia.

Para o cálculo do valor de determinada conta de uma unidade consumidora, é feita a seguinte conta: valor da tarifa vigente por kW/h x Consumo mensal.



## 2.6 Bandeiras Tarifárias

ANEEL (2015) publicou uma resolução instituindo as bandeiras tarifárias que tem por finalidade repassar ao consumidor o aumento do custo de geração da energia por conta de condições climáticas favoráveis ou não-favoráveis em consequência da necessidade de ligar as termelétricas por conta do baixo nível dos reservatórios hídricos.

Conforme ANEEL,

É o Sistema que sinaliza aos consumidores os custos reais da geração de energia elétrica. O funcionamento é simples: as cores das Bandeiras (verde, amarela ou vermelha) indicam se a energia custará mais ou menos em função das condições de geração de eletricidade. Com as Bandeiras, a conta de luz fica mais transparente e o consumidor tem a melhor informação para usar a energia elétrica de forma mais consciente.

Ainda ANEEL,

As Bandeiras Tarifárias, por sua vez, refletem os custos variáveis da geração de energia elétrica. Dependendo das usinas utilizadas para gerar a energia, esses custos podem ser maiores ou menores. Antes das Bandeiras, essas variações de custos só eram repassadas no reajuste seguinte, o que poderia ocorrer até um ano depois. Com as Bandeiras, a conta de energia passou a ser mais transparente e o consumidor tem a informação no momento em que esses custos acontecem. Em resumo: as Bandeiras refletem a variação do custo da geração de energia, quando ele acontece.

No sistema anunciado existem quatro bandeiras: a verde, onde há condições favoráveis de geração de energia. Com isso, a tarifa não implica em nenhum acréscimo; a amarela, com condições menos favoráveis. A tarifa sofre ajuste adicional em R\$ 1, 00 por 100 quilowatt-hora (kW/h) consumidos; Vermelha, patamar 1 que é uma condição mais custosa de gerar energia, a tarifa contém um aumento de R\$ 3,00 e por fim, a Vermelha, patamar 2 onde se tem um acréscimo de R\$ 5,00 por 100 quilowatt-hora.

## 2.7 Sistema de compensação de energia elétrica

O sistema de compensação também conhecido por net metering é definido como o sistema onde a unidade consumidora adquire a energia diferente da convencional, podendo ser micro ou minigeração e tem a possibilidade de fornecer a energia gerada que é usada para abater o consumo de energia elétrica da unidade no mês vigente a cobrança.

A resolução normativa nº 482 da ANEEL (2012) estabelece as condições gerais para o acesso de microgeração e minigeração distribuída aos sistemas de distribuição de energia elétrica e o sistema de compensação de energia elétrica.

Segundo Castro (2015) a geração distribuída é um modo de geração de energia

onde a central geradora localiza-se próxima ao consumidor, podendo ser conectada diretamente neste. A potência instalada é dividida em categorias de potência, sendo mini (100 kW a 1MW) e micro (até 100 kW).

Marques, Krauter e Lima (2009) definem a geração distribuída como usinas geradoras de energia elétrica em paralelo às grandes centrais geradoras. O excesso de energia gerada pelo sistema implantado é despejado diretamente na rede elétrica (quando o relógio medidor “anda para trás”, a residência está “vendendo” energia para a rede).

A microgeração distribuída é denominada pela ANEEL (2012) como central geradora de energia elétrica, com potência instalada menor ou igual a 75 kW e que utilize cogeração qualificada (que estabelece uma eficiência energética total mínima para geração de energia elétrica e térmica com gás natural) conforme regulamentação da ANEEL, ou fontes renováveis de energia elétrica, conectada na rede de distribuição por meio de instalações de unidades consumidoras.

ANEEL (2012) também estabelece a minigeração distribuída: central geradora de energia elétrica, com potência instalada superior a 75 kW e menor ou igual a 5 MW e que utilize cogeração qualificada, conforme regulamentação da ANEEL, ou fontes renováveis de energia elétrica, conectada na rede de distribuição por meio de instalações de unidades consumidoras.

Podem aderir ao sistema de compensação de energia elétrica os consumidores que tiverem unidade consumidora com micro ou minigeração distribuída; integrante de empreendimento de múltiplas unidades consumidoras; caracterizada como geração compartilhada e caracterizada como autoconsumo remoto.

Quanto à distribuição da energia distribuída com micro e macrogeração distribuída, não cabe a ANEEL comercializar os equipamentos e nem precificar os mesmos. A comercialização dos equipamentos bem como a instalação dos mesmos fica a cargo das empresas que vendem o material com a finalidade de ser utilizado na geração distribuída.

Ainda, de acordo com ANEEL (2012), na fatura da unidade consumidora devem constar: informação da participação da unidade consumidora no sistema de compensação; o saldo anterior de créditos em kWh; a energia elétrica ativa consumida; a energia elétrica injetada; histórico da energia injetada e consumida nos últimos 12 ciclos de faturamento; o saldo atualizado dos créditos e o próximo ciclo de faturamento que irá ocorrer.

Quanto às obrigações, a distribuidora é responsável técnica e financeiramente pelo sistema de medição para microgeração distribuída, de acordo com as especificações técnicas do PRODIST. No entanto, os custos de adequação do sistema de medição para a conexão de minigeração distribuída e geração compartilhada são de responsabilidades do interessado.

Os custos de adequação correspondem à diferença entre os custos dos componentes do sistema de medição requeridos para o sistema de compensação de

energia elétrica e dos componentes do sistema de medição convencional utilizados em unidades consumidoras do mesmo nível de tensão. Após a adequação do sistema de medição, a distribuidora será responsável pela sua operação e manutenção.

Quanto aos danos ao sistema elétrico que podem ser causados, a ANEEL (2012) estabelece que se o consumidor gerar energia elétrica em sua unidade consumidora sem observar as normas e padrões da distribuidora local através do sistema de compensação, os créditos de energia gerados no respectivo período não poderão ser utilizados no sistema de compensação de energia elétrica.

### **3 | METODOLOGIA**

#### **3.1 Características do método da pesquisa**

A definição do método científico para o projeto é essencial para entender o raciocínio que irá ser abordado para a resolução da pergunta principal do projeto. De acordo com Cristiano e César (2013) a metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento a fim de certificar sua validade e utilidade em prol da sociedade.

Com a conclusão do projeto, será possível atentar a sociedade para questões do cotidiano como a necessidade de se obter energias renováveis que não prejudiquem o meio ambiente e o bem estar da sociedade e o conhecimento mais amplo sobre a energia solar fotovoltaica.

Os dados que serão utilizados para o desenvolvimento da pesquisa são secundários. Os dados são existentes e será obtido através de sites e da própria empresa/concessionária de energia que disponibiliza os mesmos para clientes e pessoas que têm interesse em saber sobre energia. Esses dados serão colocados no projeto e após a obtenção dos mesmos, será feito cálculos para resultar em um fluxo de caixa. Com isso, os dados resultantes das pesquisas vão para uma planilha do Excel para ser aplicada as técnicas de análise de investimentos descritas abaixo.

#### **3.2 Características da Pesquisa**

É apontada a seguir, a classificação da pesquisa, quanto à sua natureza de investigação.

#### **3.3 Quanto à natureza da pesquisa:**

O projeto terá uma abordagem quantitativa. Os dados obtidos para o projeto já existem em sites, periódicos e eles serão aplicados no fluxo de caixa para o cálculo dos indicadores (através das técnicas de análise de investimentos) com o objetivo de se obter o resultado para tomar uma decisão (colocar ou não energia fotovoltaica em

uma unidade familiar).

Simplificando, a análise do trabalho é mostrar se é viável instalar ou não um sistema fotovoltaico e quais os benefícios que serão obtidos a partir da instalação do mesmo em uma unidade familiar de quatro pessoas, bem como conhecer o funcionamento do sistema fotovoltaico.

### 3.4 Técnicas de análise de investimentos

A escolha do sistema solar fotovoltaico passa por uma análise de custo-benefício por parte do indivíduo racional que pensa na margem, onde o objetivo central é reduzir custos e maximizar a sua receita. Por isso, a análise é de suma importância para que o consumidor decida ou não adotar a energia fotovoltaica.

Entende-se por investimento o comprometimento atual de dinheiro ou de outros recursos feitos na expectativa de colher benefícios maiores no futuro (Bodie et al., 2000). É a definição do investimento em vista no que será feito na análise de viabilidade da energia fotovoltaica.

As técnicas de análise de investimento é um dos tópicos de maior relevância, onde é utilizado na problemática do projeto e será de suma importância para definir a partir de que ponto a energia fotovoltaica é mais viável que a energia elétrica convencional.

As técnicas que serão abordadas com mais afinco serão: Fluxo de caixa, Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Mínima de Atratividade (TMA), Taxa Interna de Retorno (TIR) e relação benefício/custo (B/C).

#### 3.4.1 Fluxo de Caixa

De acordo com Assaf (2012) o fluxo de caixa representa uma série de pagamentos ou recebimentos que se estima ocorrer em um determinado tempo.

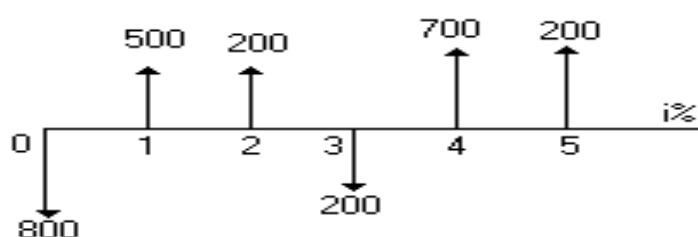


Figura 5: Fluxo de caixa de 5 anos

Fonte: Hazzan e Pompeo (2006)

Segundo Hazzan e Pompeo (2006) o fluxo de caixa é composto por um eixo horizontal no qual é marcado o tempo, a partir de um instante inicial (origem); a unidade de tempo pode ser ano, mês dia, etc. As entradas de dinheiro em um dado instante são indicadas por setas perpendiculares ao eixo horizontal e orientadas para cima; as saídas de dinheiro são indicadas da mesma forma, só que a orientação das

setas é para baixo.

### 3.4.2 Taxa Mínima de Atratividade (TMA)

De acordo com Souza e Clemente (2004), a taxa mínima de atratividade pode ser definida como a taxa de desvalorização imposta a qualquer ganho futuro que não está disponível no momento. Ou seja, é uma taxa de juros que serve como parâmetro para definir o retorno do investimento feito que deve ser próximo a essa taxa. A taxa mínima de atratividade não possui uma fórmula, pois ela varia de acordo com o tempo.

### 3.4.3 Valor Presente Líquido (VPL)

Conforme Camargo (2007), o valor presente líquido consiste em concentrar na data zero o valor presente de todos os fluxos de caixa do investimento descontados pela taxa de juros escolhida pelo investidor (TMA), evidenciando o lucro econômico do projeto. O VPL é obtido pelo resultado do valor presente dos benefícios da receita do fluxo de caixa menos o valor presente dos custos do fluxo de caixa, sendo a seguinte fórmula:

$$VPB = \frac{\sum_{i=1}^n R}{(1+r)^i} - VPC = \frac{\sum_{i=1}^n C}{(1+r)^i}$$

Desta forma, resumindo-se a essa fórmula:

$$VPL = \frac{\sum_{i=1}^n R}{(1+r)^i} - \frac{\sum_{i=1}^n C}{(1+r)^i}$$

Onde:

R representa o valor da receita do fluxo de caixa;

C= representa o valor do custo do fluxo de caixa;

r= representa a taxa de desconto

i= representa os anos do projeto

Continuando com Camargo (2007) o resultado do valor presente líquido representa o ganho que excede o rendimento obtido em relação com a taxa mínima de atratividade. Vale a seguinte regra para a tomada de decisão:

VPL>0 – O projeto continua sendo analisado, sendo este viável e com retorno do capital empregado com uma taxa maior do que a taxa mínima de atratividade.

VPL=0 – O projeto ainda é viável e terá um retorno do capital empregado com taxa igual à taxa mínima de atratividade.

VPL<0 – O projeto é rejeitado, pois se torna inviável, onde o retorno do capital empregado será menor que a taxa mínima de atratividade.

### 3.4.4 Taxa interna de retorno (TIR)

Segundo Camargo (2007) A taxa interna de retorno pode ser definida como a taxa de remuneração que se obtém dado um determinado fluxo de caixa, este sendo aplicado sobre a mesma taxa, podendo ser também a taxa de desconto para a qual se tem  $VPL=0$ .

Hochheim (2002) afirma que a TIR é estabelecida por tentativas, obtendo-se a mesma através dos testes de várias taxas de desconto, onde para dado teste tiver  $VPL>0$ , precisa aumentar a taxa;  $VPL<0$ , diminuir. A seguinte fórmula da TIR:

$$TIR = \frac{\sum_{i=1}^n R}{(1+r^*)^i} - \frac{\sum_{i=1}^n C}{(1+r^*)^i}$$

Onde:

R= Receita obtida

C= Custo obtido

r= Taxa de desconto

$r^*$ = Taxa interna de retorno

i= Anos do projeto

O projeto é considerável viável se a TIR TMA.

### 3.4.5 Índice benefício/custo (B/C)

Conforme Camargo (2007) a relação benefício custo é a relação que permite analisar o retorno que o investidor obtém para cada R\$ 1,00 investido em um projeto. Sua fórmula é denominada a seguinte:

$$b/c: \frac{\frac{\sum_{i=1}^n R}{(1+r)^i}}{\frac{\sum_{i=1}^n C}{(1+r)^i}}$$

A análise da relação benefício/custo, para decisão de se aceitar ou rejeitar um projeto de investimento é a seguinte:

Se  $B/C > 1$ , aceitar o projeto;

Se  $B/C < 1$ , rejeitar o projeto.

## 4 | RESULTADOS

### 4.1 Dados da Energia convencional elétrica

Os dados obtidos para o cálculo do consumo médio mensal de uma unidade familiar composta por quatro pessoas foram extraídos através dos eletrodomésticos existentes na unidade familiar. Após essa etapa, foi colhido por meio de site de energia elétrica o tempo de uso de cada eletrodoméstico e os respectivos kW/h de consumo

referente a cada eletrodoméstico para se obter o consumo médio mensal. Por fim, o valor do kW/h da energia convencional elétrica para se obter o valor em Reais o consumo em fatura mensal.

#### 4.1.1 Relação de eletrodomésticos, consumo médio e tarifa de KW/H

Aparelhos	Quantidades	Potência	Dias de uso	Tempo médio de utilização	Total (kW/h)	Horas do dia (eletrodoméstico ligado)
AR CONDICIONADO SPLIT 10001 A 15000 BTU	2	810	30	3h	145.8	00h às 3h
GELADEIRA 2 PORTAS FROST FREE	1	80	30	24h	57.6	00h às 00h
LAMPADA FLUORESCENTE 20W	8	20	30	5h	24	4h às 5h 18h às 22h
MAQUINA DE LAVAR ROUPA (15KG)	1	1230	6	2h	14.76	10h às 12h
TELEVISOR EM CORES 32"(LCD)	2	150	30	4h	36	18 às 22h
TELEVISOR EM CORES 42" (LCD)	1	200	30	5h	30	4h às 5h 18 às 22h
VENTILADOR DE COLUNA	2	200	30	5h	60	3h às 6h 18 às 20h

Eletrodomésticos que contém em uma casa de quatro pessoas e o seu tempo de uso para cada um deles para obter o consumo médio:

Fonte: Eletrobrás Amazonas Energia

Com a tabela acima, pode obter os seguintes dados: O total em kW/h por mês do consumo da unidade familiar é de 368.16 (consumo médio em kW). Com a tarifa de energia elétrica baixa tensão sendo de R\$ 0,941413 (kW/h) mais a respectiva bandeira tarifária do mês de maio sendo amarela que acrescenta R\$ 0,50 a cada 100 kW consumidos, chega-se à conclusão que a fatura da residência analisada tem valor de R\$ 352,00.

## 4.2 Dados da energia solar fotovoltaica

Diante dos dados colhidos da energia convencional elétrica, puderam-se obter os dados da energia solar fotovoltaica através de específica empresa responsável pela instalação de painéis solares fotovoltaicos.

Através de empresas específicas da área de energia solar (Empresas Bluesol e Neosolar) que fornecem a instalação de sistemas solares fotovoltaicos, obtiveram-se os dados necessários para o cálculo da viabilidade do sistema fotovoltaico em uma unidade familiar de quatro pessoas.



As empresas forneceram dados como: os equipamentos necessários para a geração de 370 kW (consumo médio da unidade familiar com arredondamento), que seria de 3 kW no valor de R\$ 17.000,00 (seria o investimento inicial). Após esse dado, foi visto que o sistema fotovoltaico tem vida útil de 20 anos. Ou seja, depois desses 20 anos, o sistema deveria ser comprado novamente em substituição ao antigo. Sua manutenção anual pode ser manual, mas o cliente optando pelos serviços responsáveis da empresa poderá sair pelo valor de R\$ 100,00, sendo levado em conta no projeto.

Com a instalação do sistema fotovoltaico, a residência deixa de pagar o valor que pagava e passa a pagar apenas a conta com taxa de iluminação pública e taxa de disponibilidade que será de R\$ 80,00, também fornecido pela empresa.

#### 4.3 Análise da viabilidade da energia solar fotovoltaica

Para responder a pergunta principal do projeto será importante fazer alguns cálculos de análise de investimentos, como dito anteriormente. Neste passo, é feito o fluxo de caixa com as respectivas receitas e custos a partir do investimento e custo da energia fotovoltaica.

	1	2	3	4	5	6
RECEITA	R\$ 4.224,00	R\$ 4.224,00	R\$ 4.224,00	R\$ 4.224,00	R\$ 4.224,00	R\$ 4.224,00
CUSTOS	R\$17.960,00	R\$1.060,00	R\$1.060,00	R\$1.060,00	R\$1.060,00	R\$1.060,00
Investimento	R\$17.000,00					
Manutenção		R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00
Conta de luz	R\$960,00	R\$960,00	R\$960,00	R\$960,00	R\$960,00	R\$960,00
REC. LIQ	-R\$13.736,00	R\$3.164,00	R\$3.164,00	R\$3.164,00	R\$3.164,00	R\$3.164,00

7	8	9	10	11	12	13
R\$ 4.224,00	R\$ 4.224,00	R\$ 4.224,00	R\$ 4.224,00	R\$ 4.224,00	R\$ 4.224,00	R\$ 4.224,00
R\$1.060,00	R\$1.060,00	R\$1.060,00	R\$1.060,00	R\$1.060,00	R\$1.060,00	R\$1.060,00
R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00
R\$960,00	R\$960,00	R\$960,00	R\$960,00	R\$960,00	R\$960,00	R\$960,00
R\$3.164,00	R\$3.164,00	R\$3.164,00	R\$3.164,00	R\$3.164,00	R\$3.164,00	R\$3.164,00

14	15	16	17	18	19	20
R\$ 4.224,00	R\$ 4.224,00	R\$ 4.224,00	R\$ 4.224,00	R\$ 4.224,00	R\$ 4.224,00	R\$ 4.224,00
R\$1.060,00	R\$1.060,00	R\$1.060,00	R\$1.060,00	R\$1.060,00	R\$1.060,00	R\$1.060,00
R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00
R\$960,00	R\$960,00	R\$960,00	R\$960,00	R\$960,00	R\$960,00	R\$960,00
R\$3.164,00	R\$3.164,00	R\$3.164,00	R\$3.164,00	R\$3.164,00	R\$3.164,00	R\$3.164,00

Fonte: Dados do projeto

Em laranja, têm-se os anos em ordem crescente do fluxo de caixa. Inicia-se no ano 1 e vai até o ano 20, que seria o prazo de vida do painel solar fotovoltaico. O cálculo se baseia nos anos de vida do painel solar. Em cor verde, estão as receitas. A receita é todo o dinheiro que se deixa de usar (no caso, o dinheiro que se deixa de pagar na conta de energia elétrica) em prol da aquisição da energia fotovoltaica. Resumindo, a receita é a entrada monetária que fica com o consumidor por deixar de pagar a conta de energia elétrica. Para a obtenção da receita, foi feita a multiplicação do valor da conta de energia elétrica mensal vezes os meses do ano ( $\times 12$ ). Ou seja, a conta de energia elétrica que era paga pelo consumidor de R\$ 352,00 multiplicado por 12, onde o resultado seria de R\$ 4.224,00.

O custo, em vermelho, calculado todos os anos, é diferente no primeiro ano por conta da aquisição do painel solar fotovoltaico. E sem a necessidade de manutenção. Mas, a partir do segundo ano, é levada em consideração a conta de energia fotovoltaica paga pelo consumidor (taxa de disponibilidade mais taxa de iluminação pública) e a manutenção, acarretando em um valor monetário de R\$ 1.060,00. A conta de luz, em azul e como foi dito anteriormente, leva em consideração a taxa de disponibilidade e a taxa de iluminação pública e o seu valor é de R\$ 960,00 anuais. Ou seja, para obter esse valor, multiplica-se a conta mensal de R\$ 80,00 vezes 12 meses. A manutenção é ausente no primeiro ano por conta da instalação do painel solar fotovoltaico e, por isso, desnecessária.

A taxa de manutenção depende muito do proprietário, onde ele pode optar por fazê-la ou não. No projeto acima, optou-se por usá-la. E o seu valor depende também da empresa, onde é variável. O investimento correspondente a R\$ 17.000,00 é a aquisição do painel solar fotovoltaico disponibilizado para gerar a rede uma potência que a casa necessita para o funcionamento dos eletrodomésticos. A receita líquida é a receita bruta com descontos, no caso sendo a receita menos custos.

Com o fluxo de caixa elaborado com os respectivos dados adquiridos, parte-se para a análise das técnicas de análise de investimentos responsável por tornar um projeto viável ou não.

A primeira técnica que irá ser tomada como propriedade será a análise do valor presente líquido (VPL), onde, para tornar o projeto viável deve ter necessariamente resultado igual ou maior que 1. Mas, para chegar ao VPL, é necessário fazer também o valor presente dos benefícios (VPB) e valor presente dos custos (VPC), esses dois fazendo uso da TMA (Taxa mínima de atratividade de 37,92% ao ano) para o cálculo. Fazendo a primeira conta, VPB, sendo:

$$\frac{\sum_{i=1}^n R}{(1+r)^i} =$$

$$\frac{4.224}{(1+0,3792)^1} = \frac{4.224}{(1+0,3792)^2} = \frac{4.224}{(1+0,3792)^3} = \frac{4.224}{(1+0,3792)^4} = \frac{4.224}{(1+0,3792)^5} = \frac{4.224}{(1+0,3792)^6} =$$

$$\frac{4.224}{(1+0,3792)^7} = \frac{4.224}{(1+0,3792)^8} = \frac{4.224}{(1+0,3792)^9} = \frac{4.224}{(1+0,3792)^{10}} = \frac{4.224}{(1+0,3792)^{11}} = \frac{4.224}{(1+0,3792)^{12}} =$$

$$\frac{4.224}{(1+0,3792)^{13}} = \frac{4.224}{(1+0,3792)^{14}} = \frac{4.224}{(1+0,3792)^{15}} = \frac{4.224}{(1+0,3792)^{16}} = \frac{4.224}{(1+0,3792)^{17}} =$$

$$\frac{4.224}{(1+0,3792)^{18}} = \frac{4.224}{(1+0,3792)^{19}} = \frac{4.224}{(1+0,3792)^{20}} = \text{R\$ } 11.121,28$$

Onde R é a receita do fluxo de caixa; r é a taxa de desconto (TMA) e o i são os anos do projeto. A somatória dos resultados de cada conta individual feita é o valor presente dos benefícios (VPB).

Após a conta do valor presente dos benefícios ter sido feita, é feita a mesma conta, mas para os custos para se encontrar o Valor presente dos custos (VPC). A seguinte conta é:

$$\frac{\sum_{i=1}^n C}{(1+r)^i} =$$

$$\frac{17.960,00}{(1+0,3792)^1} = \frac{1.060,00}{(1+0,3792)^2} = \frac{1.060,00}{(1+0,3792)^3} = \frac{1.060,00}{(1+0,3792)^4} = \frac{1.060,00}{(1+0,3792)^5} = \frac{1.060,00}{(1+0,3792)^6} =$$

$$\frac{1.060,00}{(1+0,3792)^7} = \frac{1.060,00}{(1+0,3792)^8} = \frac{1.060,00}{(1+0,3792)^9} = \frac{1.060,00}{(1+0,3792)^{10}} = \frac{1.060,00}{(1+0,3792)^{11}} = \frac{1.060,00}{(1+0,3792)^{12}} =$$

$$\frac{1.060,00}{(1+0,3792)^{13}} = \frac{1.060,00}{(1+0,3792)^{14}} = \frac{1.060,00}{(1+0,3792)^{15}} = \frac{1.060,00}{(1+0,3792)^{16}} = \frac{1.060,00}{(1+0,3792)^{17}} =$$

$$\frac{1.060,00}{(1+0,3792)^{18}} = \frac{1.060,00}{(1+0,3792)^{19}} = \frac{1.060,00}{(1+0,3792)^{20}} = \text{R\$ } 15.044,33$$

Após ter sido feito o cálculo do VPB e VPC, é feito o cálculo do VPL, que é o valor presente bruto menos o valor presente dos custos:

$$\text{VPL} = \text{VPB} - \text{VPC} = \text{R\$ } 11.121,28 - \text{R\$ } 15.044,33 = \text{VPL} = \text{R\$ } -3923,05$$

Após o cálculo do Valor presente líquido, é feita a análise benefício/custo, onde a fórmula é dada por:

$$\text{B/C: } \frac{\frac{\sum_{i=1}^n R}{(1+r)^i}}{\frac{\sum_{i=1}^n C}{(1+r)^i}} = \text{R\$ } 11.121,28 / 15.044,33 = \text{R\$ } 0,7392 \text{ centavos}$$

E, por último, é feita a análise da taxa interna de retorno (TIR), onde é feito o seguinte cálculo:

$$TIR = \frac{\sum_{i=1}^n R}{(1+r^*)^i} - \frac{\sum_{i=1}^n C}{(1+r^*)^i} = 23\%$$

Após as análises principais das técnicas de análise de investimentos é feita a mesma análise, mas para taxas mínimas de atratividade diferentes (para mais e para menos) do que a principal (37,92% ao ano). Agora serão feitas para 27,92% e 47,92% ao ano.

Para 27,92%:

VPB: R\$ 15.019,03;

VPC: R\$ 16.980,36;

VPL: R\$ -1.961,33;

B/C: R\$ 0,8844

Para 47,92%:

VPB: R\$ 8.811,19;

VPC: 13.636,24;

VPL: R\$ -4825,05;

B/C: R\$ 0,6461

## 5 | CONCLUSÕES

Na conclusão será apresentada a análise dos resultados advindos da pesquisa onde é o ponto principal para a decisão de colocar ou não energia solar fotovoltaica em uma unidade familiar de quatro pessoas e a análise dos objetivos gerais e específicos estabelecidos no início do projeto em questão.

Em relação ao objetivo geral do projeto de “avaliar economicamente a introdução de produção de energia fotovoltaica em uma unidade familiar em comparação com o modelo convencional de energia elétrica” conclui-se que a energia fotovoltaica tem os seus benefícios: é uma energia limpa, renovável e não degrada o meio ambiente, ficando aqui a questão do “apelo ambiental”. A energia elétrica convencional polui o meio ambiente e é um desafio à questão da sustentabilidade (ações que visam suprir as necessidades atuais dos seres humanos sem comprometer as gerações futuras, onde a mesma está relacionada diretamente com o desenvolvimento econômico).

Economicamente, a energia fotovoltaica ainda tem um alto custo se instalada em uma unidade familiar de quatro pessoas dado certo consumo em kW/h. No projeto, utilizou-se um consumo de 368 kW e, nesta residência, a instalação do painel solar fotovoltaico mostrou ser inviável. Ou seja, a energia elétrica ainda tem um custo

econômico menor que a energia fotovoltaica.

Em relação ao primeiro objetivo específico do projeto de “Avaliar economicamente o uso de energia convencional em uma unidade familiar de 04 indivíduos”, obteve-se um consumo médio de 368 kW, onde, para obter o valor em unidades monetárias, multiplica-se o consumo médio mensal pelo valor da tarifa de baixa tensão (0,941413) mais a respectiva bandeira tarifária do mês (amarela), o que resulta em um valor de R\$ 352,00.

Em relação ao segundo objetivo específico do projeto de “Avaliar economicamente a introdução de produção de energia solar fotovoltaica em uma unidade familiar de 04 indivíduos”, foi visto que em uma residência que consome 368 kW por mês de energia, necessita de um painel solar fotovoltaico que gere a mesma energia. Com isso, o painel mais adequado para essa residência seria o de 3 kW (dado recolhido da empresa de serviços de energia fotovoltaica), onde a instalação do painel acarretaria em um investimento de R\$ 17.000,00. Com a inserção do painel solar fotovoltaico, a residência deixaria de pagar R\$ 352,00 por mês de energia elétrica e tornaria a pagar R\$ 80,00 de conta (isso significa que a residência não deixa de pagar a conta, mas sim, reduziria a mesma). Os R\$ 80,00 pagos pela unidade familiar seria de taxas/impostos (taxa de disponibilidade da energia mais taxa de iluminação pública). Então, os R\$ 352,00 passam a ser a receita e os R\$ 80,00 entram nos custos, estas sendo multiplicadas por 12 (que são os meses do ano) e entrando no fluxo de caixa com os valores anuais.

Por fim, em relação ao terceiro e último objetivo específico da pesquisa de “Analisar comparativamente os resultados obtidos nos dois casos”, chega-se a conclusão de que a instalação da energia solar fotovoltaica não é viável economicamente por conta de o seu investimento inicial ser alto e seus incentivos econômicos ainda serem bastante reduzidos.

Utilizando-se de termos mais técnicos em relação às análises descritas a partir do fluxo de caixa, um investimento não é viável se o valor presente líquido for menor que 1. Como dito anteriormente, o projeto é rejeitado, pois se torna inviável, onde o retorno do capital empregado será menor que a taxa mínima de atratividade.

Como visto nos cálculos de técnica de análise de investimentos, o valor presente líquido resultou em **VPL= R\$ -3923,05** para uma taxa mínima de atratividade de 37,92% (esta sendo obtida através do site do BACEN referente ao banco Caixa Econômica Federal). Após esta análise também foi feita a relação B/C (benefício-custo) onde significa que para cada 1 real que irá ser gasto com energia elétrica convencional, irá ter um ganho de R\$0,7392 centavos com a energia solar fotovoltaica. Ou seja, se a relação benefício/custo for menor que 1, é recomendável o projeto ser rejeitado por conta de não aferir um considerável benefício com a aquisição da energia solar fotovoltaica.

Por fim, também foi calculada a Taxa interna de retorno, onde seu resultado foi de 23%. Isso significa que a TIR foi menor que a TMA, então há mais perda no projeto

do que na TMA, não valendo a pena investir no projeto. Após essas análises também foi feito o cálculo para diferentes taxas mínimas de atratividade, reduzindo 10% e aumentando 10% para se ter certeza do resultado com a taxa principal de 37,92% ao ano.

Então, foram confirmados os mesmos resultados com VPL negativo, relação B/C menor que 1 e a TIR permanecendo em 23%. Resumindo em termos simples, a energia solar fotovoltaica não é mais viável que a energia elétrica convencional no cenário proposto no projeto, impactando na problemática descrita no projeto: **“A partir de quanto tempo o uso de energia fotovoltaica torna-se viável economicamente em comparação com a energia elétrica convencional?”**, Com as análises e conclusões feitas, em nenhum momento a energia fotovoltaica, para esse projeto, se torna mais viável que a energia elétrica convencional.

Quanto às limitações do projeto, pode ser apontada a falta de uma maior disponibilidade de tempo para a análise dos dados e de início a questão da conversão dos dados da energia elétrica para energia fotovoltaica se mostrou difícil para identificar os dados da energia fotovoltaica por conta de que os livros não deixam tão explícito. Foi fundamental o diálogo com profissionais da área para se ter noção de como dar prosseguimento à pesquisa.

Com um tempo maior, poderia também ter tido diálogo com mais profissionais para questioná-los se o consumo influenciaria em todos os casos a viabilidade da energia solar fotovoltaica e, posteriormente, se seria inviável em todos os casos de viabilidade da energia fotovoltaica.

No entanto, os objetivos específicos da pesquisa foram concluídos. Outra questão importante a ser colocada é quanto ao resultado da pesquisa, que mostrou que a energia solar fotovoltaica é inviável para este projeto. Era esperado que a energia fotovoltaica fosse viável, mas os números mostraram o contrário. Um resultado que não era esperado.

Outro ponto a se destacar é a relação de consumo de energia elétrica da família composta por quatro pessoas. Era esperado um consumo maior, mas o fator fundamental considerado é de que os membros da unidade familiar são racionais e pensam na margem. Quando os mesmos obedecem a essas características de cunho econômico, os agentes econômicos tendem a economizar e limitar o tempo de funcionamento de cada aparelho que possui em casa, assim, reduzindo seu consumo de energia.

## REFERÊNCIAS

AE - Amazonas Energia. Disponível em: <<http://www.amazonasenergia.com/cms/index.php/portal-do-cliente/sua-conta/simulador-de-consumo/>>. Acesso em: 5 de maio de 2019. \_\_\_\_\_ . Simulador de consumo mensal de energia elétrica. – Amazonas: AE, 2019.



ANEEL. Nota Técnica nº 362/2010 SRE-SRD/ANEEL: **Estrutura tarifária para o serviço de distribuição de energia elétrica, sinal econômico para a baixa tensão**. Disponível em: <[http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/audiencia/arquivo/2010/120/documento/nota\\_tecnica\\_n%C2%BA\\_362\\_2010\\_sre-srd-aneel.pdf](http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/audiencia/arquivo/2010/120/documento/nota_tecnica_n%C2%BA_362_2010_sre-srd-aneel.pdf)> Acesso em: 11 abr.2019.

ANEEL. Resolução Normativa 482. **ANEEL**, 2012. Disponível em: <<http://www2.aneel.gov.br/cedoc/ren2012482.pdf>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2018.

ANEEL. Resolução Homologatória nº 1.858. 2015. Disponível em: <<http://www2.aneel.gov.br/cedoc/reh20151858.pdf>> Acesso em: 21 de novembro de 2018.

Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL. 2016. Micro e Minigeração distribuída: sistema de compensação de energia elétrica. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/documents/656877/14913578/Caderno+tematico+Micro+e+Minigera%C3%A7%C3%A3o+Distribuida+-+2+edicao/716e8bb2-83b8-48e9-b4c8-a66d7f655161>>. Acesso em: 20 de novembro de 2018.

ASSAF NETO, Alexandre. **Matemática Financeira e suas Aplicações**. 12. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARBOSA FILHO, José. **Valoração Ambiental na Prática**. 1. ed. Manaus: EDUA, 2014.

BACEN – Banco Central do Brasil. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/estatisticas/reportt/xjuros?path=conteudo%2Ftxcred%2FReports%2FTaxasCredito-Consolidadas-porTaxasAnuais.rdl&nome=Pessoa%20F%C3%ADsica%20-%20Aquisi%C3%A7%C3%A3o%20de%20outros%20bens&parametros=tipopessoa:1;modalidade:402;encargo:101&exibeparametros=false&exibe\\_paginacao=false](https://www.bcb.gov.br/estatisticas/reportt/xjuros?path=conteudo%2Ftxcred%2FReports%2FTaxasCredito-Consolidadas-porTaxasAnuais.rdl&nome=Pessoa%20F%C3%ADsica%20-%20Aquisi%C3%A7%C3%A3o%20de%20outros%20bens&parametros=tipopessoa:1;modalidade:402;encargo:101&exibeparametros=false&exibe_paginacao=false)>. Acesso em: 22 de março de 2019. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_. Relatório de Taxa de Juros.- Brasília: BACEN, 2019.

BLUESOL – Energia solar. Disponível em: <[https://bluesol.com.br/simulador-solar-resultado/?utm\\_source=blog&utm\\_medium=simulador-lateral](https://bluesol.com.br/simulador-solar-resultado/?utm_source=blog&utm_medium=simulador-lateral)>. Acesso em: 10 de maio de 2019. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_. Simulador de consumo de energia solar fotovoltaica, 2019.

CAMARGO, Camila. **Análise de investimentos e demonstrativos financeiros**. Curitiba: Ibpx, 2007.

Castro, R. D. de. **Energia solar térmica e fotovoltaica em residências: estudo comparativo em diversas localidades do Brasil**. Dissertação de Mestrado - Universidade Estadual de Campinas. Campinas, São Paulo, 2015.

CABRAL, Isabela.VIEIRA, Rafael. Viabilidade econômica x viabilidade ambiental do uso de energia fotovoltaica no caso brasileiro: uma abordagem no período recente. In: III **CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO AMBIENTAL**. Goiânia, 19 a 22 de novembro de 2012.

CAMARGO, I. M. T.; OLIVEIRA, M. A. G.; SEVERINO, M. M. Geração distribuída: discussão conceitual e nova definição. **Revista brasileira de energia**, v. 14, n. 1, p. 47-69, 2008.

Di Souza, Ronilson. **Os sistemas de energia solar fotovoltaica**. BlueSol, São Paulo, 2017.

GALDINO, M. A. E. et al., “O Contexto das Energias Renováveis no Brasil”, In: **Revista da DIRENG**, pp.17-25, Nov. 2000

HOCHHEIM, Norberto. **Planejamento Econômico e Financeiro**. 2002 revisado em 2015. 184p.

Luccas, André. CAMPOS, Jhennifer. ABREU, Thayara. Fontes alternativas de energia elétrica: potencial brasileiro, economia e futuro. **Revista de divulgação do Projeto Universidade Petrobrás e IF Fluminense**, Rio de Janeiro, v.2, n.1, p. 23-36, 2012.



MAY, Peter . LUSTOSA, M. Cecília. VINHA, Valéria. **Economia do meio ambiente**. Editora Campus, elsevier. 2º edição, 2010.

MARQUES, R. C.; KRAUTER, S. C. W.; LIMA, L. C. Energia solar fotovoltaica e perspectivas de autonomia energética para o nordeste brasileiro. **Rev. Tecnol. Fortaleza**, v. 30, n. 2, p. 153-162, dez. 2009.

NEOSOLAR – Energia Solar. Disponível em: <<https://www.neosolar.com.br/simulador-solar-calculadora-fotovoltaica-resultado>>. Acesso em: 10 de maio de 2019. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_. Simulador de consumo de energia solar fotovoltaica, 2019.

PEDROSA, Rafael Garcia. **Estudo do modelo brasileiro de tarifação do uso de energia elétrica**. São Carlos:USP, 2012. 46p. Monografia (Graduação em Engenharia Elétrica) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2012.

POMPEO, José Nicolau; HAZZAN, Samuel. **Matemática Financeira**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RUTHER, R. **Edifícios Solares Fotovoltaicos: O Potencial da Geração Solar Fotovoltaica Integrada a Edificações Urbanas e Interligada à Rede Elétrica Pública**. Vol 1, Florianópolis,Labsolar, 2004.

SACHS, I. **Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SILVA, Rutelly Marques da. **Energia Solar no Brasil: dos incentivos aos desafios**. 2015. Disponível em: <<http://www12.senado.gov.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td166>>. Acesso em: 26 dez. 2018.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões Financeiras e Análise de Investimento**. São Paulo: Atlas, 2004.

SHAYANI, R. A.; OLIVEIRA, M. A. G.; CAMARGO, I. M. T. Comparação do Custo Entre Energia Solar Fotovoltaica e Fontes Convencionais. In: **Congresso Brasileiro de Planejamento Energético**. Brasília: UnB, 2006.

TOLMASQUIM, M. T.; GUERREIRO, A.; GORINI, R. Matriz energética brasileira: uma prospectiva. **Novos Estudos**, v. 79, n. 79, p. 47-69, 2007.

VARIAN HAL R. **Microeconomia: Princípios Básicos**, Ed. Campus, 7ª edição, Rio de Janeiro, 2006.

## RELAÇÃO ENTRE STARTUPS E GRANDES EMPRESAS – COPORATE VENTURE E ESTUDO DE CASO DE AQUISIÇÃO DE UMA STARTUP

### **Anna Patrícia Teixeira Barbosa**

E-mail: annapbarbosa@gmail.com

Mestranda em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia e Inovação pela Universidade de Brasília. Especialista em Gestão de Projetos pela Universidade Católica de Brasília (2008)

Graduado em Administração (2002) pelo Centro de Ensino Unificado de Brasília (UniCEUB)

### **Arthur Guimaraes Carneiro**

E-mail: arthurguimaraescarneiro@gmail.com

Mestrando em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia e Inovação pela Universidade de Brasília. Especialista em Gestão Estratégica da Inovação e Propriedade Intelectual (2017). Graduado em Engenharia de Produção (2012) pela Universidade Federal de Goiás (UFG)

### **Débora Franceschini Mazzei**

E-mail: dfmazzei@hotmail.com

Mestranda em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia e Inovação pela Universidade de Brasília. Especialista em Gestão de Pequenos Negócios (2016) pela FIA/USP e em Gestão Estratégica de Marketing (2006) pela FGV. Graduada em Secretariado Executivo (2001) pela União Pioneira de Integração Social (UPIS)

### **Eraldo Ricardo dos Santos**

E-mail: eraldoricardo@hotmail.com

Administrador de empresas, especialista em Marketing e Mestrando em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia e Inovação pela Universidade de Brasília

### **Fernanda Zambon de Carvalho**

E-mail: nanda.zc@gmail.com

Mestranda em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia e Inovação pela Universidade de Brasília.

Graduada em Administração (2013) pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

### **Higor dos Santos Santana**

E-mail: higorss@gmail.com

Mestrando em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia e Inovação pela Universidade de Brasília. Especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria (2012) pela FGV

### **Krishna Aum de Faria**

E-mail: krishna13@uol.com.br

Mestrando em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia e Inovação pela Universidade de Brasília (UnB). Especialista em Finanças pelo IBMEC (2012) e em Marketing pela FGV (2005). Graduado em Publicidade e Propaganda pela Universidade de Brasília (2001)

### **Marcus Vinicius Lopes Bezerra**

E-mail: bezerra.marcus@gmail.com

Mestrando em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia e Inovação pela Universidade de Brasília. Especialista em Gestão de Projetos pela Universidade Católica de Brasília (2006)

Graduado em Administração (2004) pelo Centro Universitário do Distrito Federal (UDF)

**RESUMO:** Nos últimos anos, para encontrar novas soluções inovadoras, as médias e grandes empresas (MGE) têm apostado na aproximação com pequenos negócios inovadores, em especial com as *startups*. Seja por meio de demandas tecnológicas das próprias MGE ou ainda por meio do conhecimento de novas soluções tecnológicas que se encaixem em seus modelos de negócios, essa aproximação, chamada de inovação aberta, tem se tornado uma tendência mundial de criação de valor fora do contexto tradicional de P&D. Tais empreendimentos inovadores despertam a atenção para o *corporate venture*, que nada mais é do que o processo de investimento em *startups* por corporações, que as levam à criação de novos negócios internos ou externos. O Sebrae enxerga a questão do *corporate venture* como um elemento diferenciador de acesso a mercado e de investimento para os pequenos negócios inovadores. Nesse sentido, foi criado o programa “Nexos”. Esse programa prioriza a integração das redes nacionais de inovação com os processos de inovação de Médias e Grandes Empresas (MGEs) e Pequenas Empresas Inovadoras (*startups*), com utilização intensiva dos Habitats de Inovação (AIs) nacionais - incubadoras e aceleradoras de negócios. Para exemplificar um caso real de *corporate venture*, é apresentado o processo de aquisição da *startup* OneCloud pela grande empresa Tivit.

**PALAVRAS-CHAVE:** *corporate venture*; inovação aberta; *startup*.

## RELAÇÃO ENTRE *STARTUPS* E GRANDES EMPRESAS NA AGENDA DE *CORPORATE VENTURE*

Na busca por aumentar a competitividade e fortalecer o posicionamento no mercado, empresas de todos os portes estão investindo na procura por novas soluções para seus modelos de negócios. Nesse processo, as organizações estão se valendo, cada vez mais, das inteligências geradas fora do seu contexto tradicional de pesquisa e desenvolvimento. Essa nova forma de se criar valor é o que convencionalmente está sendo chamada de **inovação aberta**, a qual permite que médias e grandes empresas desenvolvam canais especializados de acesso a empreendimentos inovadores e *startups*, beneficiando-se amplamente das interações em rede em grande escala, maximizando o acesso aos estoques nacionais de tecnologias emergentes e modelos de negócios inovadores e contribuindo para inovação na cadeia de valor empresarial.

Esse movimento de aproximação de médias e grandes empresas (MGE) com pequenos negócios inovadores, na maioria *startups* - desenvolvem projetos empresariais de inovação, a partir de demandas tecnológicas das corporações de maior porte - tem sido evidenciado em escalas nacional e mundial. Para o ecossistema de inovação, essa realidade traz diversos benefícios:

- Abre mercado para os pequenos negócios inovadores;
- Mobiliza capital para ser investido em inovação empresarial;
- Reduz riscos e custos dos processos tradicionais de pesquisa e desenvolvi-

mento (P&D) de médias e grandes empresas;

- Promove a inovação, ao conectar importantes *players* (entidades de ciência e tecnologia, ambientes de inovação, instituições de fomento, governo e academia) ao mercado;
- Difunde e o compartilha conhecimentos ao aproximar do mercado pesquisadores e cientistas de entidades C&T&I.

Ronald Dauscha, diretor corporativo de tecnologia e inovação do Grupo Siemens no Brasil, afirma que, para acelerar a incorporação de novas tecnologias e produtos no portfólio atual de uma média ou grande empresa, no modelo de inovação aberta, seria necessária a compra ou o licenciamento de tecnologias, bem como a aquisição de empresas de base tecnológica (*spin-in*) ou a participação acionária em pequenos negócios que estejam alinhados com a rota tecnológica da organização.

Na agenda de inovação aberta, um fenômeno tem ganhado bastante notoriedade justamente por gerar valor, muitas vezes financeiros, ao universo de P&D: *corporate venture*. Em 2013, a Fundação Dom Cabral, conduzindo um estudo para a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI<sup>1</sup>) definiu *corporate venturing* como sendo “o esforço corporativo e empreendedor que leva à criação de novos negócios, internos ou externos, pela organização corporativa”. Em 2017, a Harvard Angels do Brasil<sup>2</sup> publicou outro estudo indicando que “corporate venture é esforço corporativo e empreendedor, que leva uma organização à criação de novos negócios internos ou externos, oriundos de inovações que viabilizem a exploração de novos mercados, novos produtos ou até mesmo a geração de novas unidades”.

Historicamente, há uma evolução do conceito como observado na figura abaixo:

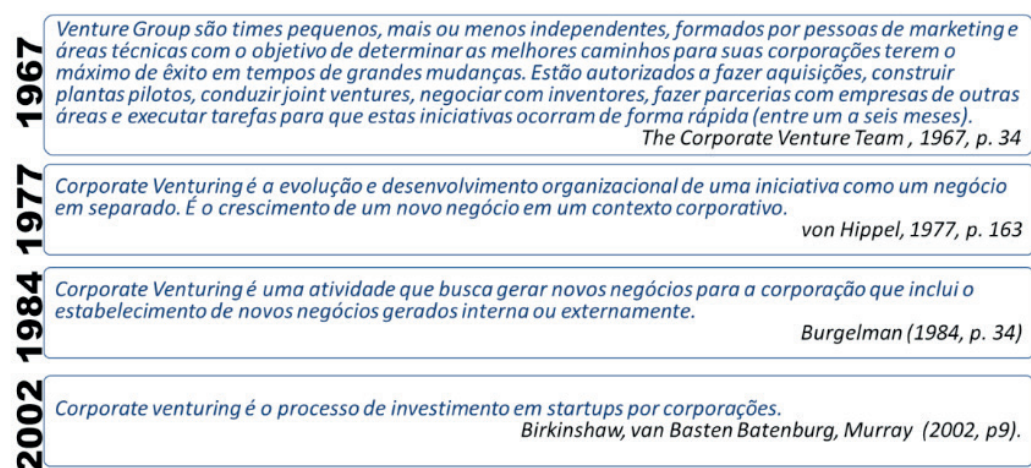


Figura 1. Evolução do conceito de *corporate venturing* no mundo.

Fonte: Organizado por Marcelo Nakagawa<sup>3</sup>

1 ABDI, FDC (2013). Estratégias e Práticas de Corporate venturing no Contexto Brasileiro. Relatório de pesquisa. Disponível em <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/relatorio-de-pesquisa-29141>

2 HARVARD ANGELS Brasil. (2017). Status de Corporate Venture no Brasil: Como Grandes Empresas estão se relacionando com o Ecossistema Empreendedor. Disponível em <http://hbsangels.com.br/pesquisa/>

3 ANPROTEC/SEBRAE (2018). Corporate venture no Brasil: co-inovando em rede.

## CONTEXTO DE CORPORATE VENTURE NO BRASIL

Em junho de 2017 foi lançado, pela Harvard Business School Alumni Angels, o relatório *Status de Corporate Venture no Brasil – Como grandes empresas estão se relacionando com o ecossistema empreendedor*. Os principais resultados extraídos do relatório estão apresentados abaixo:

Objetivos das MGE buscados ao se relacionar com startups		Tipos de iniciativas entre empresas e startups	
Estratégico, para expandir em direção a novos, novas competências ou novos canais	54%	Parcerias (co-desenvolvimento de produtos e compras de serviços)	47%
Resolver problemas de negócios, de forma mais rápida e com menor risco	36%	Eventos pontuais (hackatons e hackdays)	36%
Rejuvenecimento da cultura corporativa, criando um mindset e técnicas empreendedoras	32%	Business support (incubadoras de negócios e programas de aceleração)	29%
Projetar a imagem de uma marca inovadora	28%	Compartilhamento de recursos (ferramentas e espaços de coworking)	29%
Retornos financeiros atrativos	21%	Investimento (corporate venturing)	25%
		Aquisições de empresas	20%

Gatilhos para o relacionamento com <i>startups</i>		Objetivos prioritários no relacionamento com <i>startups</i>	
Surgimento de múltiplos conhecimentos não dominados pela companhia	42%	Estratégico, expandir para novos mercados	34%
Timing de surgimento de novas tecnologias	33%	Resolver problemas com mais rapidez e menor risco	15%
Digitalização	27%	Projetar a imagem de uma marca inovadora	4%
Ameaça de disrupção por startups	24%	Retornos financeiros atrativos	3%
Alto risco no processo de inovação	20%	Rejuvenescimento da cultura corporativa	1%
Alto custo no processo de inovação	19%		
Obrigações de investimento por questões de regulação	12%		

A partir das tabelas acima, podemos concluir que:

- Apesar de a relação entre grandes e pequenas empresas ser um fenômeno recente, percebe-se um amadurecimento dessas relações, visto que as corporações estão procurando *startups*, na maior parte das vezes, em função de objetivos estratégicos, com vistas à expansão para novos mercados;
- As corporações brasileiras têm uma visão de curto prazo, procurando resolver problemas tecnológicos de maneira mais rápida e preferindo, com frequência, realizar eventos pontuais como *hackatons*, *camp*s de inovação, *grand prix* e *demodays*, sem necessariamente estarem inseridas em uma agenda maior;
- É notória a visão empresarial de que é urgente o rejuvenescimento da cultura interna e necessária a mudança de *mindset* do corpo técnico, em função dos movimentos de transformação digital;
- A aversão ao risco continua sendo um imperativo no mundo corporativo e descobriu-se que abrir as estruturas de P&D para as *startups* é uma forma inteligente e econômica de desenvolver os processos e produtos de inovação;
- A velocidade com que surgem novas tecnologias e a necessidade de constante reinvenção e ajustes nos processos produtivos fizeram com que as grandes corporações buscassem soluções em meio externo ao seu domínio;
- Ainda existem empresas que buscam, de maneira equivocada, agregar à



sua marca uma imagem de inovação sem, contudo, desenvolver estratégias e processos para tal;

- Existe um campo extremamente promissor para investimento em P&D a partir do uso racional e sistemático de instrumentos fiscais de apoio à inovação, pelos quais é possível converter impostos em inovação.

Percebe-se, contudo, que a maioria das iniciativas de *corporate venture* no país são casos pontuais de médias e grandes empresas que desejam estabelecer relações com *startups*, mas que, por desconhecimento ou modismo, não estão integradas dentro de suas estratégias de negócio e de inovação. Abaixo, são apresentadas três possibilidades (todavia, outros modelos podem surgir):

#### a) Desafio tecnológico

Uma empresa âncora lança uma chamada a partir de um gargalo tecnológico, no qual pequenos negócios aplicam suas soluções para atender à proposta. A média ou grande empresa escolhe as microempresas ou empresa de pequeno porte (MPE) que melhor se encaixam em sua rota tecnológica e, assim, se inicia o processo relacional. Nesse processo pode estar previsto o desenvolvimento da tecnologia pela competência interna do pequeno negócio ou por uma instituição de ciência e tecnologia (ICT). Outra possibilidade é a tecnologia já estar desenvolvida e testada no mercado, sendo que a âncora opte pela sua compra total (*spin in*) ou participação (*equity*). Nessa seara podem acontecer inúmeros casos que não cabe aqui discorrer, como, por exemplo, negociação de propriedade industrial e *royalties*. Na interação entre pequenas e grandes empresas pode estar previsto, também, um processo de incubação/aceleração, seja interno, seja com incubadoras/aceleradoras externas.

Um ponto pacífico e fator crítico de sucesso é a realização de um *matching* bem feito. Entende-se por *matching* a identificação de perfis adequados e convergentes entre as empresas demandantes e as ofertantes ou entre mentores e mentorados.

#### b) *Hackathon*

Termo oriundo do inglês que, em tradução livre, significa maratona de programação. Trata-se, na verdade, de um evento de imersão que pode ser presencial ou à distância, com 1 dia ou até uma semana de duração, no qual há o desenvolvimento de uma solução ou de um protótipo a partir de uma demanda específica.

#### c) *Grand prix* de inovação

Evento de prazo curto, semelhante ao *hackathon*, consistente em uma disputa de inovação aberta, que pode abarcar estudantes ou empreendedores, para desenvolver ideias que podem solucionar problemas específicos de empresas, academia ou governo.



## NEXOS HABITAT – UMA INICIATIVA CONCRETA DE *CORPORATE VENTURE*

O Sebrae, em sua agenda de inovação, enxerga a conexão entre grandes e pequenas empresas como um elemento diferenciador de acesso a mercado e a investimento para os pequenos negócios inovadores. Portanto, em parceria com a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), o Sebrae criou uma iniciativa de *corporate venture* chamada Nexos.

Esse programa prioriza a integração das redes nacionais de inovação com os processos de inovação de Médias e Grandes Empresas (MGEs) e Pequenas Empresas Inovadoras (*startups*), com utilização intensiva dos Habitats de Inovação (AIs) nacionais - incubadoras e aceleradoras de negócios. Essas instituições exercem papel crucial no desenvolvimento dos empreendimentos de base tecnológica, atuando desde os estágios mais elementares de estruturação dos empreendimentos até as etapas posteriores de aceleração e expansão de mercado.

Portanto, três são os públicos-alvo do Programa:

- Pequenos negócios inovadores (*startups* e empresas de base tecnológica) em *Mid* ou *Growth Stage*
- Grandes e Médias Empresas que, preferencialmente, compõem a Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI)
- Habitats de Inovação brasileiros, na modalidade de Incubadoras e Aceleradoras de Empresas de base tecnológica.

Associado às iniciativas de inovação em rede, o programa dá preferência à utilização intensiva de **Instrumentos Fiscais de Apoio à Inovação**, fundamentados na Lei de Informática, Lei do Bem, P&D ANEEL, P&D ANP, bem como seus decretos, normas, diretrizes e regulamentos suplementares.

Além disso, o Nexos fundamenta-se ainda na geração de valor econômico derivado de projetos intensivos em conhecimento, contribuindo para a inovação e ampliação da competitividade empresarial através do aperfeiçoamento de tecnologias emergentes, desenvolvimento de produtos, processos e serviços, e aceleração de novos modelos de negócios, o que colabora para o aperfeiçoamento do **Sistema Nacional de Inovação (SNI)**.

O maior diferencial da iniciativa é a indução ao uso dos instrumentos fiscais de apoio à inovação como elemento determinante de aporte de recursos para o desenvolvimento dos projetos empresariais de inovação, conforme detalhado abaixo:

- a. Lei da Informática (Leis nºs 8.248/1991 e 8.387/1991): destinada a todas as empresas de *hardware* e automação que (a) invistam em Pesquisa e Desenvolvimento, (b) comprovem regularidade fiscal, e (c) sejam produtoras de itens eletroeletrônicos incentivados pela Lei.
- b. Lei do Bem (Lei nº 11.196/2005): destinada a empresas de todos os setores da

economia, visando o desenvolvimento de sua capacidade técnico-produtiva e o aumento do valor agregado da produção de bens e serviços de forma multissetorial;

- c. P&D ANEEL (Lei nº 9.991/2000): destinada às concessionárias de serviços públicos de distribuição, transmissão ou geração de energia elétrica, às permissionárias de serviços públicos de distribuição de energia elétrica e às autorizadas à produção independente de energia elétrica, para promover a cultura da inovação, estimulando a pesquisa e desenvolvimento no setor elétrico brasileiro, como regulamentado pela Agência Nacional de Energia Elétrica;
- d. P&D ANP (Lei nº 9.478/1997): destinada às concessionárias dos contratos para exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e gás natural com o objetivo de estimular a pesquisa e a adoção de novas tecnologias para o setor, como regulamentado pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis.

Os benefícios do Nexos para as médias e grandes empresas são:

- Conversão de impostos em inovação;
- Acesso a uma rede qualificada de pequenos negócios inovadores;
- Mitigação dos riscos no uso dos instrumentos fiscais de apoio à inovação;
- Potencialização dos investimentos por meio da complementação de capital financeiro, econômico e recursos humanos.

Para os pequenos negócios inovadores, os benefícios do Nexos são:

- Acesso a mercado;
- Acesso a recursos para desenvolvimento tecnológico;
- Suporte técnico e gerencial de ambientes de inovação;
- Mentorias de profissionais de classe mundial.

Já para os ambientes de inovação, os principais benefícios do Programa são:

- Integrar uma rede nacional de inovação com reconhecimento institucional de médias e grandes empresas;
- Construção colaborativa das atividades de articulação público-privada promovidas pelo programa;
- Aquisição de receita recorrente, contribuindo para a implementação de novos serviços de alto valor agregado para o mercado;
- Conhecimentos avançados sobre a utilização de instrumentos fiscais de apoio à inovação.

Os ciclos ou *gates* do Programa Nexos acontecerão de maneira periódica e poderão se adaptar de acordo com a demanda e objetivos das empresas âncoras parceiras. Estão estruturados em 5 etapas, conforme descrito abaixo e detalhado na figura subsequente:

- GATE 1 – PROSPECÇÃO E ALINHAMENTO COM GRANDES E MÉDIAS EMPRESAS
- GATE 2 – SELEÇÃO E MATCHMAKING
- GATE 3 – PREPARAÇÃO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS
- GATE 4 – DESENVOLVIMENTO E APRIMORAMENTO TECNOLÓGICO
- GATE 5 – FOLLOW-UP



Neste sentido, o Programa Nexos reflete a estratégia do Sebrae para organização do *matching* entre os atores desse importante ecossistema de Inovação. Segundo o *Global Startup Ecosystem Report* (2018), há uma revolução global no mercado de startups cujos investimentos globais de capital de risco em startups atingiram mais de US\$ 140 bilhões em 2017. Além disso, a geração de valor no mercado global de startups alcançou US\$ 2,3 trilhões no triênio de 2015 a 2017 - um aumento de 25,6% em relação ao período de 2014 a 2016. Essa tendência de investimentos de grandes empresas em startups é retratada no estudo de caso da Startup One Cloud.

## **AQUISIÇÃO DE *STARTUP* POR GRANDES EMPRESAS COMO MODELO DE TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA – O CASO DA *STARTUP ONE CLOUD***

Nos dias atuais, o *Cloud Computing* é considerado um dos alicerces da construção de um mundo conectado, apoiando outras tecnologias como mobilidade, *Social Media Big Data* e Internet das Coisas. E, apesar de ser uma tecnologia nova,

o conceito de *Cloud Computing* é antigo (RACHID, 2017)<sup>4</sup>.

Os relatos históricos dão conta de que a ideia sobre esse modelo de fornecimento de Tecnologia da Informação (TI) surgiu no início da década de 1960, quando o cientista da computação norte-americano John McCarthy, inventor do termo “Inteligência Artificial”, defendeu a proposta de *time-sharing* ou computação por tempo compartilhado<sup>5</sup>.

Os primeiros serviços começaram a surgir meados de 1999, com a Salesforce sendo uma das primeiras empresas conhecidas a disponibilizar aplicações empresariais pela *web*. Nos anos seguintes, o *cloud computing* começou a ganhar mais força, principalmente após a entrada da Amazon neste segmento de mercado<sup>6</sup>.

É nesse ambiente em que se insere o presente estudo de caso, que trata da história da empresa One Cloud, fundada em outubro de 2014, pelos sócios Saint Clair Izidoro, Bruno Capelão Ferreira e Cláudio de Castro Correa, em Belo Horizonte, e que foi adquirida em 2016 pela TIVIT em um processo de aquisição com transferência de tecnologia.

## A ORIGEM

Tudo começa com a história de empreendedorismo do Cláudio. De origem humilde, filho caçula do Sérvulo Correa e da Maria das Graças de Castro, Cláudio nasceu no município de Pará de Minas, em Minas Gerais. Esse município tem sua economia baseada no comércio e serviços, e na indústria, conta ainda com uma pequena participação do setor agropecuário.

Desde pequeno, Cláudio viu seus pais trabalharem com vendas autônomas e com costura para proporcionarem o sustento da família, e por todo esse período não os viu trabalharem de carteira assinada para os outros, o que despertou nele desde cedo uma motivação para empreender.

Concluiu seu ensino fundamental na escola E.E. Nossa Senhora Auxiliadora e o ensino médio na Escola Técnica Municipal de Sete Lagoas o que possibilitou a ele desenvolver um curso técnico em eletrônica, abrindo assim as portas para o mercado de trabalho.

Desencorajado por sua mãe a montar seu próprio negócio, devido às diversas dificuldades vividas por seus pais, conseguiu seu primeiro emprego com carteira assinada em uma grande empresa, realizando, desse modo, o desejo da Senhora Maria das Graças. Cláudio manteve-se nessa condição por 7 anos, mas nunca deixou de lado o sonho de empreender, até que certo dia, como um dia qualquer em sua rotina de trabalho, foi comunicado sobre sua demissão, e viu a tão sonhada estabilidade desaparecer da noite para o dia.

4 RACHID, Mario. Uma breve história da Cloud Computing. **iMasters**, 20 jan. 2017. Disponível em: <<https://imasters.com.br/cloud/uma-breve-historia-da-cloud-computing>> Acesso em 30 out. 2018.

5 *Ibidem*.

6 *Ibidem*.

## EMPREENDEDIMENTO E RETORNO À CARTEIRA DE TRABALHO

Desde a sua demissão, Cláudio tentou se reencontrar no meio corporativo, mas sempre pensando que precisava empreender de alguma forma. Ele começou a empreender de forma tradicional em uma loja de equipamentos de informática durante dois anos. Contudo, passou por dificuldades quando recebeu o primeiro cheque sem fundo e teve que fechar as portas.

De acordo com uma pesquisa realizada pela GEM, o Brasil é o país mais empreendedor do mundo, mas apenas 59,4% da população empreende por oportunidade<sup>7</sup>. Apesar disso, Cláudio fez parte dos 23,4% das empresas que fecharam as portas com menos de 2 anos, por falta de planejamento e conhecimento<sup>8</sup>.

Cláudio sempre procurou outras formas de renda fora do meio corporativo. Mas quando retornou para este meio, teve a oportunidade de trabalhar na IBM, uma gigante da tecnologia, por dois anos como especialista de sistemas. Depois disso, foi contratado por uma *startup* em Belo Horizonte/BH, a Ativas, e permaneceu nela por dois anos como gerente de produtos. A *startup* evoluía rápido e logo receberam um aporte de 50 milhões de reais para construir um *data center*, que se tornou um dos mais modernos da América Latina. Foi com essa experiência que Cláudio entrou no mundo de computação em nuvem, que acabaria por mudar sua vida profissional.

## EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL

Apesar da existência de um conceito geral de que toda *startup* nasce com seu *mindset* global, no Brasil ainda existe um desafio a ser enfrentado, ou seja, segundo dados do Global Startup Ecosystem Report 2017 – Startup Genome, apenas 9% das *startups* do Estado de São Paulo tem como foco os mercados dos Estados Unidos e Reino Unido, sendo que a média global é de 36%. O mesmo estudo revela, ainda, que somente 7% das *startups* de São Paulo tem algum cliente internacional, e a média global é de 23%. Cabe registrar que, São Paulo, atualmente, é um dos ecossistemas mais maduros na temática de internacionalização de empresas.

É importante salientar que, a baixa penetração de empresas brasileiras em mercados internacionais é um problema estrutural da nossa economia. Fortalecer a inserção das *startups* brasileiras no cenário internacional, conectadas com problemas mundiais, é uma oportunidade real de mudar esse padrão no médio prazo e criar as bases de uma cultura de inovação com visão global.

É nesse contexto de internacionalização que Cláudio teve uma oportunidade

7 SEBRAE. Relatório Executivo 2017. **Empreendedorismo no Brasil**. 2017. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf)>. Acesso em 4 nov. 2018., p. 12.

8 Idem. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, outubro 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>> Acesso em 4 nov. 2018.

única de deixar tudo aqui no Brasil e mudar-se para os Estados Unidos para aprofundar seus estudos. Chegando na Califórnia, matriculou-se em uma disciplina de empreendedorismo tecnológico na Universidade de Stanford.

Nesse período ele teve oportunidade de aprender sobre negócios em um lugar conhecido como a “meca do empreendedorismo”, localizada no Vale do Silício. Um dos trabalhos de conclusão do curso era desenvolver um *pitch* de um modelo de negócio de uma empresa, foi quando começou a surgir a ideia da One Cloud, que, até então, não tinha esse nome, mas Cláudio já concebia a ideia de construir um software, um sistema que centralizasse vários sistemas de computação em nuvem em um único lugar, similar ao modelo de negócio do decolar.com, mas com foco em computação em nuvem.

## O DIVISOR DE ÁGUAS

Cláudio retornou ao Brasil em 2014 e ainda não tinha tirado do papel a ideia que teve nos Estados Unidos, até decidir participar do Startup Weekend que aconteceu em Belo Horizonte em abril daquele ano. Este é um evento que acontece no mundo todo, uma iniciativa da Techstars – aceleradora de *startups* norte-americana fundada em Boulder, Colorado, em 2006 – e impacta positivamente ecossistemas de empreendedorismo e inovação.

O objetivo principal do Startup Weekend é tirar ideias do papel em apenas 54 horas. Para isso, os participantes, que são pessoas interessadas em empreendedorismo com ou sem experiência prévia no mundo das *startups*, entram em uma imersão de final de semana e experimentam os altos e baixos, a diversão e a pressão que compõem a realidade de uma *startup*. É um aprendizado sobre como criar uma empresa de verdade rodeado de mentores, investidores e patrocinadores que apoiam os participantes a começar um negócio. Algumas *startups* notáveis tiveram suas raízes no Startup Weekend: Easy Taxi, Zapier, Hidrate, Rover e Haiku Deck.

Comunidades de *startups* são criadas ou fortalecidas com estes eventos, que acontecem com a chancela e apoio do time da Techstars, mas são organizados localmente por pessoas que já participaram de algum Startup Weekend e têm interesse em realizar mais eventos em sua região. Mais de 23 mil times já foram formados em mais de 150 países nos mais de 2.900 eventos realizados. Os grandes números ajudaram a formar essa comunidade, que conta com mais de 193 mil *alumni* (ex-participantes).

No primeiro dia de evento, os participantes se conhecem, fazem pitches das suas ideias e montam times. Cláudio fez o *pitch* de sua ideia, iniciada na sua experiência da Califórnia, de um *broker* de computação em nuvem. A metodologia do evento permite que todos os participantes possam escolher as melhores ideias, depois da sessão de *pitches*. Todos ganham 3 adesivos para colar nas ideias que desejarem e depois há uma contagem daquelas com maior número de adesivos. Os times são formados



ao redor das ideias mais cotadas, e aquelas com poucos adesivos são descartadas.

A ideia do Cláudio teve 4 votos ao final, sendo que 3 eram dele próprio. Assim, ela não ficou entre as 15 selecionadas e, normalmente, teria sido descartada. Contudo, se alguém que teve uma ideia não selecionada conseguir convencer mais pessoas de que ela é boa e formar um time, a metodologia permite que essa ideia seja trabalhada durante o final de semana. Foi o que Cláudio fez.

Ele escreveu em um papel “estou contratando” e saiu do meio dos participantes tentando convencê-los a formar um time (vide figura a seguir).

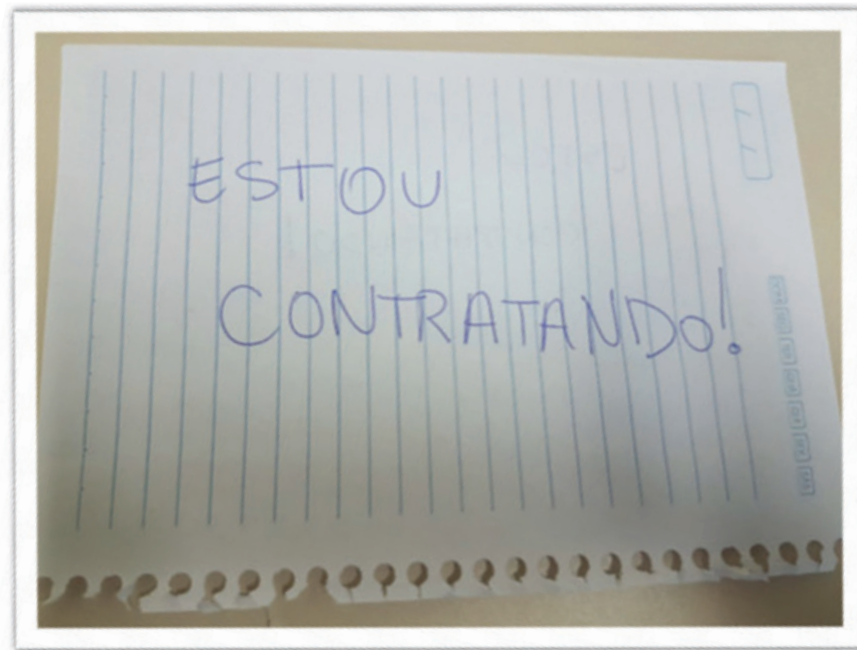


Figura 2. Placa de “estou contratando” no Startup Weekend.

Fonte: Disponibilizada por Cláudio C. Castro.

Para sua surpresa, ele conseguiu convencer mais 5 pessoas a trabalharem na ideia. Durante o final de semana, desenvolveram um protótipo da solução, limitada ainda à busca de computação em nuvem, fizeram algumas validações e, para complementar as surpresas, após a apresentação final à banca de investidores e jurados, o time ficou em primeiro lugar, ganharam o Startup Weekend. Foi assim que nasceu a One Cloud.

## A ONE CLOUD

A partir do Startup Weekend foi que nasceu formalmente a One Cloud. Com essa conquista, Cláudio tomou sua primeira decisão radical, que foi formalizar a abertura da empresa na junta comercial e dedicar-se somente a ela. O empreendimento iniciou com várias pessoas, mas ao longo do tempo alguns colaboradores que trabalharam na ideia não prosseguiram e saíram da empresa.

Em determinado momento de desenvolvimento empresarial, Cláudio encontrava-



se trabalhando sozinho novamente, e alguns colegas falavam que não era One Cloud, mas, sim, “One Cláudio” da *startup*. Nesse período o empreendedor trabalhou na One Cloud sozinho, em um espaço de *coworking*, e tinha um sócio desenvolvedor que teve que sair do projeto. Isso o levou a tomar uma decisão radical: terceirizar a mão de obra na Índia, contratando alguns indianos para desenvolverem o sistema. Cabe destacar que esse foi um dos grandes aprendizados, não terceirizar o seu *core business*, mas, sim, encontrar a opção mais viável. Ter outras 3 pessoas trabalhando no produto ajudou Cláudio a desenvolver com os indianos uma plataforma que serviu de *MVP* - *Mínimo Produto Viável*, mas que ainda era pouco funcional, mas já demonstrava o potencial dos negócios e foi fundamental para a participação no Start-up Brasil.

O Start-Up Brasil é o programa nacional de aceleração de startups, do Governo Federal brasileiro, criado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) que tem por objetivo apoiar as empresas nascentes de base tecnológica, as startups. Os benefícios do Programa para as startups são: acesso a aceleradoras, bolsas de P,D&I, visto de 12 meses para pesquisadores estrangeiros atuarem junto as startups, espaço de trabalho, demo days (eventos) nacionais e internacionais para apresentação da startup a investidores, networking (eventos) de capacitação e mentorias.

As startups cumprem com a função de continuamente revitalizar o mercado, mas precisam de um ambiente propício para que se desenvolvam e tenham sucesso. A figura da aceleradora surge nesse contexto como um agente fortemente orientado ao mercado, geralmente de origem privada e com capacidade de investimento financeiro, que tem a função de direcionar e potencializar o desenvolvimento das startups.

No Start-up Brasil Cláudio teve oportunidade de conhecer os atores do ecossistema de inovação, validar seu produto com mentores e aceleradoras, iniciar relacionamento com investidores e teve acesso a grandes corporações, e a partir dessas interações conseguiu desenvolver sua plataforma a partir do zero. Um ano antes do Start-up Brasil, a One Cloud ficou sem gerar receita por um período, pois não havia pessoas interessadas em seu produto, o empreendedor já tinha sua equipe instalada na aceleradora em Belo Horizonte, até que foi contatado por um cliente em potencial que buscava por um produto para monitoramento de gastos de computação em nuvem. Nesse momento, o empreendedor tomou uma decisão ousada e respondeu que tinha o produto, mesmo sem tê-lo disponível em sua prateleira.

A partir desse primeiro cliente, a One Cloud desenvolveu a solução solicitada, que foi responsável pela redução de aproximadamente 20% dos seus custos no primeiro mês. Esse cliente virou um caso de sucesso para a *startup*, foi estratégico, pois foi a partir deste serviço que a One Cloud encontrou um nicho de mercado muito interessante, no que se refere a monitoramento de gastos e pagamento de serviços de computação em nuvem. E o legal desta história é que esta empresa é cliente da solução da One Cloud até os dias atuais.

Para atendimento deste cliente, a One Cloud, desenvolveu uma plataforma

muito simples, mas que começou a gerar receitas substantivas para a *startup*. Em um ano, saíram de um faturamento de R\$ 500,00 para R\$ 1.200.000,00, ou seja, foi um crescimento exponencial, nível *startup*, o que levou a One Cloud a chamar a atenção do mercado.

## A AQUISIÇÃO DA ONE CLOUD

Com boa repercussão no mercado, a One Cloud acabou chamando a atenção de uma multinacional da área de tecnologia, a Tivit, uma das empresas líderes de mercado do Brasil e da América Latina. Foi então que alguns representantes da Tivit chamaram os sócios da One Cloud para conversar sobre possibilidades de parceria. Quando Cláudio apresentou o produto para o pessoal da Tivit eles disseram que tinham muito interesse em usar e revendê-lo. Disseram que iriam fazer exatamente o mesmo que a One Cloud estava fazendo, mas que, pelo fato de a *startup* já ter o produto pronto, seria mais rápido fazer uma parceria do que iniciar um processo de desenvolvimento do zero. Foi nesse momento que eles deixaram claro que a One Cloud poderia se juntar à Tivit ou concorrer com ela.

Foi com essa frase que se iniciou o processo de negociação e de aquisição da One Cloud pela Tivit. O código fonte do produto entrou na negociação, assim como a contratação de toda a equipe da One Cloud e dos sócios como executivos da Tivit.

Um *roadmap* de continuidade do desenvolvimento da solução fez parte do acordo. Neste mapa, os interesses da Tivit foram considerados, mas a opinião do time da One Cloud sobre o que era importante para a plataforma também foi levada em conta. O fim da negociação se deu com a celebração de um contrato com base em entregas técnicas do desenvolvimento do software.

No contrato, havia cláusulas de não concorrência com o negócio da empresa. Além disso, a equipe da One Cloud que passou a fazer parte do quadro da Tivit teve que considerar uma cláusula de *lock-in*, que prevê a continuidade dos colaboradores na nova empresa pela vigência do contrato, geralmente de 4 anos.

Como uma forma de compensação desta cláusula, a equipe tem participação nos lucros por meio de bônus (*earn outs*). Não houve acordo sobre dedicação exclusiva, mas não é permitida atuação em frentes concorrentes.

Toda a equipe da One Cloud foi trabalhar na Tivit, especificamente para o desenvolvimento dos serviços ligados à computação em nuvem. Atualmente, a equipe está alocada, no que se transformou em unidade de negócio rentável, na multinacional que conta com cerca de vinte pessoas. A previsão de faturamento desta frente é de 12 a 13 milhões de reais em 2018.

## CONCLUSÃO E APRENDIZADOS

Cláudio comenta sobre uma visão comum no mercado a respeito de situações similares a que aconteceu com a empresa dele, de que: comprar uma *startup* como a

One Cloud é comprar um código, comprar vários desenvolvedores para desenvolverem um *software* ou uma plataforma.

Ele afirma que essa visão é muito limitada, porque um novo negócio não trata somente de codificação. Algumas concorrentes tentaram lançar plataformas similares, em mais de dois anos de tentativas, e não tiveram êxito ainda.

A aquisição da One Cloud pela Tivit agregou muito mais, além dos códigos. A visão de negócios e de produto, *lean startup* e os métodos ágeis para o desenvolvimento, conhecimentos esses existentes na equipe da One Cloud, transformaram a multinacional, que contava com mais de 10 mil funcionários e faturava quase 2 bilhões de reais por ano.

A opinião de Cláudio sobre o *corporate venture* no Brasil é de que as grandes empresas, em geral, não estão preparadas para receber e aproveitar ao máximo o que as *startups* podem dar de melhor, considerando-as como empresas juniores.

Mesmo o caso de sucesso da aquisição da One Cloud teve momentos problemáticos ou de sofrimento pela equipe da *startup* adquirida. A aglutinação não foi um processo simples e gerou momentos de isolamento do novo entrante, devido a seu modelo de negócio e cultura organizacional.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO E REFLEXÃO

Com base no relato do estudo de caso, quais foram os benefícios para a One Cloud e para Tivit nesse processo de aquisição?

De que forma o programa Nexos, apresentado neste capítulo, poderia ter auxiliado o Claudio nesse processo de aquisição?

Cláudio vendeu a startup no momento certo? Se fosse você, o que faria?

Na sua visão, quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas grandes empresas em um processo de *corporate venture*? E das startups?

Quais ações podem ser feitas pelas grandes empresas para mitigar os riscos dos principais problemas para o *corporate venture*?

## GLOSSÁRIO

*Pitch*: apresentação objetiva de uma ideia de negócio, produto ou serviço feita em um tempo limitado, geralmente curto (entre 1 a 5 minutos), a um grupo de pessoas, sendo comumente investidores ou clientes.

*Roadmap*: ferramenta visual e descritiva que indica como se dará um projeto,

produto, serviço ou iniciativa com o passar do tempo, demonstrando sua evolução.

*Startup*: grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza<sup>9</sup>.

MVP – Mínimo produto Viável ou seja, versão inicial da plataforma para apresentação aos investidores.

## REFERÊNCIAS

ABDI, FDC (2013). **Estratégias e Práticas de Corporate Venturing no Contexto Brasileiro. Relatório de pesquisa.** Disponível em <<https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/relatorio-de-pesquisa-29141>> Acesso em

ANPROTEC/SEBRAE (2018). **Corporate venture no Brasil**: co-inovando em rede.

GITAHY, Yuri; SEBRAE. **O que é uma startup?** Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074\\_c0a3410VgnVC\\_M1000003b74010aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074_c0a3410VgnVC_M1000003b74010aRCRD)> Acesso em 4 nov. 2018.

GRECO, Simara Maria de Souza Silveira (coord.). **Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil**: 2017. Curitiba: IBQP, 2017. 208 p.: il.

HARVARD ANGELS Brasil. (2017). **Status de corporate venture no Brasil**: como grandes empresas estão se relacionando com o ecossistema empreendedor. Disponível em: <<http://hbsangels.com.br/pesquisa/>> Acesso em

RACHID, Mario. Uma breve história da Cloud Computing. **iMasters**, 20 jan. 2017. Disponível em: <<https://imasters.com.br/cloud/uma-breve-historia-da-cloud-computing>> Acesso em 30 out. 2018.

**MERCADO BRASILEIRO DE SOFTWARE**: panorama e tendências, 2018 = Brazilian Software Market: scenario and trends, 2018 [versão para o inglês: Anselmo Gentile] - 1a. ed. - São Paulo: ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software, 2018.

SEBRAE. Relatório Executivo 2017. **Empreendedorismo no Brasil**. 2017. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf)>. Acesso em 4 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, outubro 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>> Acesso em 4 nov. 2018.

MCTIC, Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. **Start-Up Brasil** : Programa Nacional de Aceleração de Startups. 2018. Disponível em: <<https://www.startupbrasil.org.br/>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

9 GITAHY, Yuri; SEBRAE. O que é uma startup? Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVC\\_M1000003b74010aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVC_M1000003b74010aRCRD)> Acesso em: 4 nov. 2018.

## REDES DE COOPERAÇÃO: TRAÇANDO UM NOVO MAPA CONCEITUAL

**Franciani Fernandes Galvão Mulina**

Universidade Estadual do Centro-Oeste,  
Departamento de Administração de Irati.

Irati - Paraná

### COOPERATION NETWORKS: MAPPING A NEW CONCEPTUAL MAP

**ABSTRACT:** Cooperation networks can generate numerous facilities for business and social organizations as a whole. As far as business organizations are concerned, they obtain socio-economic benefits when managing their needs and economic relations in an appropriate manner. This article presents the types of Cooperation Networks described by seven authors in this area, whether they are commercial, economic or social networks. That from the design of the conceptual map of cooperation networks developed by Marcon and Moinet (2000) and adapted by Balestrin and Verschoore (2008), will be arranged to form the preexisting theoretical framework. This qualitative, exploratory research seeks to suggest a possible configuration of a more complete map of the concepts of existing cooperation networks. The result presented shows an improved visual picture of the types of networks that can help entrepreneurs and researchers understand the types of cooperation networks.

**KEYWORDS:** cooperation networks; cooperation; networks; business cooperation.

**RESUMO:** As redes de cooperação podem gerar inúmeras facilidades para as organizações empresariais e sociais. No tocante às organizações empresariais, estas obtêm benefícios socioeconômicos quando gerenciam suas necessidades e relações econômicas de maneira adequada. Este artigo apresenta as tipologias de Redes de Cooperação descritas por sete autores desta área, sejam elas descrições de redes comerciais, econômicas ou sociais. E a partir do desenho do Mapa conceitual das redes de cooperação desenvolvido por Marcon e Moinet (2000) e adaptado por Balestrin e Verschoore (2008), serão dispostas de maneira a compor o quadro teórico preexistente. Esta pesquisa qualitativa, de cunho exploratório busca sugerir possível nova configuração de um mapa mais completo dos conceitos de redes de cooperação existentes. O resultado apresentado demonstra um quadro visual aprimorado dos tipos de redes que podem auxiliar empresários e pesquisadores compreender as tipologias de redes de cooperação.

**PALAVRA-CHAVE:** redes de cooperação; cooperação; redes; cooperação empresarial.

## 1 | INTRODUÇÃO

O conceito de rede é uma ideia recente, empregado na teoria organizacional desde o século XX (NOHRIA, 1992), pode ter sido inclusive advindo das dificuldades dos modelos organizacionais que apresentavam poucos caminhos para os desafios contemporâneos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; PERROW, 1992). A palavra rede vem do latim *retiolus*, é um conjunto de linhas que se entrelaçam e seus “nós” são as intersecções dessas linhas. Este nós, “são considerados acessos a determinados locais, ou vias de comunicação pelas quais circulam elementos vivos ou informações” (MARTINELLI; JOYAL, 2004, p. 99100).

O propósito principal das redes de cooperação empresarial seria reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo dentro de estrutura dinâmica que é sustentada por ações uniformizadas e descentralizadas, que possibilitem ganhos de escala com a união das empresas e não deixem que as empresas envolvidas percam a flexibilidade proporcionada pelo porte enxuto da rede. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008)

Portanto, rede é “uma forma de organização que envolve atores interconectados e interdependentes, mobilizados em torno de objetivos comuns, compartilhando e trocando recursos entre si de forma recorrente e por meio de relações duráveis e controladas informalmente” (NASCIMENTO; LABIAK JUNIOR, 2011, p. 60). São organizações compostas por um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos em comum, com prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação, sendo um modelo organizacional dotado de estrutura formal própria, com coordenação específica, relações de propriedades exclusivas e práticas de cooperação adequadas, novas práticas de gestão (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

São caracterizadas pelos valores e objetivos compartilhados, aqueles que unem os diferentes membros, com autonomia de cada integrante, vontade de entrar e permanecer na rede, multiliderança ou invés de hierarquia, descentralização e múltiplos níveis ou segmentos autônomos como possíveis desdobramentos contidos da rede (MARTINELLI; JOYAL, 2004; MARTINHO 2001). E o que mantém a rede, ou os elos básicos dela é o “conjunto de informações que circulam pelos canais que interligam seus integrantes” (MARTINELLI; JOYAL, 2004, p. 100). E por deter objetivo de intercambio de auxílio mútuo e informações, elas são a cada dia mais implantadas dentre as micro, pequenas e médias empresas no país (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os tipos de redes classificadas por autores da área e efetuar sugestão de enquadramento ao Mapa conceitual das redes de cooperação desenvolvido por Marcon e Moinet (2000) e adaptado por Balestrin e Verschoore (2008). Diante desta nova configuração, pelo mapa, os empresários poderão buscar informações para aplicação de novas configurações em redes, bem como, os pesquisadores poderão visualizar as possibilidades de estudá-las por meio do viés da relação de formalidade e simetria de poder.



## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Mecanismos de cooperação empresarial

As redes são estruturas dinâmicas e indeterminadas, apresentando configuração flexível e regidas por mecanismos de auto regulação, exatamente como são os sistemas adaptativos. Ainda, elas não apresentam centro definido, pois qualquer ponto é um centro em potencial (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

Sendo uma estrutura que gera condições para a interação das transações econômicas entre o grupo de agentes, possuem fronteiras dinâmicas, onde empresas ou pessoas podem entrar ou sair, ou mesmo reposicionar-se de acordo com os recursos ou relacionamentos demandados. Assim, este dinamismo de suas fronteiras leva a outra característica fundamental das redes de cooperação, a sua manutenção pelo prazo máximo de suas vantagens obtidas por meio da estrutura, pois, ao contrário das relações concorrenciais de mercado que almejam lucros imediatos, esta estrutura de redes precisa manter e também fortalecer os relacionamentos para obter ganhos no médio e longo prazo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Martinelli e Joyal (2004) comentam que nas estruturas de redes todos os atores tem aproximadamente o mesmo poder, pois cada um decide sobre a sua ação, e seu nível de responsabilidade é próximo, sendo, portanto, corresponsabilidade sobre as ações do grupo como um todo. A rede então é também um “conjunto dinâmico de elementos, que mantém relações isonômicas e de empoderamento entre si” onde todos tem mesmo grau de poder e esta existe somente porque este poder é diluído entre os participantes (MARTINELLI; JOYAL, 2004, 101).

Nascimento e Labiak Junior (2011), afirmam que o conceito de redes tem seis características principais para sua configuração, sendo elas: presença de diversas entidades interconectadas e interdependentes; compartilhamento de recursos e existência de um fluxo de recursos entre seus nós; informalidade dos mecanismos de controle, com base em concorrência, negociação e cooperação; adaptabilidade dos envolvidos em função de objetivos específicos; estrutura de sistema ou conjunto de subsistemas, em relação com um ambiente, havendo, portanto, uma fronteira limitadora; e intermediação nas operações da rede.

Este conceito de Redes tem sido crescentemente utilizado como representação das "interdependências produtivas e tecnológicas que caracterizam os ambientes econômicos complexos" da atualidade (BRITTO, 2008, P. 97-98). E obedece a certa lógica de coordenação representada como três macromodelos de coordenação, sendo eles: mercados, hierarquias e redes (THOMPSON et al., 1991).

O primeiro macromodelo, mercados, Nascimento e Labiak Junior (2011, p. 54), afirmam que nas ciências econômicas, “os mercados são mecanismos de coordenação espontânea que dão racionalidade e consistência às ações de indivíduos e empresas”. São sistemas abertos a todos que queiram entrar, sem estabelecer fortes ligações entre si, nem mesmo ligações altruístas, sendo, portanto,



livres no tocante ao engajamento futuro, onde cada parte busca o suprimento de suas próprias necessidades (NASCIMENTO; LABIAK JUNIOR, 2011; POWELL, 1991). Já, o segundo composto do macromodelo, hierarquias, reconhecidas como coordenação organizacional, “intervém quando a organização internaliza transações e fluxos de recursos que poderiam ser conduzidos no mercado.” (NASCIMENTO; LABIAK JUNIOR, 2011; p. 54). Obtendo-se o entendimento que nesta organização, a distribuição de tarefas e funções do sistema de autoridade regularizam o andamento das relações de poder interna (NASCIMENTO; LABIAK JUNIOR, 2011; CROZIER; FRIEDBERG, 1977).

No macromodelo redes, “as transações não acontecem por meio de trocas discretas ou ordens administrativas, mas com a participação de indivíduos engajados em ações recíprocas, preferenciais e de apoio mútuo, em que as eventuais sanções são normativas em vez de legais” (NASCIMENTO; LABIAK JUNIOR, 2011; p. 55). Seu pressuposto inicial desta dinâmica está centrado no ator que depende de recursos controlados por outros atores, onde, todos ganham ao compartilhá-los, envolvendo contextos de amizade, interdependência, altruísmo e reputação (NASCIMENTO; LABIAK JUNIOR, 2011; POWELL, 1991).

Para melhor visualizar a implicação das redes dentro deste contexto de macro modelo econômico empresarial composto de mercados hierarquia e rede, as características e podem ser resumidas no quadro abaixo:

<b>Características</b>	<b>Mercado</b>	<b>Hierarquia</b>	<b>Rede</b>
<b>Resolução de conflitos</b>	Lei e códigos	Supervisão	Reciprocidade
<b>Flexibilidade</b>	Alta	Baixa	Média
<b>Comprometimento</b>	Baixo	Alto	Médio
<b>Comunicação</b>	Formal	Burocracia	Formal e informal
<b>Ênfase</b>	Indivíduo	Indivíduo	Coletivo
<b>Estratégia</b>	Competição	Competição	Competição
<b>Relação entre envolvidos</b>	Independência	Dependência	Interdependência
<b>Determinação do poder</b>	<i>Market share</i>	Cargo	Reputação

Quadro 1: formas de coordenação das atividades econômicas Fonte: adaptado de Balestrin e Verschoore (2008).

A informação dentro da estrutura de uma rede é mais complexa e profunda do que a informação obtida fora dela, pois aí constam informações estratégicas internas para o funcionamento do grupo, contudo, esta mesma informação é mais descontraída do que a informação estratégica de dentro da hierarquia interna de cada empresa (NASCIMENTO; LABIAK JUNIOR, 2011; POWELL, 1991).

## 2.2 Formação das redes de cooperação

As redes de cooperação mais comumente encontradas duas constituições principais conhecidas como as redes verticais e as redes horizontais de cooperação.

Nas redes verticais a cooperação ocorre na mesma cadeia produtiva e geralmente atuam em estágios separados do mesmo processo produtivo (MARQUES; AGUIAR, 1993). Seus parceiros comerciais seriam os componentes desta rede como por exemplo as empresas produtoras, empresas fornecedoras, empresas distribuidoras (transporte) e empresas prestadoras de serviços (SANTOS; PEREIRA; ABRAÃO FRANÇA, 1994). Facilitando a produção de suprimentos em lotes prolongados e grandes volumes, bem como, diminui custos e estimula ao aumento da qualidade do produto (WOITCHUNAS, 2009), uma vez que cada parte da cadeia é de responsabilidade de cada componente. Esta estrutura lembra muito o processo Ford de produção. Pode também ser reconhecida como integração para trás – *backward integration* – pois se direciona para os insumos de produção, já, integração para frente diz respeito ao consumidor final do produto (WOITCHUNAS, 2009).

Seus benefícios se encontram em redução de custos devido ao ganho de escala, redução de custo de intermediação, reduz o grau de incerteza geralmente associado com a qualidade e pontualidade e dificulta a entrada de competidores no mercado do grupo (WOITCHUNAS, 2009; MARQUES; AGUIAR, 1993).

Diferentemente da anterior a rede de cooperação horizontal surge pela união de empresas que trabalham num mesmo segmento de produção, com vistas a obter benefícios desta união, como redução de custos com poder de barganha junto a fornecedores, compartilhamento de estratégias de marketing, utilização de laboratórios para Pesquisa & Desenvolvimento, conseguir maiores e melhores linhas de crédito, criação de marca forte, facilidade da inserção internacional, etc (WOITCHUNAS, 2009).

## 2.3 Tipologia de redes de cooperação

Existem várias tipologias entre redes de cooperação, e as redes de cooperação existem de diferentes maneiras, cada uma delas adaptadas às necessidades locais. Para melhor entender estas existentes tipologias, o mapa conceitual elaborado por Marcon e Moinet (2000), apresenta dentro de quatro quadrantes as principais dimensões nas quais as redes são estruturadas.

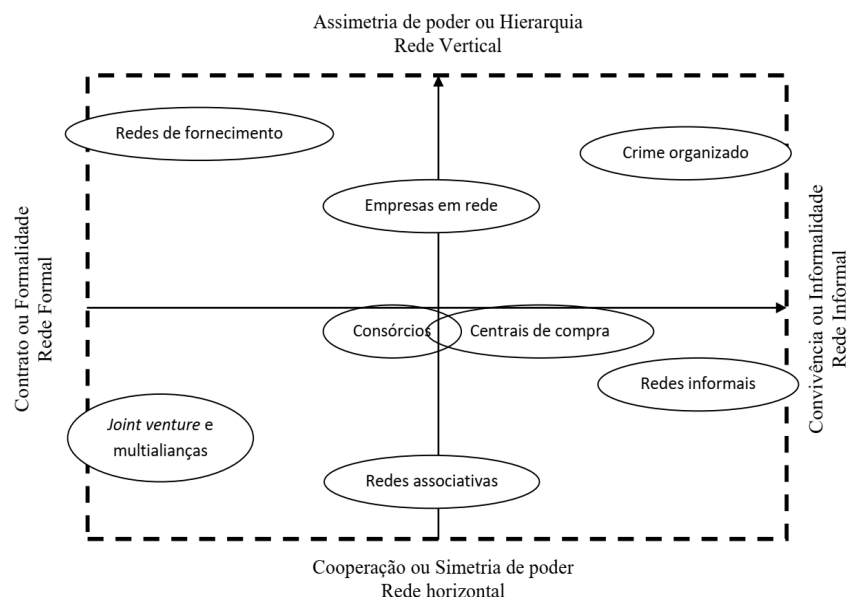


Figura 1: Mapa conceitual das redes de cooperação

Fonte: adaptado de Balestrin e Verschoore (2008) e Marcon e Moinet (2000).

Dentro desses quadrantes, existe uma classificação de quatro contextos de redes, as assimétricas, as simétricas, formais e informais. As redes assimétricas, que são dimensões da hierarquia estão mais presentes em grandes conglomerados, que adotam estratégias de redes verticais, onde a organização é constituída de unidades interdependentes espacialmente dispersas. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008)

Já as redes simétricas, detém a dimensão de horizontalidade e apresentam maior descentralização do poder, preferência pela cooperação horizontal de seus membros, a cooperação existe na figura do associativismo, como consórcio de compra, associações profissionais, alianças tecnológicas para P&D e as redes horizontais associativas.

Redes formais estabelecem a dimensão contratual, onde existem termos contratuais que preservarão regras de conduta entre atores e regras claras, como exemplos tem-se os consórcios de exportação, os consórcios de P&D, alianças estratégicas e as *joint ventures* de múltiplos parceiros.

E as Redes informais, na dimensão da competência, estas redes permitem encontros informais dos atores econômicos com preocupações comuns, como as empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações, entre outras. Possibilitando o intercâmbio de informações e experiências com base na livre participação criando assim uma cultura associativa e apoio ao estabelecimento de relações mais estruturadas e contínuas, porém sem a necessidade de contrato formal. Como exemplo existem as redes de pesquisadores ou mesmo as redes de crime organizado.

Porém, mesmo conhecendo as formas básicas de formação das redes de cooperação, e as diversas tipologias foram identificadas e o conhecimento destas pode melhorar o desempenho e ampliar a visão de possibilidades de configurações a

seres utilizadas pelos diversos tipos de organizações.

### 3 | MÉTODO

Esta pesquisa qualitativa é descritiva, pois buscou descrever as tipologias de redes definidas na literatura da área de redes de cooperação e dispô-las no Mapa conceitual das redes de cooperação desenvolvida por Marcon e Moinet (2000), e adaptado por Balestrin e Verschoore (2008). Os dados foram coletados por meio de levantamento bibliográfico manual, identificando bibliografia de referência com as tipologias das redes de cooperação citadas como aporte bibliográfico e empírico das redes de cooperação para o desenvolvimento social. Quanto aos tipos de redes de cooperação, é importante rememorá-los para identificar novas possibilidades de formações estruturais que o mercado contemporâneo contempla.

### 4 | RESULTADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Serão apresentados as tipologias encontradas e suas características desenvolvidas e/ou identificadas por diversos autores.

**a) Balestrin e Verschoore (2008):** identificaram três tipos de redes, as redes de fornecimento, os consórcios e as redes associativas.

*Redes de fornecimento:* foco nas competências da empresa líder, deixa as atividades paralelas e complementares a cargo da rede de fornecedores. Seus benefícios estão na formação de estrutura produtiva, integrada e flexível; com organização líder, focada na competitividade; buscam aprendizagem e geração de inovações coletivas.

*Consórcios:* foco na união da empresa visando obtenção de ganhos de escala, manutenção da individualidade e autonomia decisória da empresa, formalizados por contrato específico utilizados para fim predeterminado e com tempo de duração veiculado a realização do objetivo definido em contrato. Seus benefícios são os interesses comuns direcionados a superar obstáculos ou oportunizar novos negócios aos membros; coordenação democrática com a direção eleita por assembleia; normas e procedimentos que garantem os sistemas de controle e monitoramento da performance; formação de equipes com a divisão de trabalho entre as empresas envolvidas.

*Redes associativas:* surgem com o aumento das dificuldades estruturais das empresas e partilham a ideia de que dificuldades e oportunidades podem ser superadas com a realização de ações colaborativas. Seus benefícios se concentram na sua constituição por uma entidade formalizada com gestão democrática e participação dos envolvidos nas decisões e ações da rede; apresenta normas declaradas em estatuto e regimento e; seus ganhos são gerados em conjunto e são distribuídos o

mais igualitariamente possível. Os desafios a superar seriam a promoção de caráter estratégico; motivação equilibrada entre as necessidades individuais e da rede associativa e; valorizar mais a integração flexível e a orientação estratégica.

**b) Casarotto Filho e Pires (1999):** propõem dois modelos de redes para as pequenas empresas, a top down ou modelo Japonês e a rede flexível.

*Rede top down (modelo japonês):* é representada pela união de pequenas empresas que atuam por traz de uma líder. A pequena empresa torna-se fornecedora ou subcontratada direta ou indiretamente da empresa maior. Esse tipo de colaboração vertical permite que as empresas participantes produzam produtos complementares ou em diferentes fases de uma mesma cadeia produtiva, compartilhando recursos e informações e reduzindo riscos e incertezas. O fornecedor fica altamente dependente das estratégias desta empresa líder, o que o caracteriza como um modelo pouco flexível e enquadrado nos padrões das teorias organizacionais clássicas.

*Rede flexível:* caracterizada pela união de pequenas empresas mediante consórcios, que possuem objetivos comuns e simulam a administração de uma grande empresa, apesar de manterem suas características individuais. Pelo compartilhamento de funções, estas empresas integrantes da rede conseguem competitividade por meio da eficácia na relação entre flexibilidade/custo. O modelo flexível demonstra que nas redes horizontais existem a colaboração entre empresas que atuam na mesma fase de uma cadeia produtiva, realizando em conjunto de atividades comuns ao grupo ou atuando de forma complementar.

**c) Grandori e Soda (1995):** identificaram tipologia de redes interempresariais considerando os mecanismos de coordenação adotados, o grau de centralização e de formalização das redes, sendo as Redes sociais, Redes burocráticas e Redes proprietárias.

*Redes sociais:* predomina a informalidade nas relações interempresariais, não existindo qualquer tipo de acordo ou contrato formal. São subdivididas em redes sociais simétricas (inexistência de poder centralizado), e em redes sociais assimétricas (existe a presença de um agente central, cuja função principal é coordenar os contratos formais de fornecimento de produtos e/ou serviços entre as empresas e organizações que participam da rede).

*Redes burocráticas:* em oposição às redes sociais, neste formato existe um contrato formal, que se destina a regular tanto a especificações de fornecimento (de produtos e serviços) quanto a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. Pode-se dividir as redes burocráticas, a exemplo das redes sociais, em simétricas e assimétricas.

*Redes proprietárias:* caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas. Também podem ser classificadas entre simétricas ou assimétricas.

**d) Ernst (1994):** identificaram 5 tipos de redes, as redes de fornecedores, redes de produtores, redes de clientes, redes de coalizões-padrão, Redes de cooperação tecnológica.

*Redes de fornecedores:* envolvem a subcontratação e acordos entre um cliente e seus fornecedores de insumos intermediários para a produção. Ex.: Sadia com a produção integrada;

*Redes de produtores:* abrangem todos os acordos de coprodução que oferecem possibilidade a produtores concorrentes de juntarem suas capacidades de produção e recursos financeiros ou humanos com a finalidade de ampliar seus portfólios de produtos, bem como sua cobertura geográfica. Ex.: rede de cooperativas de produtores de leite que se unem para aumentar o volume de produção e atrair o interesse de compradores;

*Redes de clientes:* incluem os encadeamentos à frente entre as indústrias e distribuidores, canais de comercialização, revendedores com valor agregado e usuários finais, nos grandes mercados de exportação ou nos mercados domésticos;

*Redes de coalizões-padrão:* são construídas por potenciais definidores de padrões globais com o objetivo explícito de prender tantas empresas quanto possível a seu produto proprietário ou padrões de interface;

*Redes de cooperação tecnológica:* têm o objetivo explícito de facilitar a aquisição de tecnologia para projetos e produção de produto, capacitam o desenvolvimento conjunto dos processos e da produção e permitem acesso compartilhado a conhecimentos científicos genéricos e de Pesquisa e desenvolvimento. Nesse tipo de rede as empresas exploram a tecnologia por determinado tempo e depois cada uma cria suas estratégias de competição individual, a partir do conhecimento adquirido.

**e) Lewis (1992):** identificaram quatro tipos de redes, as verticais, de tecnologia, de desenvolvimento e de participação acionária.

*Redes verticais:* formam-se com o objetivo de garantir maior poder às empresas por meio da cooperação entre parceiros comerciais. Uma forte rede de alianças entre uma empresa e seus fornecedores simplifica a logística e permite a produção de suprimentos em lotes mais prolongados e em volumes maiores. Isso leva a custos menores e estimula a elevação da qualidade. Nesse tipo de rede, a cooperação do desenvolvimento de produtos aumenta o poder de inovação conjunta;

*Redes de tecnologia:* com o objetivo de obter maior força no mercado, as empresas se aliam com forças externas de conhecimentos técnicos, com outras empresas, universidades e laboratórios do governo. Esse tipo de rede garante uma importante contribuição para aumentar a competência técnica de todas as empresas. Uma rede de vínculo com fontes-chave de tecnologia é vista como uma dimensão básica da estratégia de negócio;

*Redes de desenvolvimento:* com o objetivo de criar novo valor, essa rede pode trazer poderosas ferramentas para o desenvolvimento de novos produtos, processos



ou tecnologias, porque provê as condições para inovações relevantes. Nessas redes existem fontes múltiplas de conhecimentos diferentes, interligados de forma flexível por intermédio de muitos vínculos, com todos os membros perseguindo os mesmos objetivos;

*Redes de participação acionária:* o objetivo é a participação em grupos, que deve ser maior que a soma de suas partes. Seus membros precisam estar dispostos a colocar sua mútua necessidade estratégica acima dos valores dos investimentos que fazem uns nos outros. Nesse tipo de rede, deve haver uma clara necessidade mútua para que ela funcione como uma aliança. Participações acionárias recíprocas generalizadas e a existência de um poderoso banco central no grupo promovem o bem-estar coletivo. Em tempos difíceis, as empresas de um grupo se ajudam mutuamente.

**f) Miles e Snow (1992):** propõem um modelo de organizações em rede no qual as empresas mantêm uma relação de interdependência e inter-relacionamento, mas tendo empresas centrais como elemento de conexão de uma dinâmica de relacionamentos em que os elementos são ativados por projetos específicos, relacionando três estratégias principais com as funções principais em redes, sendo elas redes Prospectoras, Defensoras e Analisadoras.

*Redes Prospectoras:* desenvolvem atividades mais relacionadas à Pesquisa e Desenvolvimento e buscam inovações tecnológicas de produtos e processos, novas tecnologias de gestão, desenhando e projetando novos processos de trabalho e formas de gestão;

*Redes Defensoras:* com ênfase na produção, buscam aplicar os conceitos de economia de escala, introduzindo melhorias constantes no processo de produção, focando qualidade, produtividade e custos;

*Redes Analisadoras:* é uma mescla entre as estratégias prospectoras e defensoras, mas as funções consistem em fornecer matéria-prima e componentes para a produção e a distribuição dos produtos.

**g) Laumann, Galaskiewicz e Mardsen (1978):** estas redes estão relacionadas ao processo de formação baseadas em dois princípios, sendo elas as Redes formadas pelo modo competitivo e Redes formadas pelo modo cooperativo.

*Redes formadas pelo modo competitivo:* as empresas mesmas pondo em prática a cooperação, a ajuda mútua e o compartilhamento, são encarados como entidades que buscam suas metas particulares, procurando manter a autonomia nas suas operações e estratégias.

*Redes formadas pelo modo cooperativo:* as empresas envolvidas têm seus objetivos particulares, mas percebem que o benefício será maior se juntas buscarem alcançar um objetivo maior e coletivo.

Ao lançar as tipologias no quadro de Marcon e Moinet (2000) e Balestrin e Verschoore (2008), pode-se perceber o direcionamento de cada rede, de acordo com

a sua utilidade, formalidade e simetria de poder, sendo sugerida a descriminação dos tipos de redes sobre esta teoria formalizada pelos autores. Onde a formalidade exerce grande influência no direcionamento das redes com processos organizacionais formalizados e enquanto as redes informais de desenvolvimento podem se encontrar em ambientes menos formalizados com simetria de poder semelhante. Visualizar a força de cada tipo de rede nesta estrutura facilita o encontro com a realidade associativa, e uma vez que esta sugestão de descrição seja confirmada, poderá servir como exemplo de aplicação a ser seguida.

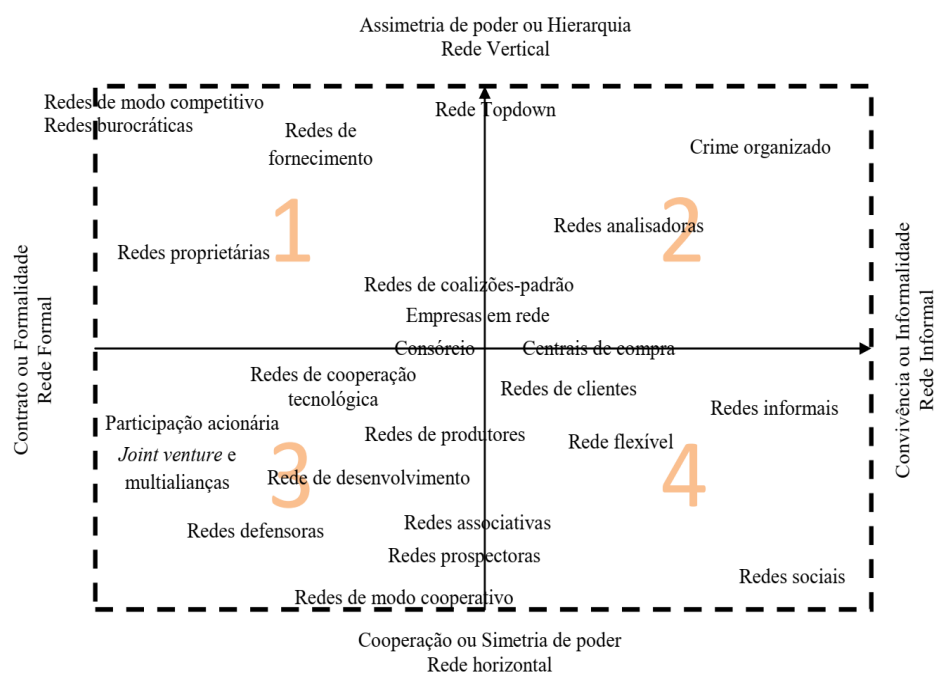


Figura 2: Novo mapa conceitual das redes de cooperação

Fonte: resultados de pesquisa adaptado de Balestrin e Verschoore (2008) e Marcon e Moinet (2000).

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os tipos de redes classificadas por autores da área e efetuar sugestão de enquadramento ao Mapa conceitual das redes de cooperação desenvolvido por Marcon e Moinet (2000) e adaptado por Balestrin e Verschoore (2008).

Os resultados apontaram os diferentes tipos de classificação de Redes de cooperação, e quando descritos visualmente no Mapa, pode-se perceber a importância de se compreender os direcionamentos de simetria e assimetria de poder, bem como as redes formais e informais. Esta sugestão de enquadramento das redes de cooperação facilita a compreensão pois o mapa com as diversas conceituações de redes depreende um resumo e ao mesmo tempo a junção dos ideais e ideias de diversos pesquisadores de Redes de cooperação. O interessante a ser salientado nesta sugestão de configuração do mapa conceitual das redes de cooperação, é que as redes descritas pelos autores estão concentradas em maior

número no quadrante 3. Como sugestão para futuras pesquisas, é importante sugerir a aplicação de pesquisa para identificação correta do enquadramento dessas ideias no mapa. Sugerimos que sejam agregadas mais tipologias de redes para aprimorar a associação dos conteúdos.

## REFERÊNCIAS

- BALESTRIN, ALSONES; VERSCHOORE, JORGE RENATO. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BRITTO, J. **Redes empresariais: elementos estruturais e conformação interna**. In: Duarte, F.; Squandt, C.; Souza, Q. (Org.). *Tempo das redes*. São Paulo: Perspectiva, 2008. p. 97-131.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **L'acteur et le système**. Paris: Éditions du Seuil, 1997. p. 235.
- ERNST, D. **Inter-firm networks and market structure: driving forces barriers and patterns of control**. Los Angeles: University of California, 1994.
- GRANDORI, SODA. Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms. 1995. In: AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GREENHALGH, T. Papers that summarise other papers (systematic reviews and meta-analyses). *BMJ: British Medical Journal*, v. 315, n. 7109, p. 672, 1997.
- LAUMANN, E. O.; GALASKIEWICZ, J.; MARSDEN, P. V. Community structure as interorganizational linkages. **Annual Review of Sociology**, v. 4, 1978.
- LEWIS, JORDAN. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MARCON, M.; MOINET, N. **La Stratégie-réseau**. Paris: Édition Zero Heure, 2000.
- MARQUES, PEDRO V.; AGUIAR, DANILO, R. D. DE. **Comercialização de produtos agrícolas**. São Paulo: Edusp, 1993.
- MARTINELLI, DANTE PINHEIRO; JOYAL, ANDRÉ. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. Barueri, SP: Manole, 2004.
- MARTINHO, C. Algumas palavras sobre rede. In: SILVEIRA; REIS. **Desenvolvimento Local: dinâmicas e estratégias**. Rio de Janeiro: Rits, 2001.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Causes of failure in networks organizations. **California management Review**. California, v. 33, n. 4, p. 53-72, Summer 1992.
- NASCIMENTO, DÉCIO ESTEVÃO DO; LABIAK JUNIOR, SILVESTRE. **Ambientes e dinâmicas de cooperação para inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.;

ECCLES, R. G. **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992, p. 445-470.

PERROW, C. Small-firm networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992, p. 445-470.

POWELL, WALTER W. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. In: THOMPSON, GRAHAME et al. Introduction. In: THOMPSON, GRAHAME et al. **Markets, hierarchies & networks: the coordination of social life**. Londres: Sage Publications, 1991.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J.; ABRAÃO FRANÇA, S. E. **Cooperação entre as micro e pequenas empresas**. São Paulo: Sebrae, 1994.

THOMPSON, GRAHAME et al.. Introduction. In: THOMPSON, GRAHAME et al.. **Markets, hierarchies & networks: the coordination of social life**. Londres: Sage Publications, 1991.

WOITCHUNAS, LUCINÉIA FELIPIN. **Redes empresariais e gestão da qualidade**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009. – 60 p. – (Coleção educação a distância. Série livro-texto).

## PERCEPÇÕES DE MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS QUANTO À UTILIDADE DE INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

**Deisy Cristina Corrêa Igarashi**

Universidade Estadual de Maringá, Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-graduação em Administração, Maringá - PR

**Solange Pimentel**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Departamento de Ciências Contábeis, Foz do Iguaçu - PR

**Wagner Igarashi**

Universidade Estadual de Maringá, Departamento de Informática, Maringá - PR

**Flávia Mayara Segate**

Universidade Estadual de Maringá, Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-graduação em Administração, Maringá - PR

**RESUMO:** As micro e pequenas empresas têm se configurado com participação crescente no produto interno bruto (PIB) e elevado potencial em gerar emprego e renda no contexto nacional, além de atuarem em variados segmentos (comércio, indústria, serviços e agroindústria) e estarem distribuídas nas diversas regiões do país. Apesar da importância deste tipo de empresa é significativo o número das que sofrem morte prematura, ou seja antes de atingirem cinco anos de vida. Os aspectos vinculados com a gestão empresarial têm papel fundamental na continuidade dos negócios. Neste sentido, esta pesquisa tem por objetivo identificar a percepção de micro e pequenos empresários quanto à

utilidade das informações financeiras fornecidas por um prestador de serviço terceirizado. A pesquisa tem caráter teórico e empírico, se caracteriza como qualitativa e descritiva, utiliza-se de entrevistas e questionários para a coleta de dados. Os resultados da pesquisa denotam que as empresas, objeto de estudo, apresentam resultados alinhados com as percepções teóricas da pesquisa. Foi identificada a falta de conhecimento necessário para que os empresários possam vir a utilizar de informações financeiras para apoiar o processo de tomada de decisão. Além disto, identificou-se que das ferramentas de apoio à decisão indicadas pela teoria (Fluxo de Caixa, Controle de Contas a pagar e a receber, Controle de Estoques, Análise dos índices financeiros, Folha de pagamento) menos de 30% dos clientes apresentam algum tipo de uso, sendo que somente 12% dos clientes utilizam alguma destas informações para apoiar o processo de tomada de decisão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Micro e pequenos empresários, Informações financeiras, Utilidade.

### PERCEPTIONS OF MICRO AND SMALL COMPANIES ABOUT UTILITY OF FINANCIAL INFORMATION

**ABSTRACT:** Micro and small companies have been configured with increasing participation in

gross domestic product (GDP) and high potential to generate income employment in the national context, in addition to working in various segments (commerce, industry, services and agribusiness) and are distributed in the different Regions of the country. Despite the importance of this company type, it is significant the number of those who suffer premature bankruptcy, that is before they reach five years of life. The aspects related to business management play a fundamental role in business continuity. In this sense, this research aims to identify the perception of micro and small companies as to the utility of financial information provided by a third party service provider. The research has a theoretical and empirical character, is characterized as qualitative and descriptive, is used of interviews and questionnaires for data collection. The results of the research indicate that the companies, object of study, present results in line with the theoretical perceptions of the research. The lack of knowledge necessary for entrepreneurs to use financial information to support the decision-making process has been identified. In addition, it was identified that decision support tools indicated by the theory (Cash Flow, Control of Payables and Receivables, Stock Control, Financial Indicators Analysis, Payroll) less than 30% of clients present Some, 12% of clients use some of this information to support the decision-making process.

**KEYWORDS:** Micro and small companies, Financial information, Utility.

## 1 | INTRODUÇÃO

As empresas contribuem consideravelmente para a economia e possuem representatividade e responsabilidade no cenário econômico nacional. Entretanto, elas vivem em um dilema no qual a concorrência, a má gerência e a falta de controle e informações vêm afetando, bruscamente, sua situação econômica e financeira. De acordo com o Sebrae (2016) a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas do Paraná correspondiam a 23% do cenário nacional em 2012, sendo que a maioria encerrou suas atividades antes do quinto ano de funcionamento. Nascimento et al. (2013) destacam que apesar dos índices de mortalidade precoce de micro e pequenas empresas, elas têm importante papel para o desenvolvimento regional.

Um dos fatores levantados para a causa da mortalidade dessas empresas foi a falha nos processos gerenciais, falta de conhecimento gerenciais seguidos de causas econômicas. É evidente que aspectos vinculados à gestão das empresas têm papel fundamental na continuidade dos negócios, uma vez que auxilia na tomada de decisões de seus proprietários e administradores, porém muitas empresas acabam por coordenar seus negócios com base em informações duvidosas (MARION, 2005). Os aspectos apresentados são tratados por Machado (2010) e Sales, Barros e Pereira (2011) como barreiras que esse tipo de empresa precisa superar para sobreviver e alcançar um bom desempenho econômico e financeiro.

Muitas barreiras referem-se ao fato de os micro e pequenos empresários, configuram-se como empreendedores que não possuem amplos conhecimentos



em como gerenciar ou administrar seus negócios (SANTINI et al., 2016). Ademais pesquisas realizadas por Grapeggia et al. (2011), Koteski (2004) , Ferreira et al. (2012) apontam que micros e pequenos empresários têm enfrentado dificuldades na gestão de suas empresas e uma das causas pode ser percebida como a pouca utilização das informações financeiras, as quais podem auxiliá-los no processo de tomada de decisão.

Cochran (1981) explica que os motivos pelos quais uma empresa pode obter continuidade em suas atividades ou chegar à falência variam. Apesar disto Cochran (1981) identifica que a falta de competência gerencial e a inexperience no segmento de atuação do negócio são fatores que estão associados de modo recorrente à mortalidade de empresas. Percepção que está alinhada à de Holmes e Haswell (1989) ao estudar a mortalidade de pequenas empresas na Austrália. No contexto nacional pode-se destacar a percepção de Azevedo (1992), o qual aponta como fator de insucesso a inabilidade administrativa e financeira de micro e pequenos empresários, pontos que são também observados por Santos e Pereira (1995).

Frente ao exposto esta pesquisa se limita ao estudo da utilidade das informações financeiras fornecidas aos micro e pequenos empresários. Neste sentido esta pesquisa tem por objetivo identificar a percepção de micro e pequenos empresários quanto à utilidade das informações financeiras fornecidas por um prestador de serviço terceirizado. Este estudo busca responder ao seguinte questionamento: como a utilidade das informações financeiras fornecidas por um prestador de serviço terceirizado é considerada na percepção de micro e pequenos empresários?

Esta pesquisa se configura como relevante dado o potencial que as micro e pequenas empresas apresentam em gerar emprego e renda no contexto nacional. Pesquisas realizadas em séries históricas pelo Sebrae (2016) denotam aumento na participação do segmento, o qual passou de 23% em 2001, para 27% em 2014 do PIB brasileiro. Além disso, o IBGE (2016) indica que micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no comércio brasileiro e respondem por 53,4% do PIB, quando somados os setores de comércio, indústria, serviços e agroindústria.

## **2 | SISTEMA DE INFORMAÇÃO**

O sistema de informação é fundamental para as empresas quando se trata do processo de tomada de decisão, pois é definido como um agrupamento organizado de pessoas, procedimentos, bancos de dados e dispositivos usados para oferecer informações de rotina aos administradores e tomadores de decisões. (STAIR 1998, p.38). Tal sistema deve incorporar as informações necessárias para planejamento e controle da empresa, e também gerar informações que auxiliem os administradores no processo de tomada de decisão (BIO 1996).

Dentro deste contexto, fica evidente a necessidade de as organizações em ter

um sistema de informações para manterem-se competitivas no mercado atual. Os sistemas de informação podem ser divididos em dois grupos: (a) sistema de apoio às operações e (b) sistemas de apoio à gestão. O sistema de apoio às operações tem a finalidade de processar transações recorrentes, ao passo que o sistema de apoio à decisão atua no processo da tomada de decisão, dando suporte aos gestores, para a avaliação e julgamento das informações recebidas, sendo necessário para a gestão econômico-financeira da empresa (MOSIMANN, 1999); (PADOVEZE 2000).

A informação gerada através de um sistema de informação eficaz, voltado ao apoio à gestão, pode ser considerada como ferramenta fundamental no cotidiano do empresário, pois a partir de tal sistema pode-se mensurar o desempenho da organização, com vista ao planejamento estratégico (CONCEIÇÃO, SOUZA, SIQUEIRA, 2013). Stair (1998) explica que a informação é um dado que foi processado e armazenado de forma compreensível de modo que seu receptor possa utilizá-la para apoiar suas decisões correntes ou prospectivas.

Com a concorrência acirrada e o avanço da tecnologia, faz-se necessário a obtenção de informações a todo o momento, para continuidade do gerenciamento eficaz. Deste modo, cada vez mais, as empresas perceberam que a partir da gestão da informação elas podem se tornar mais competitivas, organizadas e aptas a responder às mudanças exigidas pelo cenário mundial (STAIR, 1998, BEUREN, MARTINS, 2001).

Beuren (2000, p. 32) considera que a informação para ser útil precisa conter características “[...] tais como: a precisão e significância das informações transmitidas, a rapidez com que as informações fluem dos pontos sensores aos centros de decisão, a periodicidade, tempestividade e adequação da informação gerada”. Não obstante, a informação por si só, pode não ser tão eficaz, pois é preciso mensurá-las, para interpretar da melhor forma o resultado desses dados. Deste modo, tão importante quanto produzir a informação certa é garantir que ela se torne compreensível ao usuário, para que o usuário possa utilizá-la como instrumento de apoio ao processo decisório (DIAS FILHO, NAKAGAWA; 2001, p. 47).

Para que a informação alcance a importância destacada, cabe ao usuário a correta distribuição dos dados obtidos, por meio do sistema de informação adequado à sua empresa, além disso, tais informações não devem ser tratadas isoladamente, mas sim de forma sistêmica e integrada (ALVES, ASSUNÇÃO, 2008).

Adicionado ao sistema de informação algumas ferramentas são de fundamental importância no apoio à tomada de decisão, a fim de potencializar a percepção do empresário quanto à utilização dessas ferramentas. Dentre elas, estão: fluxo de caixa; controle de contas a pagar, e a receber; controle de estoques; índices financeiros; e orçamento, quadro 1.

Ferramentas de apoio à decisão	Autor	Entendimento
Fluxo de Caixa	Miotto e Lozecky (2008)	controle das entradas e saídas de caixa, em determinado período de tempo, ou seja, consiste na representação da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recurso e aplicações em itens do ativo
	Conceição, Souza e Siqueira (2013)	Proporciona visão das atividades desenvolvidas, bem como as operações financeiras que são realizadas diariamente
Contas a Pagar e Receber	Stair (1998)	auxiliam respectivamente, no monitoramento e controle do fluxo de saída de fundos aos fornecedores da organização e no monitoramento das atividades de venda e fluxo de caixa
	Gitmann (2004)	consiste em dispor de contas com a maior rapidez possível, sem perder vendas e sem ter agressividade nas cobranças
	Iudícibus, Martins e Gelbcke (2010)	Contas a receber representam, normalmente, um dos mais importantes ativos da empresa. As contas a pagar são obrigações decorrentes do fornecimento de utilidade e da prestação de serviços
Controle de Estoques	Stair (1998)	acompanha o giro de mercadorias, com o objetivo de torná-lo o mais rápido possível, sem perder vendas por falta de estoques. Permite a análise do processo de produção e auxilia a determinar quando pedir mais e minimizar rupturas de estoque
	Gitmann (2004)	O objetivo da administração de estoques é girá-lo o mais rapidamente possível, sem perder vendas por falta de estoques
Índices Financeiros	Gitmann (2004)	identifica a situação financeira da empresa, fornecendo uma visão estratégica para o alcance dos objetivos da entidade. Os índices são efetuados com base na análise das demonstrações contábeis/financeiras
	Gitmann (2004)	As informações contábeis/financeiras são essenciais para construir medidas relativas a eficiência operacional da empresa
Orçamento	Bio (1996, p. 41)	“é usado como um mecanismo de controle, à medida que o plano estabelece medidas ou objetivos que sejam atingidos por cada um dos responsáveis”

Quadro 1: Informações contábeis e sua utilização.

Gitmann (2004) considera que as informações contidas nas demonstrações financeiras são essenciais para construir medidas relativas à eficiência operacional das empresas, e que muitas destas informações têm potencial para apoiar as ferramentas do quadro 1. Entretanto cabe observar que há casos em que as informações destes

relatórios para apoiar o processo decisório, ou seja, ao atuar na gestão da empresa, exige a aplicação de um enfoque gerencial, a fim de se identificar os elementos primordiais para a sustentação do negócio.

### 3 | MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa se configura como um estudo de caso. Yin (2005) explica que o estudo de caso é a estratégia de pesquisa preferida quando as questões são colocadas sob a forma de “como” ou “por que”. Yin (2005) explica que seis fontes de evidências devem ser utilizadas, na medida do possível, para que se obtenha um bom estudo de caso, a saber: documentação; registro em arquivos; entrevistas; observações diretas; observações participantes; artefatos físicos. Especificamente no caso desta pesquisa o estudo de caso se aplica, pois os clientes cujas percepções estão sendo analisadas referem-se aos clientes de uma única empresa que presta serviços terceirizados no apoio às práticas legais, jurídicas, contábeis e financeiras aos seus clientes.

A coleta de dados utiliza-se de técnicas padronizadas, como questionários, entrevistas, e observações sistemáticas. A coleta de dados para este estudo de caso contou com entrevistas semi-estruturadas realizadas com os gestores da empresa que presta o serviço terceirizado e com seus clientes.

As entrevistas semi-estruturadas foram essenciais, ao informar o contexto da empresa prestadora de serviços, suas atividades, práticas e formas de relacionamento com seus clientes. Assim, as entrevistas semi-estruturadas, aliada aos aspectos teóricos pesquisados, foi estruturado o questionário, o qual busca delinear práticas quanto à forma que os clientes fazem uso das informações geradas pela empresa terceirizada. Cervo e Bervian (1996) explicam que a entrevista semi-estruturada se trata de uma conversa orientada para um objetivo definido para se coletar informações do entrevistado acerca dos dados para a pesquisa.

Em complemento com as entrevistas, foram utilizados questionários. Cervo e Bervian (1996, p. 138) definem questionário como “a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja”. O questionário apresentou questões fechadas e abertas, a fim de identificar a percepção dos empresários quanto às informações geradas pela empresa terceirizada, a cerca de suas limitações, potencialidades, dificuldades e sugestões quanto aos aspectos que poderiam proporcionar uma melhoria no uso das informações disponibilizadas. A tabulação dos questionários foram realizadas em planilhas eletrônicas, neste sentido foi construído o quadro 2.

Elementos pesquisado no questionário	Respostas	Proporção
1. Setor de atuação da empresa		
Indústria	10	24%
Comércio	18	44%
Serviço	13	32%
2. Tributação da empresa		
Lucro Real	8	19%
Lucro Presumido	9	22%
Simples	23	56%
Desconhece	1	3%
3. A Atuação na administração da empresa é feita somente por membros da família?		
Sim	18	44%
Não	23	56%
4. As informações financeiras geradas podem contribuir para o desenvolvimento e crescimento de sua empresa?		
Sim	18	44%
Não	23	56%
5. Você utiliza as informações financeiras no processo decisório?		
Sim	10	24%
Não	31	76%
6. Você utiliza informações geradas pela empresa terceirizada?		
Sim	37	90%
Não	4	10%
7. Se a resposta da pergunta 6 for “sim”. Quais informações geradas pela empresa terceirizada que você utiliza para apoiar o processo de tomada de decisão?		
Folha de Pagamento	37	90%
Guias de Impostos e Encargos Sociais	37	90%
Balancete	13	32%
Demonstração de Resultado do Exercício	11	27%
Fluxo de Caixa	13	32%
Controle de Contas a Pagar e a Receber	10	24%
Controle de Estoques	3	7%
Orçamento	1	3%
Análise dos Índices Financeiros	13	32%
8. Para quais fins você utiliza as informações geradas pela empresa terceirizada?		
Bancos	37	90%
Licitações	17	41%
Fornecedores	30	73%
Órgãos Públicos	8	20%
Fiscalização	6	15%

Tomada de decisão	5	12%
9. Qual tipo de outros serviços você considera necessário a empresa terceirizada oferecer?		
Conferência Física de Estoque	1	3%
Controle de Depreciação ou Desgaste dos Equipamentos	2	5%
Controle do Fluxo Financeiro de Caixa	13	32%
Controle de Contas a Pagar e a Receber	15	37%
Controle de Estoques	7	17%
Treinamentos	11	27%
Levantamento de Custos e Preço de Venda	30	73%
10. Em relação à confiança nas informações geradas para sua empresa você considera:		
Totalmente Confiável	10	23%
Confiável	21	51%
Relativamente Confiável	8	21%
Não Confiável	2	5%
11. Com sua visão de empresário você vê as informações financeiras como:		
Instrumento gerencial importante	15	36%
Necessário para a apuração dos impostos	24	58%
Necessário para fazer processos de defesas fiscais	1	3%
Dispensável sob o aspecto gerencial	1	3%
12. Quanto à documentação (notas fiscais e recibos) da sua empresa enviadas para a empresa terceirizada, elas são organizadas por:		
Funcionários treinados para tanto	11	27%
Por estagiário orientado	18	44%
Por estagiário/secretária sem orientação	2	5%
Pelo empresário	10	24%
13. Qual o ponto forte da empresa terceirizada que atende sua empresa?		
Relatórios gerados claros e confiáveis	13	32%
Assessoria segura e atuante	15	37%
Pontualidade na apresentação das informações financeiras	25	61%

Quadro 2: Respostas obtidas após a tabulação dos questionários.

Fonte: dados primários

Com relação aos questionários cabe observar que ao todo foram obtidos 41 questionários respondidos dos 50 aplicados. Os questionários foram aplicados in loco por um período de 90 dias, por meio de visitas realizadas e cada um dos clientes da empresa. Houve uma parcela de 18% de respondentes que optaram por não participar do questionário, na maioria dos casos porque não estava presente na empresa uma pessoa que tivesse conhecimentos necessários para proceder seu preenchimento.



Nestes casos os questionários foram deixados na empresa e recolhidos posteriormente, entretanto tais eles não retornaram preenchidos. Cabe observar que no questionário descrito no quadro 2, existem questões em que o respondente poderia assinalar mais de uma alternativa, ou ainda poderia listar quantos elementos ele considere-se necessário para responder ao questionamento.

#### 4 | ANÁLISE DOS DADOS

Com a análise dos questionários identificou-se que a maioria das respostas obtidas foram de empresas do segmento de comércio (44%) seguido pelo segmento de serviços (32%) e indústrias (24%). Identificou-se também que 56% dos respondentes são optantes pela tributação Simples, 22% pelo lucro presumido, 19% optantes pelo lucro real e apenas 3% dos pesquisados desconhecem o tipo de tributação aplicada à empresa. Observou-se que a administração da empresa em 56% dos casos não é realizada por membros da família dos proprietários da empresa. Constatou-se que 44% dos respondentes quando questionados se as informações financeiras contribuem para o desenvolvimento da empresa, apontam que não.

Com as respostas das questões 5, 6, 7 e 8, verifica-se que os micro e pequenos empresários não utilizam as informações geradas pela empresa terceirizada, isto porque consideram ter maior preocupação com a carga tributária gerada pela folha de pagamento e guia de impostos. Os respondentes indicam não utilizar as ferramentas de apoio financeiro geradas pela empresa terceirizada no processo de tomada de decisão. Entretanto, na maioria das vezes, as utiliza para obter benefícios ou financiamentos junto às instituições bancárias e para créditos com os fornecedores. Identificou-se que 73% dos respondentes consideram necessário que a terceirizada forneça o levantamento de custos e de preço de venda. Além de se observar que há demanda por controles de contas a pagar e a receber.

Quando questionados sobre as informações financeiras geradas serem confiáveis, 74% as consideram na condição de confiável, ao passo que apenas 5% as classificam como não confiáveis. Identificou-se que os entrevistados percebem a empresa contratada apenas como apuradora de impostos, isto porque não observam a possibilidade de utilizar as informações geradas para fins de gerenciamento da empresa, fato que foi considerado somente por 36% dos respondentes.

Este resultado denota conflito com os pontos fortes indicados pelos respondentes quanto à empresa terceirizada, isto porque 32% dos respondentes indicam que os relatórios gerados são claros e confiáveis, 37% apontam que a terceirizada apresenta uma assessoria segura e atuante, e 61% faz menção à pontualidade na apresentação das informações financeiras. Entretanto ao aliar os resultados identificados nos pontos fortes ao uso das informações geradas para o gerenciamento da empresa pode-se afirmar que poucos clientes consideram como aplicável de modo efetivo

as informações disponibilizadas pela terceirizada em seus processos de tomada de decisão na empresa. Fato que se justifica ao relacionar a este resultado a percepção identificada quanto à pontualidade na apresentação das informações, a qual tem sua função direcionada às questões fiscais.

Nesse sentido, pode-se supor que uma das falhas no aproveitamento das informações geradas pela terceirizada e enviadas aos empresários, está relacionada à falta de compreensão das informações recebidas, pois a pesquisa mostra que os relatórios de: fluxo de caixa, índices financeiros, balancete, foram menos selecionados pelos respondentes, do que como, por exemplo, as guias de impostos.

Uma suposição quanto a percepção limitada dos clientes no que se refere ao potencial dos serviços prestados pode estar associada à falta de compreensão das informações recebidas, o que pode limitar o uso e a utilidade das informações geradas em especial para apoiar o processo de tomada de decisão. Neste sentido, podem ser pertinentes ações que objetivem informar o cliente, de modo que ele possa vir a ter conhecimentos necessários para compreensão das informações recebidas e utilizá-las.

No quadro 3 pode ser observado alguns comentários e percepções expressas pelos clientes em relação às informações financeiras prestadas pela empresa terceirizada e, também, pelo proprietário da empresa terceirizada ao explicar os serviços que são oferecidos aos seus clientes.

Ferramentas de apoio à decisão	Proprietário a empresa terceirizada	Clientes da empresa terceirizada
Fluxo de Caixa	<i>"A partir do fluxo de caixa o cliente pode fazer projeções para decisões futuras, sem comprometer os recursos da empresa"</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>"utilizo pouco no processo de tomada de decisão"</i>,</li> <li>- <i>"não percebo a importância deste tipo de controle"</i></li> <li>- <i>"o que conta é no final do período possuir dinheiro no caixa"</i></li> </ul>
Controle de Contas a pagar e a receber	<i>"Esses controles são fundamentais para empresa, pois visa o confronto dos recebimentos e pagamentos, e dão sustentação para as decisões dos clientes"</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>"não utilizo no processo de tomada de decisão"</i></li> <li>- <i>"os recebimentos e pagamentos vão ocorrendo conforme aparecem os clientes e as cobranças"</i></li> </ul>
Controle de Estoques	<i>Com o controle de estoques, o empresário saberá quando adquirir novos produtos assim como a rotatividade desses produtos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>"as compras são realizadas conforme os representantes passam na empresa"</i></li> <li>- <i>"tem produtos que a gente sabe que vai sair"</i></li> </ul>
Análise dos índices financeiros	<i>Com os índices financeiros, o gestor poderá verificar a situação da empresa, como sua liquidez, endividamento, rentabilidade, prazo e giro</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>"utilizo pouco no processo de tomada de decisão"</i></li> <li>- <i>"não sei como poderia usar os índices que a empresa manda"</i></li> </ul>

Guia de impostos	<i>Apresenta função distorcida, pois o cliente atribui valor ao serviço mas reflete somente as atividades que já forma realizadas em dado período</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "muito utilizada quando tomo alguma de decisão"</li> <li>- "a gente tem de prestar atenção nesta parte, porque senão o governo fica com todo o lucro"</li> </ul>
Folha de pagamento	<i>Apresenta função distorcida, o cliente atribui valor ao fato de recolher menos impostos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "se desse para eu ser do simples, meus gastos com a folha seriam bem menores"</li> <li>- "o funcionário não se importa se está tudo em carteira porque não sabe se vai se aposentar mesmo"</li> </ul>

Quadro 3: Prestador de serviços versus clientes quanto à informações fornecidas

Fonte: dados primários

Diante da situação algumas sugestões podem ser apontadas, buscando a melhoria na utilização das informações geradas pela empresa terceirizada. Primeiramente, a empresa deveria se reunir com seus clientes a fim de esclarecer o conteúdo das informações prestadas, de forma a verificar junto ao empresário quais são suas necessidades, verificando a possibilidade de adequá-las aos relatórios existentes. Outro passo seria o acompanhamento dos clientes, buscando orientá-lo no processo de tomada de decisão.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisas realizadas indicam o potencial que as micro e pequenas empresas apresentam em gerar emprego e renda no contexto nacional, com participação crescente no PIB brasileiro. Além disso, destaca-se o fato de tais empresas serem consideradas como principais geradoras do contexto nacional e participarem de segmentos de: comércio, indústria, serviços e agroindústria, distribuídos nas diversas cidades do país, em regiões metropolitanas, ou não (SEBRAE, 2016, IBGE 2016).

Apesar da importância deste tipo de empresa pesquisas internacionais e nacionais apontam como significativa o número de micro e pequenas empresas que obtêm morte prematura, sendo estimado que 26% delas não atingem cinco anos de vida (SANTINI et al., 2016, GRAPEGGIA et al., 2011, KOTESKI, 2004, FERREIRA et al., 2012, IBGE, 2016, COCHRAN, 1981, HOLMES, HASWELL, 1989, AZEVEDO, 1992). Pesquisas indicam que aspectos vinculados à gestão das empresas têm papel fundamental na continuidade dos negócios, além de apontar um certo grau de despreparo dos proprietários de tais empresas para tomar decisões apoiada em informações de caráter econômica e financeira (COCHRAN, 1981, HOLMES, HASWELL, 1989, GRAPEGGIA et al., 2011, SANTOS, PEREIRA, 1995).

Neste sentido esta pesquisa busca identificar a percepção de micro e pequenos empresários quanto à utilidade das informações financeiras fornecidas por um

prestador de serviço terceirizado. A pesquisa empírica utilizou-se de entrevistas e questionários. Os resultados da pesquisa empírica denotam que as empresas objeto de estudo confirmam as percepções de Santini et al. (2016), Grapeggia et al. (2011), Koteski (2004), Ferreira et al. (2012), Cochran (1981), Holmes e Haswell (1989) e Azevedo (1992) quanto à falta de conhecimento necessário para que tais empresários possam vir a utilizar as informações financeiras que são geradas no sentido de buscar apoiar o processo de tomada de decisão junto à empresa.

Além disso, esta pesquisa evidencia a discrepância de percepção entre a importância e o potencial de uso das informações financeiras que são geradas por uma empresa terceirizada aos seus clientes, e ao modo como tais clientes percebem, ou não a possibilidade de utilizar tais informações para apoiar seus processos de tomada de decisões, quadro 3. Além disto, a questão 7 possibilita afirmar que das ferramentas de apoio à decisão indicadas pela teoria (fluxo de caixa, controle de contas a pagar e a receber, controle de estoques, índices financeiros, orçamento) menos de 30% dos clientes apresentam algum tipo uso, sendo que a questão 9 informa que somente 12% dos clientes utilizam alguma destas informações para apoiar o processo de tomada de decisão. Neste sentido para pesquisa futuras pode-se considerar a possibilidade de expandir a pesquisa para outras empresas, a fim de verificar se o cenário delineado se confirma em outros contextos.

## 6 | RECONHECIMENTO

Agradecimento à CAPES, pela concessão de bolsa de estudo à Flávia Mayara Segate.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Sonia Cristina Lopes; ASSUNÇÃO, Jean Ferreira. A utilização da informação contábil na tomada de decisões em empresas de pequeno porte: um estudo exploratório nas indústrias metalúrgicas com contabilidade terceirizada no município de Cláudio/MG. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 171, ano 37, p.57-68, maio/junho, 2008.

AZEVEDO, J. H. **Como iniciar uma empresa de sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo:Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria; MARTINS, Luciano Waltrick. Sistema de Informações Executivas: Suas Características e Reflexões sobre sua Aplicação no Processo de Gestão. **Revista Contabilidade & Finanças**. São Paulo, v.15, n.26, p. 6-24, maio/agosto, 2001.

BIO, Sérgio Rodrigues, **Sistema de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino – **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários, São Paulo: Mc Graw – Hill do Brasil – 1996

COCHRAN, A. B. Small Business Mortality Rates: A Review of the Literature. **Journal of Small Business Management**, v. 19, n. 4, p. 50-59, 1981.

CONCEIÇÃO, Aline de Melo; SOUZA, Priscila Martins Vieira; SIQUEIRA, Paulo. A contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas como instrumento de gestão. **Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira**, ano VI, Ed. especial, março, 2013.

DIAS FILHO, José Maria; NAKAGAWA, Masayuki – Análise do Processo da Comunicação Contábil: Uma Contribuição para a Solução de Problemas Semânticos, Utilizando Conceitos da Teoria da Comunicação – **Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI** – FEA – USP – São Paulo, v. 15 n. 26, p. 42-57 maio/agosto 2001.

FERREIRA, Luis Fernando Filardi, OLIVA, Fábio Lotti, SANTOS, Silvio Aparecido dos, GRISI, Celso Cláudio de Hildebrando, LIMA, Afonso Carneiro. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Revista Gestão & Produção**, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.

GITMANN, Lawrence Jeffrey, **Princípios de administração financeira**, 10ª ed., São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GRAPEGGIA, M.; LEZANA, A. G. R.; ORTIGARA, A. A; SANTOS, P. C.F. Fatores condicionantes de sucesso e ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. **Revista Produção**, v. 21, 2011.

HOLMES, S.; HASWELL, S. Estimating the business failure rate: a reappraisal. **Journal of Small Business Management**, v. 27, n. 3, p. 68-74, Jul 1989.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia. **Indicadores IBGE**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/)> . Acesso em 26/04/2017.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R.; Santos, A. **Manual de Contabilidade Societária**: Aplicável a todas as Sociedades de acordo com as Normas Internacionais e do CPC. Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. FIPECAFI. 1ª. Ed. São Paulo. Editora Atlas, 2010. KOTESKI, M. A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE Business**, n. 8, p. 16-18, maio 2004.

MACHADO, H. V. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência? **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 4, 2010.

MARION, José Carlos, **Contabilidade empresarial**, 11 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MIOTTO, Neivandra; LOZECKYI, Jeferson – A importância da Contabilidade Gerencial na Tomada de Decisão nas Empresas – UNICENTRO – **Revista Eletrônica Lato Sensu**, Ed. 5 – 2008

MOSIMANN, Clara Pellegrinello – **Controladoria: seu papel na administração de empresas** – 2 ed. – São Paulo : Atlas, 1999

NASCIMENTO, Marcelo; LIMA, Carlos Rogério Montenegro de; LIMA, Mauricio Andrade de, ENSSLIN, Eduardo Rolim. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 2, p. p. 244-283, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luis – **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise** – 2. ed. – São Paulo : Atlas, 2000

SALES, R. L.; BARROS, A. A.; PEREIRA, C. M. M. de A. Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. **Revista da micro e pequena empresa**, v. 5, 2011.

SANTINI, Sidineia; Santini, FAVARIN, Eleusa de Vasconcellos; NOGUEIRA, Mieli Antunes; OLIVEIRA, Marcos Lucas de; RUPPENTHAL, Janis Elisa. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, 2015.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. São Paulo: 2016.

STAIR, Ralph M – **Princípios de Sistemas de Informação**: Uma abordagem Gerencial – 1998

YIN, R. K. Estudo de caso: **planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



## A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS FINANCEIRAS NAS ORGANIZAÇÕES

**Ean Gleyson Farias Martins**  
**Jizabely de Araujo Atanasio Martins**  
**Rodrigo José Guerra Leone,**  
**Soraya Campos da Costa**  
**Ricardo Vitor Fernandes da Silva,**  
**Daniyel Ferreira de Medeiros**

**RESUMO:** Cada vez mais o mercado financeiro se tornar competitivo, neste ambiente, todas as empresas estão predispostas a passarem por toda a sua complexidade e rivalidade, independentemente do seu segmento, todas devem pensar em sua gestão financeira. Autores ligados a essa área de pesquisa afirma que uma boa administração financeira contribui para o desenvolvimento da organização. O intuito desse trabalho é realizar uma explanação sobre a importância do uso das ferramentas de gestão financeira para as organizações através de revisão bibliográfica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão, Financeira, Ferramentas.

### 1 | INTRODUÇÃO

Cada vez mais o mercado financeiro se tornar competitivo, neste ambiente, todas as empresas estão predispostas a passarem por toda a sua complexidade e rivalidade,

independentemente do seu segmento, todas devem pensar em sua gestão financeira. O acirrado mercado aponta para mudanças nas instituições para que possam permanecer no mercado, se preocupando em planejar as suas ações e aperfeiçoar os seus recursos e assim cumprir com o seu propósito. Mesmo sendo muito evidente a importância da gestão financeira para o sucesso da empresa, as companhias não dão a importância devida. Dados do SEBRAE apontam que 50% das micro e pequenas empresas fecham por não ter capital e não saberem gerenciar seus recursos e durante os anos vem sofrendo mudanças no seu papel. Podemos entender que o fechamento dessas empresas ocorre principalmente pela falta de entendimento a respeito das finanças da empresa.

As análises das informações financeiras das organizações devem fazer parte do cotidiano das empresas, controlando as entradas, compras e aquisições de recursos, no uso dos mesmos para as demais atividades da empresa. Morais (2010) garante que as empresas com boa administração podem passar estabilidade, ainda, para os seus demais setores, desde que ocorra de maneira concisa, possibilitando a realização das atividades necessárias que objetivam o lucro,

a maximização dos investimentos, e, acima de tudo, o controle enérgico da entrada e saída de recursos financeiros. O mesmo autor afirma ainda que “Essa atuação pode acontecer em forma de investimentos, empréstimos entre outros, mas sempre visando à viabilidade dos negócios, que proporcionem não somente o crescimento, mas o desenvolvimento e estabilização da empresa via gestão. ”

Partindo do princípio que uma boa gestão financeira juntamente com um conjunto de outros procedimentos contribui para o sucesso das organizações (Bertoletti, 2015) acredita-se ainda que, uma ligação íntima entre área de gestão e as finanças está diretamente relacionado ao alcance desse sucesso. (Neves e Neves, 2002), observa-se nessa averiguação que essa união pode é favorável para o desenvolvimento das instituições e favorecer o aproveitamento das oportunidades do mercado. O objetivo desse trabalho é realizar uma explanação a respeito da importância da utilização das ferramentas de gestão financeira nas organizações. Este artigo é formado por introdução, referencial teórico, metodologia, extração dos resultados, análise dos resultados e conclusão. A metodologia escolhida foi à pesquisa bibliográfica empreendendo sobre os conceitos de gestão financeira, as ferramentas de gestão financeira.

## **2 | REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão Financeira**

A competitividade é uma característica marcante e presente no mercado, o que obriga as empresas, seja qual o seu porte, a criar estratégias para se manterem firmes e resistirem a essa força que já se tornou natural. A gestão financeira nesse cenário tem então um papel de destaque. Assaf Neto (2008, p. 34) diz sobre a gestão financeira que [...] a partir dos anos 20 do século XX, já entendida como uma área independente de estudo, as finanças das empresas são motivadas a evoluir de maneira a atender à crescente complexidade assumida pelos negócios e operações de mercado. Na década de 50, segundo Assaf Neto (2008) a gestão financeira dava uma importância especial aos investimentos empresariais e a geração de riqueza, já se prestando atenção nas escolhas mais apropriadas de investimento e alocação dos recursos de maneira eficiente. A gestão financeira tem como objetivo assegurar a sustentabilidade da organização, alimentado por diversos indicadores que auxiliam na tomada de decisão. Segundo GITMAN (2004), a gestão financeira é um instrumento empregado para supervisionar com eficácia a obtenção de recursos, gastos, despesas e as melhores opções para o direcionamento financeiro da organização.

O autor GITMAN (2004) afirma ainda, que Finanças é a ciência de administrar dinheiro, e a área da administração que se preocupa com os processos, os mercados e todos os demais envolvidos a movimentação de dinheiro através das pessoas, instituições ou governos. Outro autor que reforça a gestão financeira e o seu valor é

Hoji (2004, p.21) “Administração Financeira, o objetivo econômico das empresas é maximização de seu valor de mercado, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários”.

Pode-se perceber a evolução e a importância da gestão financeira nas empresas para todos os envolvidos nos processos, os investidores esperam o retorno do valor empregado da entidade, o proprietário resultados econômicos e financeiros apropriados e os gestores que os recursos sejam bem empregados.

A área financeira é apontada ainda, como o alimento da empresa que proporciona o funcionamento corretamente, conforme interpretação o autor Moraes (2010, p. 33) a administração financeira, hoje conhecida como gestão financeira é uma ferramenta ou técnica utilizada para controlar da forma eficaz o planejamento, análise de investimentos atuais e futuros e, de meios viáveis para a captação de recursos, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios de recursos e bens, observando os melhores “caminhos” para a condução financeira da empresa.

Para tamanha responsabilidade, Hoji (2004), afirma que a pessoa a frente da gestão financeira de um estabelecimento tem três funções básicas: Análise, planejamento e controle financeiro; tomadas de decisões e investimentos; e decisões em financiamentos. Como aporte a essas funções temos as Ferramentas de Gestão Financeira que falaremos no capítulo a seguir.

## **2.2 Ferramentas da Gestão Financeira**

Bertolleti (2015) diz que a sincronia entre o setor de compras, comercial, contas a pagar e a receber e o controle da produção é de suma importância para o desenvolvimento e controle financeiro da empresa e as ferramentas da gestão financeira exercem exatamente esse papel. Existem algumas ferramentas que resumem as informações sobre uma empresa de forma simplificada e objetiva. Os relatórios mais comuns e eficazes na gestão financeira são o Balanço Patrimonial (BP), o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) e o Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC), conforme afirma Damodaran (2004), Payback e os índices econômicos financeiros.

O balanço patrimonial sintetiza os ativos de propriedade de uma entidade, o demonstrativo de resultado do exercício, ou DRE, que abastece informações sobre as receitas e as despesas da empresa, o demonstrativo de fluxo de caixa explicita as fontes de receita dos demonstrativos anteriores e as operações e novos financiamentos. O payback e os índices econômicos financeiros mostram dados precisos irados desses demonstrativos de como está o desempenho da empresa.

### **2.2.1 Balanço Patrimonial**

A demonstração contábil que os gestores recorrem para obter informações

sobre a situação patrimonial da organização é o balanço patrimonial. O Balanço é estático, que retrata de todos os bens, direitos e obrigações da empresa. O Balanço Patrimonial concebe um dos mais importantes demonstrativos contábeis, com foco em detalhar a situação patrimonial e financeira de uma entidade em determinado período segundo MACIEL (2006).

Conforme a Lei nº 6.404/76, que regulamenta a Sociedade por Ações, o Balanço Patrimonial é constituído da seguinte forma:

<b>Balanço Patrimonial</b>	
<b>Ativo</b>	<b>Passivo</b>
<b>Circulante</b>	<b>Circulante</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Caixa</li> <li>○ Bancos</li> <li>○ Duplicatas a Receber</li> <li>○ Outros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fornecedores</li> <li>○ Funcionários</li> <li>○ Governo</li> <li>○ Outros</li> </ul>
<b>Não Circulante</b>	<b>Não Circulante</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realizável em longo prazo</li> <li>○ Investimentos</li> <li>○ Imobilizado</li> <li>○ Intangível</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Exigível a longo prazo</li> </ul>
	<b>Patrimônio Líquido</b>
	<b>Capital Social</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reserva de lucros</li> </ul>

Tabela 1: Balanço patrimonial e suas subdivisões – Fonte: O Autor (2017)

Na tabela acima apresenta o balanço e suas divisões, ativo, passivo e patrimônio líquido, que representam em ordem, bens, direitos e obrigações. O balanço subdividiu-se ainda em circulante e não circulante que são a forma como essas contas são realizáveis em curto ou em longo prazo.

### 2.2.2 Demonstrativo de Resultado de Exercício – DRE

Conforme as empresas vão cumprindo com suas atividades operacionais, consequentemente as receitas são geradas. O registro dessas operações envolvendo receitas e despesas são realizadas na Demonstração de Resultado do Exercício.

Entende-se por Demonstrativo do Resultado do Exercício, ou DRE, é uma ferramenta contábil fundamental para a gestão financeira, pois, é através dela que verificamos os lucros ou prejuízos da empresa.

A Demonstração do Resultado do Exercício apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou redução do patrimônio líquido entre duas datas. A sua apresentação deve ser de forma dedutiva, isto é, inicia-se com a Receita operacional bruta e dela deduzem-se custos e despesas, para apurar o lucro líquido [...] (HOJI, 2004, p.267).

A Estrutura da Demonstração do Resultado do Exercício segundo Lei 6404/76, atualizada pela Lei 11.638/07 e Lei 11.941/09 é a seguinte:

---

## DEMONSTRATIVO DE RESULTADO

RECEITA BRUTA - ROB – Receita Operacional Bruta de vendas e de serviços  
(-) deduções, descontos concedidos, devoluções  
(-) Imposto sobre vendas  
= RECEITA LIQUIDA - ROL - Receita Operacional Líquida  
(-) Custo do produto vendido  
=LUCRO BRUTO  
(-) despesas de vendas  
(-) despesas administrativas  
(-) despesas financeiras líquidas  
(-) outras despesas operacionais  
(+) outras receitas operacionais  
=LUCRO OPERACIONAL  
(-) despesas não operacionais  
(+) receitas não operacionais  
(+/-) saldo da conta de correção monetária  
=LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA  
(-) provisão antes do imposto de renda  
=LUCRO LIQUIDO ANTES DA PARTICIPAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES  
(-) participações  
(-) contribuições  
=LUCRO LIQUIDO / LUCRO POR AÇÃO

---

Tabela 2: Modelo de Demonstrativo de Resultado – DRE – Fonte: O Autor (2017)

É possível, ainda, avaliar o desempenho de uma empresa através do Demonstrativo de Resultado de Exercício, e caso seja averiguado que exista uma situação de déficit, podem ser realizadas medidas estratégicas e administrativas a fim de reverter o quadro de maneira mais concisa, já que verifica-se nesse demonstrativo as receitas apuradas com vendas ou prestação de serviço, os custos e despesas embutidos na realização dessa atividade e atuar diretamente no foco do desgaste financeiro.

### 2.2.3 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é um resumo das movimentações monetárias realizadas por uma empresa em um determinado período e faz o lançamento de despesas e receitas. É para onde o gestor financeiro deve olhar para verificar onde estão sendo gerados e aplicados os recursos de caixa. “Pode ser criado um fluxo de caixa somente para o setor de compras, que pode ser chamado de fluxo de caixa por atividade. Já o fluxo de caixa global, ou seja, aquele que abrange todas as transações da empresa exige disciplina e metodologia.” (MORAES; OLIVEIRA, 2011).

Conforme as demandas das empresas, o modelo e fluxo de caixa deve se adaptar a essa realidade, por isso, é importante que o responsável que estiver a frente das finanças da empresa conheça profundamente as suas receitas e despesas e assim constituir fidedignamente o fluxo de caixa. Ainda a respeito do fluxo de caixa, o SEBRAE – RN levantam os pontos a serem levantados desse relatório para uma boa gestão, dentre elas:

- Registrar diariamente os ocorridos financeiros das empresas;
- Verificar, analisar e registrar o saldo em dinheiro no caixa e saldos bancários;
- As informações lançadas devem ser verídicas;

Rasoto [et.al.] (2012) diz que a demonstração de fluxo de caixa permite ao administrador financeiro planejar as finanças empresariais de forma que o caixa se torne equilibrado. Como podemos observar, o fluxo de caixa é uma ferramenta simples, prática que fornece informações concretas que dão aporte ao gestor para tomada de decisões rápidas, como também realizar planejamentos de médio e longo prazo.

#### *2.2.4 PayBack*

O Payback é o indicativo financeiro que mostra o tempo necessário para a empresa recuperar o capital investido para abertura da empresa ou para um projeto afirma Dos Santos (2013), utilizando as informações presentes no fluxo de caixa. Segundo Gitman (2010), essa informação é auxiliar para a tomada de decisão e é calculado dividindo o investimento inicial pelo valor de entrada de caixa anual, o resultado pode ser aceitável se o período de retorno for menor do que o tempo determinado.

#### *2.2.5 Índices Financeiros*

Dentro do balanço patrimonial existem diversas possibilidades de técnicas de análises (Rasoto, et. AL. 2012), dentre elas destaca-se a análise através de índices financeiros utilizada normalmente na gestão financeira. Ainda, conforme o autor, os índices são importantes elementos subsidiadores de decisão para diferentes públicos. Os índices são divididos para facilitar a compreensão em índices de liquidez, de atividade, de endividamento e de lucratividade ou rentabilidade. Índice é a relação entre contas ou grupos de contas das Demonstrações Financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa (Matarazzo, 2010).

O índice de liquidez informa quando a organização dispõe de recursos financeiros que se transformam facilmente em dinheiro. Mede ainda, a capacidade que a empresa



tem de honrar com suas obrigações a longo ou curto prazo e suas fórmulas se diferenciam. O índice de liquidez geral informa à capacidade que a empresa tem para honrar com suas obrigações em longo e curto prazo, desde que consiga converter todos os seus bens em dinheiro em curto prazo (Rasoto, et. AL. 2012). A fórmula para chegar até esse indicador é:

$$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável em longo prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível em longo prazo}}$$

O resultado considerado bom quando a empresa apresenta um índice de liquidez geral superior a 1, o que indica que a empresa pode pagar as suas dívidas confortavelmente (Matarazzo, 2010).

O outro índice dentro do índice de liquidez é o de liquidez corrente encontrado através da seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Esse índice mede a capacidade da empresa em pagar suas contas em curto prazo com seus recursos financeiros disponíveis. Seguindo a regra do índice de liquidez geral, para ser considerado um bom resultado, a empresa tem que apresentar um índice superior a 1, contrário disso a empresa pode estar passando por problemas com capital de giro (Matarazzo, 2010).

Por geralmente não apresentar uma liquidez como os demais bens do ativo circulantes existe o índice de liquidez seca que mede a possibilidade de a empresa arcar com as dívidas de curto prazo sem o estoque. A fórmula é a seguinte:

$$\frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo circulante}}$$

O índice de liquidez imediata tem a mesma preocupação que o índice de seca, que é o de pagar as dívidas de curto prazo com os recursos disponíveis, agora, contando apenas com os recursos no caixa. Segue fórmula:

$$\frac{\text{Disponibilidade}}{\text{Passivo circulante}}$$

Outro grande grupo de índices são os que medem as atividades da empresa, que verifica a eficiência da produtividade da empresa levando em conta as suas operações. Dentro do índice de atividades ele se subdivide em rotação e estoque, o prazo médio renovação de estoque (PMRE), prazo médio de renovação de venda (PMRV), o prazo médio de pagamento de compras (PMPC) e o giro do ativo (GA). A rotação dos estoques indica quantas vezes é realizada a renovação do estoque, o resultado reflete a velocidade das vendas e aquisições de mercadorias. Esse índice é encontrado dividindo o custo da mercadoria vendida pelo estoque médio (Rasoto, et. AL. 2012).

O prazo médio para renovação do estoque está diretamente ligado ao índice de rotação de estoques, esse índice indica o número de dias que a empresa leva para renovar seus estoques, encontrado através da divisão do período em análise pelo índice de rotação dos estoques. Já o prazo médio para renovação de vendas apresenta quantos dias em média à empresa demora a embolsar as suas duplicatas a receber, encontrado através da seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Período (dias)} \times \text{Duplicatas a receber}}{\text{Vendas}}$$

O prazo médio para pagamento de compras informa quanto tempo à empresa precisa para honrar com os pagamentos das compras, a análise desse índice vai depender do prazo concedido pelos fornecedores, então quanto maior o período melhor para a empresa. Esse índice é encontrado através da seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Período (dias)} \times \text{Fornecedores}}{\text{Compras}}$$

O giro do ativo demonstra a capacidade que a empresa tem de usar seus ativos para operacionalizar vendas (Rasoto, et. al. 2012), quanto maior for esse índice maior será a eficiência das operações na organização. Encontrado através da divisão do valor das vendas líquidas pelos ativos.

O outro grupo de índices são os de endividamento que mede o quanto a empresa precisou de valores emprestados para poder realizar as suas atividades. Esse índice também se subdivide em índice de endividamento geral, participação de capital de terceiros e composição do endividamento.

O índice de endividamento geral revela a dependência de recursos de terceiros para financiar o ativo. Números muito altos desse índice podem indicar um endividamento excessivo. Esse índice pode ser encontrado através da seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Capital de terceiro}}{\text{Ativo total}} \times 100$$

A participação de capital de terceiros mostra as fontes dos financiamentos de terceiros para a contribuição nos ativos, índices superiores a 100% mostram desequilíbrio. Esse índice é encontrado pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não circulante}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

O índice de composição de endividamento mostra o volume de dívida em curto prazo encontrado através da formula:

$$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo circulante} + \text{Passivo não circulante}} \times 100$$

Por último temos os índices de lucratividade ou rentabilidade que avalia os lucros da organização em relação a determinado nível de vendas, ativos ou investimentos próprios (Rasoto, et. al. 2012), esse grupo ainda subdividiu em índices de margem líquida, de rentabilidade do ativo e de rentabilidade do patrimônio líquido.

No índice de margem líquida apresenta o lucro líquido a cada \$100 vendidos. A sua fórmula é:

$$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas líquidas}} \times 100$$

O índice de rentabilidade do ativo mostra quanto a empresa recebe de lucro líquido de cada \$100 investido. A fórmula para encontrar esse valor é:

$$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo médio}} \times 100$$

A rentabilidade de patrimônio informa a média de retorno de lucro líquido para cada \$100 de capital próprio investido. A sua fórmula é:

$$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio líquido médio}} \times 100$$

Matarazzo (2010) enfatiza que a análise utilizando os índices financeiros é universal, inclui grandes itens das demonstrações financeiras e admite dar uma avaliação mais precisa à organização.

## 2.3 Extração dos resultados

Os que estiverem à frente das responsabilidades da gestão financeira devem olhar com muito cuidado as informações contidas nas ferramentas citadas anteriormente, para ter embasamento na hora de tomar decisões, planejar ou controlar os recursos financeiros de maneira inteligente.

A falta de habilidade com as ferramentas de gestão financeira pode-se ser constatada pelo não conhecimento ou pelo fato de os gestores optarem por tomar a decisão baseados em sentimentos (Kassai, et.al. 2005), ou por acreditarem ainda, na improvisação como estratégia (Pinheiro, 1996). A empresa não conhecer a respeito das suas finanças lhe causa uma fragilidade que desencadeia outros graves problemas.

“A fragilidade administrativa e organizacional das MPME’s revela-se com toda a sua inteireza na pequena interligação entre aspectos tecnológicos, administrativos, de percepção ambiental, referentes ao sistema de informações gerenciais adotados ou à estratégia desenvolvida” (CAVALCANTI, 1986 apud LACERDA, 2003, p 201)

Para evitar essa fragilidade administrativa citada por Cavalcanti, se faz necessário conhecer e entender as informações e, assim, garantir uma boa gestão e

a sobrevivência da empresa. O autor Atkison(2008) admite o valor das informações geradas pelos demonstrativos:

“A informação gerencial contábil mede o desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos. Essas medidas de desempenho econômico ligam a estratégia da empresa à execução da estratégia individual de cada unidade operacional. Através de ferramentas que permitem uma interpretação dos números da empresa a contabilidade poderá executar o seu papel de gerar informações aos empresários para que este tome decisões mais acertadas e a tempo hábil.”

Ainda sobre a importância das informações geradas pelos demonstrativos, Gitman (1997), diz que o gestor financeiro deve analisar planejar, tomar decisões de investimentos e financiamentos com base nos recursos existentes, e para conhecer essas informações precisa recorrer às ferramentas de gestão financeira. Ter acesso às ferramentas contábeis lhe permitirá um cenário favorável, mais seguro, na hora da tomada de decisão. O autor cita ainda, as ferramentas de gestão como as essenciais para essa tarefa.

Conforme o autor Assaf Neto (2010), garante que é através do planejamento financeiro que é aceitável “... Selecionar, com maior margem de segurança, os ativos mais rentáveis e condizentes com o negócio da empresa, de forma a estabelecer mais satisfatória rentabilidade sobre o investimento”. A apropriação das informações presentes nas demonstrações financeiras é necessária para a análise empresarial, conhecer os pontos fortes e fracos da empresa, e como maximizar os pontos positivos e minimizar os pontos negativos, pois a sua interpretação permite a visualização dos pontos críticos e a priorização dos problemas.

### 3 | METODOLOGIA

A metodologia para a concretização deste artigo consiste em uma pesquisa bibliográfica, que é realizada a partir de referências teóricas previamente analisadas e publicadas nos diversos meios (FONSECA, 2002, p. 32). O objetivo desse tipo de pesquisa é apurar as informações prévias sobre o problema. No formato de pesquisa bibliográfica são consultadas várias literaturas coerentes ao assunto, periódicos publicados online que possibilitaram esse trabalho ser embasado.

Para o trabalho, foram pesquisados itens no banco de dados da Scielo, buscando artigo que falassem sobre as temáticas em questão, no banco de orientações do SEBRAE-RN com as soluções propostas para com base na Gestão Financeira e autores comentando renomados.

Tomando como base as informações obtidas através da pesquisa bibliográfica sobre a importância das ferramentas de gestão financeira para as empresas, viu-se importante desenvolver esse trabalho para que corroborasse com a atuação efetiva de gestores nas empresas e análise sobre o olhar de diferentes autores a respeito do

assunto.

## 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

O levantamento dos dados do fluxo de caixa e do demonstrativo de resultado exige severidade e prudência pela complexidade do trabalho e pela necessidade que a empresa precisa ter na seguridade desses dados para ações futuras na sua estrutura holisticamente. O estudo das demonstrações apresentados nesse artigo, são para os gestores de empresas um instrumento auxiliar na tomada de decisão, contribuindo na construção de planejamento da empresa e proporcionam sustentação para área responsável pelo controle gerencial. Com os dados fornecidos pelas ferramentas de gestão financeira os responsáveis poderão ser capazes de reconhecer acontecimentos que possam vir a afetar o patrimônio da instituição, avaliar cenários antes das tomadas de decisões, acompanhar o desempenho em comparação aos concorrentes e comparar resultados, propor metas e corrigir os pontos fracos.

O balanço patrimonial é a principal demonstração contábil existente, afirma Freitas (2016), esse demonstrativo apresenta, de fato, a situação do patrimônio da empresa e a sua disposição financeira em um determinado momento. O lançamento de suas informações segue um formato organizado o que proporciona uma leitura rápida e concisa das informações dos bens adquiridos e as obrigações provenientes deles. Com esses elementos, o gestor pode realizar planejamentos de curto, médio e longo prazo com.

Já o demonstrativo de resultado do exercício (DRE) mostra a eficiência integral da empresa, afirma Freitas (2016), pois descreve os resultados e entradas de recursos por completo, além dos custos e despesas da empresa. O DRE permite acompanhar o desempenho das vendas e/ou fontes de receita, os custos envolvidos na produção, as despesas da empresa. Tendo posse dessas informações os gestores podem delegar força para controlar os recursos, diminuir os custos ou as despesas, verificar suas disponibilidades financeiras e unir esses elementos ao balanço patrimonial colaborar no planejamento da instituição.

Com base nas informações do fluxo de caixa e sua aplicabilidade em momentos de inviabilidade de crédito, baixo faturamento, ou qualquer outro movimento econômico que reduza as receitas da empresa é exigido do gestor financeiro um controle e conhecer a eficácia dos recursos de caixa. A análise dos índices financeiros econômicos pode evidenciar a necessidade de ampliação ou restringimento da empresa e determinar a inserção ou restrição de financiamentos e recursos. O Payback leva em consideração a estrutura financeira da empresa, e em cima dessas operações analisa as possibilidades de implementação de novos projetos, que venham a favorecer o desenvolvimento da empresa ou promover a sua estabilidade financeira.

## 5 | CONCLUSÃO

A empresa que apresentar domínio técnico em seu segmento não garante a sua estabilidade no mercado, conforme podemos observar nos temas abordados nesse estudo. Uma grande quantidade delas não resiste as forças impostas pela concorrência e as mudanças constantes no mercado e não visualizarem a gestão financeira com a importância devida contribui, ainda mais, para agravar esse quadro.

A partir disso, o gestor que tiver controle sobre as informações contidas nas ferramentas de gestão financeira, Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado, Fluxo de Caixa, Payback e os Índices financeiros econômicos, contribuirá para a adequação das operações aos recursos financeiros disponíveis, apoiará o desenvolvimento das empresas e auxiliará, habilmente, a resposta a riscos eminentes e oportunidades. As mudanças são constantes e rápidas, por isso, conhecer a respeito da saúde da empresa, financeiras, proporciona ao gestor segurança para as tomadas de decisão de forma eficiente.

As empresas devem dar maior importância à gestão financeira e apossar-se das informações presentes nos demonstrativos descritos nesse trabalho, como já dito, cumprir com essas ações é a base para as tomadas de decisão de toda a organização. Observa-se que, entender e interpretar os dados das ferramentas da gestão financeira é um auxílio para resolver problemas existentes, esse trabalho sugere que o responsável pelas finanças da empresa integre aos conceitos aqui propostos outros conhecimentos para formar as suas estratégias para o bom desempenho da empresa.

## REFERÊNCIAS

A nova visão contábil após a **Lei 11.638/2007**. Disponível em: > <http://www.contabeis.com.br/artigos/790/a-nova-visao-contabil-apos-a-lei-116382007/>. Acesso em 08 de setembro de 2017.

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. – 3. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S. e YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo, Ed. Atlas, 2008.

BERTOLETTI, Juliana Vieira Martos. **A importância da uma boa gestão nas empresas**. Revista InterAtividade, Andradina, São Paulo, V3, n. 1º sem. 2015.

**Biblioteca Interativa do Sebrae**. Disponível em: > <http://bis.sebrae.com.br/bis/index.zhtml>. Acesso em 07 de setembro de 2017.

**Controle Financeiro**. Disponível em: > <http://controlefinanceiro.granatum.com.br/empreendedorismo/por-que-as-empresas-vao-a-falencia/>. Acesso em 07 de setembro de 2017.

DAMODARAN, A. **Finanças corporativas: teoria e prática**. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2004.



DOS SANTOS, Nilceia Cristina; FRANCISCHETTI, Carlos Eduardo; SACOMANO Neto, Mário; PADOVEZE, Clóvis Luís; RUEDA Elias Spers, Valéria. **Modelo Econômico-Contábil-Financeiro Para Diagnóstico Organizacional**. Revista de Administração da Unimep, vol. 11, núm. 2, maio-agosto, 2013.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREITAS, Flavia Silva de. **Estrutura Conceitual das Demonstrações Contábeis**. Laureate International Universities. São Paulo. 2016.

GERHARDT, Tatiana Engel, SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1º Ed. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio grande do Sul, 2009.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira** – 7ª edição – São Paulo: Harbra, 1997.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

KASSAI, et ali. **Retorno de Investimento: abordagem matemática e contábil do retorno de investimento**. São Paulo: Altas, 2005.

LACERDA, Joabe Barbosa. **A Contabilidade Como Ferramenta Gerencial Na Gestão Financeira Das Micro-Pequenas E Médias Empresas (Mpmes): Necessidade E Aplicabilidade**. Brasília. Revista Brasileira de Contabilidade nº 160 e 161. 2006.

MACIEL, G. Q. **A Contabilidade e a Gestão Financeira das Empresas**. In Revista CRCRS – n. 02 Novembro de 2006.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços** – abordagem básica e gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAES, Rafael Cacemiro de; OLIVEIRA, Wdson de. **A importância da gestão financeira nas empresas**. UNAR (Centro Universitário de Araras), Revista Científica, v. 5, n. 1, p. 51-58, Araras, São Paulo, 2011.

MORAIS, Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PINHEIRO, Maurício. **Gestão e desenvolver-se de Empresas de Pequeno Porte: Uma Abordagem Conceitual e Empírica**. São Paulo: 1996. Tese de Doutorado FEA/USP, págs. 21-22.

RASOTO, Armando [et.al.]. **Gestão Financeira: enfoque em Inovação**. Curitiba: Aymará Educação, 2012.

## ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE RESÍDUO: PROPOSTA DE APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS 5S E FLUXOGRAMA NO AMBIENTE HOSPITALAR

**Mariangela Catelani Souza**

União das Faculdades dos Grandes Lagos -  
UNILAGO

São José do Rio Preto - SP

**Elizângela Cristina Begido Caldeira**

União das Faculdades dos Grandes Lagos -  
UNILAGO

São José do Rio Preto - SP

**Bruna Grassetti Fonseca**

União das Faculdades dos Grandes Lagos -  
UNILAGO

São José do Rio Preto - SP

**Carlos Alípio Caldeira**

UEMG - Universidade do Estado de Minas Gerais  
Frutal – MG

**Lygia Aparecida das Graças Gonçalves  
Corrêa**

União das Faculdades dos Grandes Lagos -  
UNILAGO

São José do Rio Preto - SP

**Anderson G. Penachiotti**

União das Faculdades dos Grandes Lagos -  
UNILAGO

São José do Rio Preto - SP

**Fausto Rangel Castilho Padilha**

União das Faculdades dos Grandes Lagos –  
Unilago

São José do Rio Preto - SP

**Patricia Cristina de Oliveira Brito Cecconi**

União das Faculdades dos Grandes Lagos -  
UNILAGO

São José do Rio Preto - SP

**Humberto Cecconi**

ETEC Philadelpho Gouvea Netto

São José do Rio Preto – SP

**Ana Paula Garrido de Queiroga**

União das Faculdades dos Grandes Lagos -  
UNILAGO

São José do Rio Preto – SP

**Tulio do Amaral Pessoa**

União das Faculdades dos Grandes Lagos -  
UNILAGO

São José do Rio Preto – SP

**Felipe Fonseca dos Santos Marques**

União das Faculdades dos Grandes Lagos -  
UNILAGO

São José do Rio Preto - SP

**RESUMO:** Uma classe especial de resíduos se refere aos Resíduos Sólidos de Saúde (RSS), comumente denominado “lixo hospitalar”, sendo aqueles produzidos em unidades de saúde, constituídos de lixo comum, resíduos infectantes ou de risco biológico, além de resíduos especiais. Entretanto, a destinação final do lixo hospitalar é um problema, pois pode causar contaminação ao meio ambiente, assim não podem ter a mesma destinação de resíduos comuns. Os programas de qualidades oferecidos pelos hospitais devem conter obrigatoriamente prevenção de doenças,

promoção a saúde pública, diagnósticos de doenças altamente perigosas, tratamento dos pacientes e reabilitação do mesmo, tendo ênfase sempre em pesquisas e estudos sobre doenças, atualizando sempre a equipe sobre novos riscos à saúde pública. O conceito de qualidade, que envolve os resíduos hospitalares, tem como foco a preservação do meio ambiente e a prevenção de doenças que podem ser transmitidas através do contato ou por meio da poluição do lençol freático, muito comum em aterros que não são preparados adequadamente para receber esses tipos de resíduos. Este trabalho tem como objetivo identificar as características dos resíduos hospitalares em uma unidade hospitalar de São José do Rio Preto e avaliar os modelos de gestão de descarte sustentável com utilização de ferramentas de qualidade 5S. Com as informações levantadas será possível proporcionar melhorias no descarte provenientes da saúde e redução na logística de materiais, visando competitividade para empresas e colaborar com o meio ambiente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Resíduo químico; Administração hospitalar; Ferramentas de administração.

**ABSTRACT:** A special class of waste refers to solid health waste (SSR), commonly referred to as "hospital waste", being those produced in health facilities, consisting of common waste, infectious or biological risk wastes, as well as special waste. However, the final disposal of hospital waste is a problem, as it can cause contamination to the environment, so they can not have the same destination of common waste. Quality programs offered by hospitals must include prevention of diseases, promotion of public health, diagnosis of highly dangerous diseases, treatment of patients and rehabilitation of the same, always emphasizing research and studies on diseases, always updating the team on new risks public health. The concept of quality, which involves hospital waste, focuses on the preservation of the environment and the prevention of diseases that can be transmitted through contact or through groundwater pollution, which is very common in landfills that are not adequately prepared for waste. This study aims to identify the characteristics of hospital waste in a hospital unit of São José do Rio Preto and to evaluate sustainable disposal management models. With the information collected, it will be possible to provide improvements in the disposal of health and reduce the logistics of materials, aiming at competitiveness for companies and collaborate with the environment.

**KEYWORDS:** Chemical residue; Hospital administration; Administration tools.

## 1 | INTRODUÇÃO

Os resíduos ambientais, em geral, passam praticamente despercebidos, pois a mídia foca pouco nos maiores causadores desse mal. A sociedade está cada vez mais consumista, e isso vem causando ao meio ambiente graves problemas, gerando poluentes quase imperceptíveis que são gerados gradativamente e de maneira constante nos dias atuais. A fim de minimizar o problema algumas leis foram criadas,

impondo aos infratores que não as cumprirem prejuízos enormes em suas atividades industriais, que utiliza basicamente recursos naturais (HOPPE, 2011).

Para reduzir os riscos de contaminação são necessários alguns cuidados, pois a população não tem conhecimento dos materiais que são usados em hospitais. Vários insumos são utilizados para procedimentos específicos como os de perfuro cortante, que são descartados em embalagens inerentes e identificadas. Os outros materiais, de uso em procedimentos diferentes, tendem a ser desprezados em lixo identificados que possam estar contaminados (SILVA; SOARES, 2012).

O lixo hospitalar é composto de uma massa heterogênea resultante de atividades praticadas pelo homem, em geral, são oriundos de matéria-prima não renováveis, tendo como seus grandes geradores hospitais, indústrias, farmácias e etc. (MOTA et al, 2004).

Alguns materiais hospitalares podem trazer riscos ao meio ambiente como bolsa de sangue, seringas, agulhas ou outros materiais, por isso o descarte correto do lixo hospitalar sendo em aterramento, radiação, incineração ou reciclagem tende a melhoria do meio ambiente e das contaminações. Conforme a Resolução RDC nº 33/03, podemos classificar de cinco maneiras os resíduos como Grupo A Potencialmente Infectantes como bolsa de sangue contaminado, grupo B químico retrata a parte de filme de Raio-X, grupo C rejeitos radioativos como exames de medicina nuclear, grupo D resíduos comuns são materiais que não estejam contaminados e grupo E perfuro cortantes objetos que cortar ou perfura (CERRI, 2013).

A população precisa adquirir informações sobre o descarte correto de lixo no meio ambiente, precisa-se de mais conhecimento de todos, para isso, o ideal seria divulgação em escolas e, também, campanhas de conscientização para não jogar fora resíduo que possam prejudicar cada vez mais o meio ambiente, como lixo hospitalar. Esses materiais demoram muito para se decompor no meio ambiente, e o processo de reciclagem não consegue atender a demanda de lixo, gerando riscos que estão prejudicando o meio ambiente (HOPPE, 2011).

Surge daí a necessidade de mudar a cultura de qualidade e responsabilidade no manejo e gerenciamento dos resíduos hospitalares, para isso, analisamos a necessidade de aplicação de uma ferramenta de qualidade de forma a auxiliar, o **5S** é uma das ferramentas do pensamento Lean que nos ajuda a criar tal cultura e disciplina, identificar problemas e gerar oportunidades para melhorias, de forma a reduzir o desperdício de recursos e espaço de forma a aumentar a eficiência operacional.

Assim, o objetivo deste trabalho é identificar as características dos resíduos em uma unidade hospitalar de São José do Rio Preto e avaliar os modelos de gestão de descarte sustentável através da utilização da ferramenta 5S e fluxograma. Com as informações levantadas será possível proporcionar melhorias no descarte provenientes da saúde e redução na logística de materiais, visando competitividade para empresas e colaborar com o meio ambiente.

## 2 | CONCEITO DE QUALIDADE

Os programas de qualidades oferecidos pelos hospitais devem conter obrigatoriamente prevenção de doenças, promoção a saúde pública, diagnósticos de doenças altamente perigosas, tratamento dos pacientes e reabilitação do mesmo, tendo ênfase sempre em pesquisas e estudos sobre doenças, atualizando sempre a equipe sobre novos riscos à saúde pública. O conceito de qualidade, que envolve os resíduos hospitalares, tem como foco a preservação do meio ambiente e a prevenção de doenças que podem ser transmitidas através do contato ou por meio da poluição do lençol freático, muito comum em aterros que não são preparados adequadamente para receber esses tipos de resíduos.

Para que o hospital tenha sua funcionalidade plena é de fundamental importância que os equipamentos e os materiais, antes de serem adquiridos, sejam de total reciclagem para que, depois de utilizados, sejam mais fáceis de passar pela triagem para separação dos resíduos gerados diariamente pelo hospital.

Outra parte importante no conceito de qualidade é que o projeto do hospital antes de entrar em funcionamento seja desenvolvido de forma sustentável, afim de tornar mais útil, preservando tanto o meio ambiente como seus próprios usuários de riscos de contaminação com os resíduos gerados internamente todos os dias (BITTAR, 2004).

Um exemplo que se pode utilizar é da credenciação da instituição nos termos de gestão da qualidade nos serviços que são oferecidos, tanto na parte de atendimento aos pacientes, quanto na parte sócio ambiental, onde é possível conseguir a certificação da ISO 9000 e 14001 pouco utilizadas pelos hospitais em geral no Brasil, onde a informação ainda é muito fraca referentes a esses tipos de certificações que ajudaram e muito os hospitais a serem muito melhor do que são atualmente (VILLAÇA; OLIVEIRA, 2005).

Outro ponto a ser questionado pelo conceito de qualidade é que a população brasileira está se concentrando cada vez mais em áreas urbanizadas, tendo a necessidade imediata de cada vez mais usar produtos descartáveis dentro dos hospitais, e assim, contribuindo cada vez mais com a geração de resíduos hospitalares que são descartados de forma indevida na natureza ocasionando a poluição descontrolada nos locais de despejo desses resíduos (FORMAGGIA, 1995).

Dessa maneira, deve-se mudar a cultura de qualidade e responsabilidade no manejo e gerenciamento dos resíduos hospitalares, pois as normas já existem, porém são pouco usadas no meio profissional da área de atuação dos hospitais. Essa mudança tem o intuito de reduzir os riscos de contaminação pelos indivíduos que estão diretamente envolvidos no manejo e triagem desse material, que tem altos riscos de contaminação de doenças infectocontagiosas, através de local adequado para o acondicionamento dos resíduos, realizando a coleta seletiva dentro das cidades em parceria com os hospitais nelas existentes, fazendo armazenamento adequado,

tratamento antes de serem levados aos aterros sanitários, gerenciamento muito bem administrado pelos envolvidos em questão, juntamente com as normatizações e licenças ambientais que estão em vigor para cada vez mais tratar esse assunto, que está encostado, sem muitos incentivos e poucas informações para a conscientização tanto das instituições quanto para a sociedade (FERREIRA, 1995).

Portanto, o conceito de qualidade deve tratar com mais clareza as normas regulamentadoras que regem as leis, para que os resíduos hospitalares sejam tratados com a devida atenção que se deve ter com esses materiais tão poluentes, como os comuns, porém infectocontagiosos que podem transmitir doenças (FERREIRA, 1995).

A norma brasileira regulamentadora sobre os manuseios de gestão e triagem desses resíduos relata que deve ser feito a separação dos materiais infectantes que são coletados nas instituições de saúde, que são bolsas de sangue, agulhas e seringas, e os perfurocortantes, lembrando também que muitas fraldas descartáveis e papel sanitário são geralmente descartados como matérias domiciliares, um erro, que a maioria da população pratica por não ter acesso às informações corretas de separação desses tipos de resíduos que, são hospitalares, porém são descartados na forma de lixo domésticos. Por isso, a participação de órgãos públicos, como também a realização de campanhas de conscientização em cada município brasileiro é muito importante para que a população esteja ciente do risco que está correndo, descartando os resíduos hospitalares de forma incorreta em lixões a céu aberto, muitas vezes colocando a sua e a saúde de várias outras pessoas em cheque, podendo realizar uma coleta seletiva adequada para que esses materiais não venha afetar o meio ambiente e nem a população em geral (FERREIRA, 1995).

## 2.1 Resíduos

Atualmente, a mudança do ser humano vem prejudicando muito o meio ambiente, a mídia sempre acaba focando nas destruições que se destacam mais, e acaba deixando outros aspectos de poluição. Os habitantes estão cada vez mais consumistas, gerando lixo, que muitas vezes acabam sendo encaminhados a lugares errado por falta de logística. (FERREIRA, 1995).

Há alguns anos foi implantado a reciclagem de recipientes descartáveis como latas, vidros e embalagens plásticas, esses produtos não possuem degradação imediata no meio ambiente, precisando de vários anos para que os produtos se decomponham, com essa iniciativa algumas empresas começaram a utilizar produtos recicláveis.

A classificação de resíduos é importante pois, cada lixo diferente é descartado de uma forma e quanto mais contaminado o recipiente seja, maior os cuidados para o seu descarte adequado. Pode-se classificar os resíduos produzidos como lixo comum (papel, resto de jardim e resto de comida), infectantes (sangue, gases, curativos,



agulhas) e resíduos especiais (químico, farmacêutico e radioativos). A incineração dos resíduos de certa forma ajuda no meio ambiente, se for feito de forma correta, porque alguns aterros que são a céu aberto não podem fazer esse tipo de tarefa por causa da poluição, esse tipo de recurso tem que ser em comum acordo para que não prejudique o meio ambiente (FERREIRA, 1995).

Os resíduos em geral estão evoluindo muito ao longo dos anos, uns dos fatores de maior destaque são as embalagens plásticas que muitos estão adquirindo pela praticidade de não voltar. Os estabelecimentos têm pela frente diversos fatores e critérios para diminuição dos resíduos como o uso de embalagens retornáveis, materiais como vidro, plástico, papel e papelão também tem uma grande parte de lixo que são descartados e possa ser reciclado para trazer vantagens em termo de recuperação dos materiais (SISINNO, MORREIRA, 2005).

Alguns fatores da saúde vêm contribuindo para os resíduos hospitalares terem um crescimento repentino, como o fato de que a população idosa cresceu, vários estabelecimentos grandes necessitam de mais recursos e acabam gerando mais lixo. Segundo a pesquisa Nacional de Saneamento Básico (PNSB), realizada pelo instituto Brasileiro de Geografia estatística (IBGE) em 2000, foram coletados por dia 228.413 toneladas de lixo no Brasil. Para esses descartes serem feitos corretamente é preciso que todos os resíduos sejam identificados como infectante, químicos, radioativos, comuns e perfurocortantes, isso é importante para gerenciar todos de forma formal. Esse gerenciamento de resíduos de saúde pode ser definido como planejamento, implementação e gestão, sempre tendo como objetivo diminuir a quantidade produzida, essa classificação dos produtos gerencia os produtos que serão de reciclagem e os que são para a incineração (SISINNO, MORREIRA, 2005).

As pessoas têm acesso a informações rápidas nos dias de hoje, isso facilita o modo de pesquisa para não poluir com resíduos, isso precisa ser do interesse da cada um e dos conhecimentos de todos para isso seria ideal divulgações em escolas, fazer campanhas de conscientização para descartar os resíduos de forma correta (HOPPE, 2011).

Uma forma de trabalhar os conceitos de qualidade em hospitais é fazendo uso de suas ferramentas em sua gestão como: ciclo PDCA que é muito utilizado para ações no planejamento, execução, controle, e atuação dos processos, 5S também muito utilizado na execução de projetos de descartes dos resíduos sólidos e outros meios afins que são muito uteis nesse processo de conceitos de qualidade (BITTAR 2001).

### **3 | A FERRAMENTA 5S APLICADA AO DESCARTE**

O 5s é uma das ferramentas de gestão da qualidade, que auxilia na criação da cultura da disciplina, com intuito de identificar problemas e gerar oportunidades para

melhorias.

A ferramenta 5S é uma ferramenta que proporciona uma qualidade no serviço de forma participativa na vida dos trabalhadores e, facilmente, pode fazer novos métodos de programa para um melhor desenvolvimento na área de trabalho, esse envolvimento do 5S precisa ter a mudança dos funcionários pois se não houver isso terá muito falhas. O programa 5S de administração nasceu no Japão, no final da década de 60, quando pais ensinavam a seus filhos os princípios educacionais até a fase adulta (GAVIOLI, SIQUEIRA, SILVA, 2009).

Essa aplicação do 5S foi um avanço para os japoneses e uma das principais ferramentas para se trabalhar nas gestões de empresas, posicionando uma organização de qualidade, mudando pessoas, reduzindo custos e aumentando a produção. Até nos dias hoje é uma ferramenta fundamental para qualquer empresa, sendo as mudanças de comportamento de pessoas o principal objetivo dessa ferramenta de qualidade, que aqui no país, é conhecida como *housekeeping* (conservação da casa) (REBELLO, 2005).

Os recursos que o processo disponibiliza para cada pessoa é enorme e o preço para aplicação sempre será baixo de acordo com os resultados que são obtidos. Essas cinco palavras de origem japonesa foram formalizadas na língua brasileira como os 5 sentidos: de seleção (descartes), de organização (ordenação), de limpeza (saúde), de padronização (sistematização) e de autodisciplina (manutenção da ordem) (REBELLO, 2005).

Abaixo segue os significados de cada palavra:

1 - *SEIRI*- Senso de Utilização: significa que é preciso utilizar sem desperdiçar, ou seja se algum produto da empresa não está sendo útil você terá que resolver onde ele poderá se encaixar, servindo para outros lugares ou também para algumas pessoas.

2 - *SEILTON*- Senso da organização: essa parte mostra de como deve ser utilizado nos produtos, mas de forma organizada sendo que em cada lacuna deverá ser reposta, terá um padrão para estocagem, identificar uma localização para cada produto e sempre trabalhando na ferramenta PEPS (Primeiro que entra Primeiro que sai).

3 - *SEISO*- Senso de limpeza: o senso exige tirar tudo que não for útil fazendo uma geral em tudo, sempre resolvendo naquilo que está sendo o problema e sempre reciclando o ambiente de trabalho.

4 - *SEIKETSU*- Senso da Saúde: a parte da saúde se identifica quando as condições de trabalho física e mental forem normais, sempre melhorando o ambiente para que a ferramenta possa ser desenvolvida.

5 - *SHITSUKE*- Senso de autodisciplina: após os 4 passos, esse é o último senso que trará um cumprimento dos anteriores com uma maior responsabilidade de regras e as importâncias onde nas ferramentas exigem para que seu processo ocorra correto e produtivo.

Pode se presumir que o programa 5S, de acordo com a figura 1, reforça a todos ter um comprometimento com as funções fazendo acontecer todos os tópicos com perfeição e dedicação, isso traz muitos benefícios para a empresa e para o empregador. A aplicação sempre mostra uma nova oportunidade para todos, se houver a colaboração das pessoas envolvidas, sendo que em qualquer processo ou serviço pode aplicar a ferramenta de qualidade, nessa maneira a empresa não cometerá as mesmas falhas pois sempre elas irão se tornar um ambiente melhor e mais produtivo (REBELLO, 2005).



Figura 1 – Definição do 5S.

Fonte: <https://www.logisticosoficial.com/single-post/2015/09/03/OS-CINCO-SENSOS-%E2%80%93-5S>

#### 4 | FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE RETIRADA DE RESÍDUO HOSPITALAR

Uma das ferramentas de qualidade que identifica na empresa um dos principais meios de melhorias é o fluxograma, para seguir alguns passos basta identificar, observar, analisar e agir com as dificuldades existentes. (LUCIETTO; COSMA; ZANANDREA; CRUZ, 2011).

Esta ferramenta demonstra a aplicação de uma sequência de características de agregação de equipamentos, pessoas, métodos, ferramentas e matéria prima. O fluxograma trata – se de um sistema detalhado, com a aplicação dela pode-se assinalar os pontos cruciais da metodologia e as barreiras para alcança – lá (LINS, 1993).

O fluxograma possibilita a identificação de eventuais lapsos, que são uma eventual origem de problemas, e é utilizado na atividade em que o autor denomina *imagineering*, na qual as pessoas que detêm maior conhecimento sobre o processo se reúnem para desenhar o fluxograma atual, o fluxograma de como deveria ser feito

e, posteriormente, os comparam (BERH, MORO, ESTABEL, 2008).

Este sistema de demonstração é muito útil para aqueles que são novos na empresa ou mesmo estão visitando para ter um conhecimento logístico da ferramenta, sempre o fluxograma é feito de forma fácil de interpretar e para que todos entendam como funciona cada parte da empresa de maneira clara e objetiva. Dessa forma algumas expressões mais vistas: Operação (retângulo) quando algum texto tem ação; decisão (losango) representa um parecer ou quando uma resposta tem duas opções; sentido do fluxo (seta) sempre indica a ordem da sequência das partes; limites (elipse) significa começo e o final; conector (círculo) conexão dos textos e preparação (hexágono) indica o processo acabado, esses itens podem ser definidos em um fluxograma (BERH, MORO, ESTABEL, 2008).

No ambiente hospitalar existem vários tipos de vírus que podem trazer riscos à saúde de todos no local, para que isso não aconteça existe alguns modos de prevenção como descartes de lixo hospitalar. Esses resíduos trazem enormes riscos ao meio ambiente e as pessoas que se habita no hospital fazendo com que essa obrigação das pessoas no ambiente de trabalho é fazer esse os descartes corretos para ser levados pelas cooperativas de coleta com segurança. (BALSAMO, FELLI, 2006).

As ferramentas de gestão de qualidade são apoios para todos os processos assim ajudando a solucionar problemas e identificar. (LUCIETTO, COSMA, ZANANDREA, CRUZ, 2011). Com todas as informações geradas iniciamos um fluxograma para detalhar os destaques do processo de coleta de resíduos, conforme mostra a figura 2.

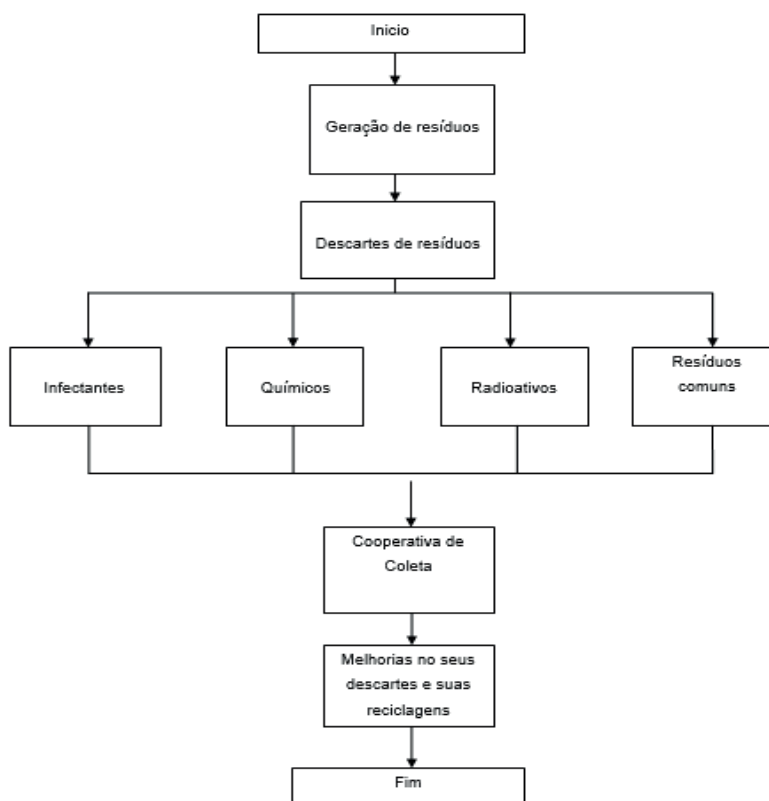


Figura 2 – Demonstração da logística de resíduos hospitalares.

#### 4.1 Proposta de aplicação das ferramentas 5s e fluxograma no ambiente hospitalar

A proposta de aplicação das ferramentas 5S e fluxograma surgiu com efeito de beneficiar o processo de descartes do lixo hospitalar, isso pode se converter em um resultado satisfatório os hospitais.

De acordo com a proposta, a ferramenta de qualidade 5S fornece um sistema sem erros, ou seja, para que todos as etapas envolvidas no processo se desenvolvam perfeitamente, de forma dedicada e com muita atenção, nesse procedimento visa se estabelecer os passos dos 5 sentidos de seleção (descartes), organização (ordenação), limpeza (saúde), padronização (sistematização) e autodisciplina (manutenção da ordem).

Esses passos sempre têm que ser na sequência, conforme citados, para que possa diminuir custos, ter uma organização na hora de descartar os resíduos, para que todos os envolvidos na coleta efetuem o trabalho conforme os sistemas indicam, tirar pessoas de suas funções rotineiras para que efetuem suas mudanças. E assim, liderar o mercado e abrilhantar os beneficiados nas suas funções.

Já com o fluxograma o método de melhoria no trabalho é um pouco diferente para demais pessoas observarem sua gestão, a função dessa ferramenta nos descartes de lixo hospitalar deve ser planejada com muito êxito e sucesso. Para que seja aplicada de forma organizada e com a execução correta, deve –se elaborar um fluxograma cada funções no processo dos descartes, desde a pessoa que gera o lixo hospitalar até as pessoas que fazem uma reciclagem do lixo, auxiliando assim o meio ambiente.

### 5 | CONCLUSÃO

Com essas ferramentas de qualidade, podemos concluir que ambas dependem da logística de descartes e podem ser executadas com sucesso se houver dedicação.

O estudo sobre gestão de resíduos hospitalares pode ser satisfatório, sendo possível abordar vários assuntos importantes como: a sociedade ter mais consciência no descarte destes resíduos, identificação de alguns modelos de gestão nas unidades hospitalares e conseguir melhoria através da implantação das ferramentas de qualidade, que irão auxiliar os colaboradores e os líderes na gestão do descarte sustentável desses resíduos.

Por ser ainda pouco divulgados na mídia e na sociedade como um todo que seu descarte incorreto pode acarretar vários riscos à saúde e ao meio ambiente. Alguns riscos podem ser de menor ou maior impacto para toda a população, com a pesquisa e possível aplicação das ferramentas, pode-se dizer que haverá sucesso em todas as etapas, desde a pessoa que descarta o lixo até os trabalhadores que faz a separação para a reciclagem dos materiais serem reutilizados.

Esses métodos podem ser usados não somente nas unidades hospitalares, como também, em qualquer logística de processo das empresas, basta as pessoas terem dedicação e agirem conforme as regras das ferramentas do 5S e fluxograma, é importante também que cada trabalhador seja inserido nessas aplicações, assim haverá mais desenvolvimento e valorização, tendo mais oportunidades dentro da empresa.

## REFERÊNCIAS

- BALSAMO, Ana Cristina, FELLI, Vanda Elisa Andres, **Estudo sobre os acidentes de trabalho com exposição aos líquidos corporais humanos em trabalhadores da saúde de um hospital universitário**. Rev. Latino-am Enfermagem, 2006.
- BERH, Ariel; MORO, Eliane Lourdes da Silva; ESTABEL, Lizandra Brasil; **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca**. Ci. Inf., Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, 2008.
- BITTAR, Olímpio J.Nogueira V.; **Cultura e qualidade em hospitais**. In Quinto Neto A, Bittar OJNV. Hospitais: administração da qualidade e acreditação de organizações complexas. Porto Alegre: Da Casa, 2004. Cap. 1.
- BITTAR, O. J. N. V.; **Gestão de Processos e certificação para qualidade em saúde**. Rev. Assoc. Med. Bras. vol.45 n.4 São Paulo Sept./Dec. 1999.
- FERREIRA, João Alberto, **Resíduos Sólidos e Lixo Hospitalares: Uma discussão ética**. Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, 11 (2): 314-320, Apr/Jun, 1995).
- GAVIOLI, Giovana; SIQUEIRA, Maria Cristina Mendonça; SILVA, Paulo Henrique Ribeiro; **Aplicação do programa 5S em um sistema de gestão de estoques de uma indústria de eletrodomésticos e seus impactos na racionalização de recursos**- Universidade de Cruzeiro do Sul, 2009.
- HOPPE, Taíse Raquel Grings. **Contaminação do meio ambiente inadequado de medicações vencidos e não utilizados**. Universidade Federal de Santa Maria, 2011.
- LINS, Bernardo Felipe Estellita, **Ferramentas básicas de qualidade**. Ci inf., Brasília, 22(2): 153-161, 1993.
- LUCIETTO, Deoclides; COSMA, Marília Aparecida; ZANANDREA, Gabriela; CRUZ, Marcia Rohr, **Ferramentas de Qualidade**. Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha, 2011.
- MOREIRA, Josino Costa, SISINNO, Cristina Lúcia Silveira, **Ecoeficiência: um instrumento para a redução da geração de resíduos e desperdícios em estabelecimentos de saúde**. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, nov-dez, 2005.
- MOTA, S. M. **Impacto dos resíduos de serviços de saúde sobre o homem e o meio ambiente**. Arquivos em Odontologia, v. 40, n. 2, p.111-206, 2004.
- REBELLO, Maria Alice de França Rangel. **Implantação do programa 5S para a conquista de um ambiente de qualidade na biblioteca do hospital universitário da universidade de São Paulo** – Revista digital de biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, SP, 2005.
- RODRIGUES, Beatriz; **Logísticos Oficial**, 2015, disponível em: <https://www.logisticosoficial.com/single-post/2015/09/03/OS-CINCO-SENSOS-%E2%80%935S>



SIQUEIRA, M.M.; MORAES, M. S. **Saúde coletiva, resíduos sólidos, urbanos e os catadores de lixo**. Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto, 2012.

VANTI, Nadia. **Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração**. 1999, 7 p. Artigo Científico – UFRGS Campus Rio Grande do Sul.

## PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR PARA O SERVIDOR PÚBLICO E GOVERNANÇA

**Edson Wasem**

**RESUMO:** No presente trabalho, faremos uma análise dos sistemas de Previdência Social no Brasil e da necessidade da efetiva implementação da Previdência Complementar no Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) em todos os entes públicos, bem como das vantagens e desvantagens para o Governo e para os servidores. Para fundamentar o estudo, foram analisadas as características da Previdência Social, os princípios que norteiam a Previdência Complementar e os dados que demonstram sua viabilidade e segurança, demonstrando que a vinculação ao novo sistema garantirá o recebimento futuro proporcional, contribuindo, ainda, para a melhoria da governança como mecanismo de equidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Previdência Social - Regime. Previdência Social – Regime próprio. Previdência Complementar para o Servidor Público. Governança - Equidade.

**ABSTRACT:** This paper aims to show an analysis of the Brazilian Social Security and the necessity to effectively introduce in this system a Supplementary Social Income (SSI) in all government's entities, as well as the considerations for and against in the perspective of the Government and of the public

employees. In order to base this research, an analysis of the Social Security's characteristics, the SSI's principles and viability data was made, demonstrating that the new system will ensure a proportional income for the worker and also improvement of governance as an equity mechanism.

**KEYWORDS:** Social Security – Systems. Social Security – Special Systems. Supplementary Social Income for Public Employees. Governance - Equity.

### 1 | INTRODUÇÃO

O Estado, com todas suas atribuições, competências, funções e obrigações é uma instituição complexa em constante evolução e transformação e, para atingir sua finalidade deve aplicar seus recursos visando o bem-estar do povo.

No Brasil, para estabelecer as ações governamentais e a correta aplicação dos recursos, a Constituição Federal determina em seu artigo 165 a obrigatoriedade dos Governos Federal, Estadual e Municipal e do Distrito Federal em elaborarem o Plano Plurianual (PPA) para um período de quatro anos, estabelecendo diretrizes, objetivos e metas a serem seguidas.

Contudo, a ausência de regras que garantissem o pagamento dos benefícios futuros

levou ao comprometimento dos regimes de previdência. O Governo Federal, com o objetivo de cortar gastos correntes, e evitar o crescimento da dívida pública, sem o corte de investimento público, propõe hoje, nova alteração das regras previdenciárias, para assim, garantir o pagamento futuro dos benefícios previdenciários.

O Ministério da Fazenda, em seu site oficial, informa que a mudança é necessária já que “As despesas com o pagamento de benefícios previdenciários têm aumentado em ritmo muito superior ao do aumento das receitas. Nesse cenário, a conta não fecha e o déficit da Previdência tem sido maior a cada ano.”, trazendo, para demonstrar sua afirmação, dados que mostram que somando os dois regimes, o déficit chegou a um total de R\$ 227 bilhões em 2016.

Conforme se verifica no PPA de 2016-2019 do Governo Federal, ao definir sua Dimensão Estratégica, estabeleceu como diretriz a garantia de acesso da população ao sistema previdenciário com qualidade e equidade no atendimento e melhoria da gestão, buscando a sustentabilidade do sistema.

Dentro do sistema previdenciário, o Governo deve direcionar a atuação do Estado na promoção de um modelo inclusivo de desenvolvimento, fundamental para a aplicação de políticas públicas adequadas às necessidades da sociedade para estabelecer regras, a fim de que o trabalhador garanta, ao final de sua vida laborativa ou em casos de doença, acidente, gravidez, prisão ou morte, uma reposição de renda para seu sustento e de sua família, denominada aposentadoria, que é viabilizada pela Previdência Social.

Contudo, no início do sistema previdenciário, os recursos não eram utilizados exclusivamente para custear a previdência, tendo o governo, na década de 1930, aplicado-os em áreas definidas como estratégicas, como programas habitacionais e a construção de Brasília. (Oliveira e Teixeira, 1985). Em sua obra, os autores descreveram como eram direcionadas as reservas acumuladas pelas Instituições Previdenciárias no governo de Getúlio Vargas:

A canalização das reservas da Previdência para investimentos da preferência do governo foi um processo que efetivamente se desenvolveu em grande escala. Uma sucessão de decretos produzidos neste período passou, ora a impor às instituições de Previdência Social, ora autorizá-las a investir suas reservas em áreas definidas como estratégicas pelo Estado.

Somente com a promulgação da Constituição Federal de 1988 é que se criou o orçamento da seguridade social. A utilização dos recursos da Previdência em políticas públicas ao longo de décadas, as contribuições calculadas sem o correspondente equilíbrio atuarial e a implantação tardia do sistema contributivo levaram à necessidade de alterações constitucionais para equacionar direitos frente à realidade previdenciária.

O presente trabalho analisará os sistemas de Previdência Social no Brasil e a necessidade da efetiva implementação da Previdência Complementar no Regime

Próprio de Previdência Social (RPPS) nos entes públicos para equalizar o déficit atuarial, demonstrando como os fatos históricos contribuíram esse desequilíbrio. Serão apresentados os princípios ligados à Previdência Complementar, as semelhanças e diferenças entre os sistemas de previdência no Brasil, sua sustentabilidade e equidade, e a necessidade da implantação da Previdência Complementar para os servidores públicos.

A análise baseou-se em dados históricos, dados disponíveis nos órgãos responsáveis pela elaboração das políticas públicas, de gestão e controle vinculados ao RGPS e aos RPPS, e ainda em estudos teóricos e dados estatísticos disponibilizados por esses órgãos, para avaliar a necessidade da implantação da previdência complementar e como se apresenta a equidade e sustentabilidade dos diversos regimes.

Dessa forma, para o desenvolvimento do trabalho, foram analisados o Histórico da Previdência Brasileira, os Regime Geral da Previdência Social – RGPS e os Regimes Próprios de Previdência Social – RPPS, os princípios vinculados à Previdência Complementar, as semelhanças e diferenças entre os Regimes.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa foi a qualitativa com análise de dados secundários, para a partir desses, demonstrar a necessidade da implantação da Previdência Complementar para os servidores públicos.

## **2 | HISTÓRICO DA PREVIDÊNCIA BRASILEIRA**

Tratando genericamente dos direitos sociais no Brasil, e não especificamente da Previdência Social, a Constituição Política do Império do Brasil, Carta de Lei de 25 de março de 1824, fez alusão à assistência social, ainda que sem disposições concretas sobre o Direito Previdenciário.

A Princesa Imperial Regente do Brasil editou, em 26 de março de 1888, o Decreto nº. 9.912-A que reformou os correios do Império, regulando também o direito à aposentadoria, sendo essa a primeira legislação específica sobre direito previdenciário.

A Constituição Republicana de 1891 foi a primeira a abordar o tema, regulando normas de aposentadoria em favor dos funcionários públicos, ao dispor em seu art. 75 que "a aposentadoria só poderá ser dada aos funcionários públicos em caso de invalidez no serviço da Nação."

Somente no ano de 1923, o direito previdenciário foi regulamentado pelo Decreto-Legislativo nº 4.682, de 14 de janeiro de 1923, conhecido como "Lei Elói Chaves", que determinava a criação das caixas de aposentadorias e pensões para os ferroviários, a ser instituída em cada uma das empresas da estrada de ferro, estabelecendo seu custeio e sustentabilidade. Referida norma é dada como um marco para o desenvolvimento da Previdência Social brasileira, conforme salientado

por Oliveira e Teixeira (1985).

As caixas de aposentadorias e pensões mantinham a administração e a responsabilidade do sistema previdenciário nas mãos da iniciativa privada e previam a forma de custeio pela própria classe. Não havia intervenção do poder público junto a essas Caixas, sendo o Estado apenas o responsável pela criação e regulamentação de seu funcionamento, de acordo com os procedimentos previstos na legislação.

A Constituição Federal de 1934 estendeu o custeio triplice da Previdência Social com a participação do Estado, dos empregadores e dos empregados para todas as categorias, representando um grande marco no sistema previdenciário, em especial, no tocante ao custeio.

O que se verifica é que a Previdência Social era, então, orientada para o plano das ideias de Seguridade Social, onde não se visava apenas a concessão de benefícios, mas a utilização dos recursos previdenciários com uma política social ampla que englobava, além dos benefícios pecuniários tradicionais, ações destinadas à saúde, higiene, educação, habitação e redistribuição de renda.

Somente no ano de 1960 foi editada a Lei nº 3.807, denominado Lei Orgânica da Previdência Social (LOPS) que uniformizou os planos de benefícios e as contribuições cobradas pelos diversos Institutos, com o objetivo de reduzir as disparidades existentes no sistema previdenciário, estabelecendo, contudo, o financiamento de imóveis com recursos previdenciários.

Várias normas legais foram editadas para regulamentar os benefícios, mas, somente no ano de 1965, foi editada a Emenda Constitucional (EC) nº 11, que introduziu uma modificação constitucional proibindo a concessão de benefícios previdenciários sem a previsão legal de sua devida forma de custeio, visando elidir a concessão irresponsável de benefícios, em especial, por motivos políticos.

A Constituição de 1967, instituída no início do Regime Militar, trouxe algumas regras sobre a Previdência Social, mas somente a Constituição Federal de 1988 ampliou a rede de custeio, mantendo o caráter contributivo da Previdência Social e estabelecendo ao Estado uma função de duplice custeio, como tomador de serviços e como organizador e distribuidor dos concursos de prognósticos. Coube, também, ao empregador e ao empregado a integralização da rede de custeio da Previdência Social, determinado em seu artigo 201, o regime geral de previdência a todos os trabalhadores brasileiros.

Importante destacar entre as alterações constitucionais, duas Emendas promoveram significativas modificações no sistema previdenciário.

A EC nº 20/98 trouxe regras importantes para a higidez do sistema, entre elas:

- definição para o caráter contributivo, tanto para RGPS como para os RPPS, determinando a preservação do equilíbrio financeiro e atuarial;
- padronização para a concessão de aposentadorias especiais para ambos os regimes;

- determinação de que somente o servidor público estaria vinculado aos RPPS, estabelecendo o RGPS para aqueles que exercem cargo em comissão, declarado em lei de livre nomeação e exoneração, cargos temporários ou de emprego público;
- permissão à União, Estados, Distrito Federal e Municípios a fixação de um teto do RGPS para aposentadorias e pensões concedidas pelos seus respectivos RPPS, desde que fosse instituída a Previdência Complementar para esses servidores.

Destaca-se, ainda, que somente após a EC nº 20/98 e a edição da Lei Federal nº 9.717/98 é que as contribuições previdenciárias passaram a poder ser utilizadas somente para o pagamento de benefícios.

A necessidade de capitalização dos recursos das contribuições foi ressaltada por Stephanes (1998), então Ministro da Previdência:

Os saldos da Previdência foram usados na construção de Brasília, na constituição e no aumento de capital de várias empresas estatais (sic), na manutenção de saldos na rede bancária como compensação pela execução de serviços de arrecadação de contribuições e de pagamentos de benefícios, de 1986 a 1988, as transferências da Previdência Social para a área de saúde cresceram por conta da implantação do Sistema Único Descentralizado de Saúde (SUDS), chegando a 35% da arrecadação sobre a folha de salários, de 1988 até meados de 1993, as transferências para o Sistema Único de Saúde (SUS), que substituiu o SUDS, chegaram a 15% de toda a arrecadação sobre a folha de salários.

Além das alterações quanto às regras de custeio, a EC nº 20/98 trouxe em seu texto a possibilidade da criação da Previdência Complementar, que somente foi regulamentada no ano de 2001 pelas Leis Complementares nºs 108 e 109.

Contudo, a profunda alteração trazida pela EC nº 20/98 não foi capaz de solucionar os grandes desafios da Previdência Social, e assim, foi editada, no ano de 2003, a EC nº 41 que trouxe inúmeras alterações buscando maior equilíbrio financeiro e atuarial para o regime, sendo que já no ano de 2005, foi promulgada a EC nº 47 que, além de alterar outras regras, modificou algumas das introduzidas pela EC nº 41/03.

Entretanto, mesmo com essas alterações, as regras e direitos existentes, somados a um planejamento e estimativas equivocados, levaram à fragilidade do sistema, sendo hoje, novamente, discutidas profundas alterações no sistema de Previdência no Congresso Nacional.

A Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE) em seus Relatórios Econômicos (2015) estima que apesar de o Brasil ter uma população jovem, gasta com aposentadorias mais que muitos países vinculados à Organização, entendendo ser necessária uma reforma do sistema previdenciário, a ser realizada de forma sustentável e com a alteração do mecanismo de indexação dos benefícios mínimos para conter o gasto de forma eficaz.



### 3 | O REGIME GERAL DE PREVIDÊNCIA SOCIAL E OS REGIMES PRÓPRIOS DE PREVIDÊNCIA SOCIAL

A Previdência Social no Brasil pode assim ser classificada:

- a) RGPS operado pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, uma entidade pública e de filiação obrigatória para os trabalhadores regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT;
- b) RPPS instituído por entidades públicas – Institutos de Previdência ou Fundos Previdenciários e de filiação obrigatória para os servidores públicos titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; e
- c) Regime de Previdência Complementar, operado por Entidades Abertas e Fechadas de Previdência Complementar, com filiação facultativa, criado com a finalidade de proporcionar uma renda adicional ao trabalhador que complementa a sua Previdência oficial.

Abstrai-se dessa classificação que a Previdência Social é administrada pelos Governos Federal, Estadual, Municipal e do Distrito Federal, através dos diversos regimes próprios de Previdência para os servidores públicos e pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS o regime geral, para os demais trabalhadores.

Tanto os RPPS como o RGPS são compulsórios e têm por objetivo garantir a renda básica, repondo-a até determinados limites em função da perda da capacidade laborativa. Já a aposentadoria complementar é facultativa e oferece benefícios semelhantes, porém visando garantir maior renda. Essas características serão explicadas no Item 5 – Semelhanças entre o RGPS e RPPS.

### 4 | PRINCÍPIOS VINCULADOS À PREVIDENCIA COMPLEMENTAR

Podemos destacar seis princípios vinculados à Previdência Complementar: da equidade, da liberdade contratual, da afetação patrimonial, do contrato de Previdência Complementar como contrato plurilateral, da governança do sistema e da sustentabilidade da Previdência Complementar.

#### 4.1 Princípio da equidade

Equidade significa senso de justiça e, desta forma, a equidade está relacionada à forma de participação do custeio, previsto no inciso V, do artigo 194, da Constituição Federal, que estabelece:

Art. 194. A seguridade social compreende um conjunto integrado de ações de iniciativa dos Poderes Públicos e da sociedade, destinadas a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social.

Parágrafo único. Compete ao Poder Público, nos termos da lei, organizar a seguridade social, com base nos seguintes objetivos:

...

V - equidade na forma de participação no custeio;

O princípio da equidade impõe que o custeio da seguridade social seja feito de forma proporcional à capacidade contributiva de todos os que estão obrigados a custeá-lo, sendo que cada um deverá fazê-lo “na medida de suas possibilidades, possibilidades estas que são fornecidas pelos ganhos, seja do empregador, seja do trabalhador. Quem tem maior capacidade econômica deve contribuir com mais”. (DIAS; MACEDO, 2008).

A equidade na forma de participação do custeio é consequência do princípio da capacidade contributiva do direito tributário, segundo o qual, aquele que detém maior capacidade contributiva deve efetuar uma contribuição maior. É consequência, também, do princípio da igualdade material entre as pessoas, o qual entende que os iguais devem ser tratados de forma igual, e os desiguais, na medida de suas desigualdades, a fim de se estabelecer um senso de justiça social.

Assim, o princípio da equidade analisado à luz da Previdência Complementar significa a aplicação da justiça e igualdade na participação do custeio da Previdência. “Logo, deve-se cobrar mais contribuições de quem tem maior capacidade de pagamento para que se possa beneficiar os que não possuem as mesmas condições” (KERTZMAN, 2006).

Para Balera (2012), a equidade constitui “o ponto de equilíbrio entre a capacidade econômica do contribuinte e o esforço financeiro que dele será cobrado para a constituição do fundo comum de proteção social”.

#### 4.2 Princípio da liberdade contratual

O princípio da liberdade contratual depende, conceitualmente, da chamada autonomia privada ou autonomia da vontade, a qual, por sua vez, é o reflexo da liberdade econômica.

A liberdade de contratar é reconhecida no art. 421, do Novo Código Civil Brasileiro. Em princípio, o ato de contratar, a escolha do respectivo parceiro e o estabelecimento do conteúdo do contrato se sujeitam à vontade dos contratantes, os quais poderão estabelecer novos tipos contratuais, além dos já existentes, desde que observadas as normas gerais legalmente prescritas (NCCB, art. 425).

O princípio da liberdade contratual para a Previdência Complementar pode ser verificado nas disposições contidas no parágrafo 16, do artigo 40, da Constituição Federal, que estabelece que somente mediante sua prévia e expressa opção poderá ser aplicado ao servidor que tiver ingressado no serviço público até a data da publicação do ato de instituição do correspondente.

Destaca-se que a liberdade contratual, em razão da falta de igualdade material

entre os contratantes, leva à necessidade de uma maior intervenção do Estado, através da edição de normas imperativas capazes de minorar as desigualdades.

Assim, as normas de Previdência Complementar, estabelecidas tanto na Constituição Federal como nas Leis Complementares nº 108/2001 e nº 109/2001 e demais regulamentações, circunscrevem o âmbito de liberdade contratual para que as partes possam livremente decidir, respeitando-se um núcleo imutável que não pode ser transacionado pela Entidade Fechada de Previdência Complementar (EFPC), patrocinadores e participantes, como carência mínima de 60 (sessenta) contribuições mensais e cessação do vínculo para que o participante possa se torna elegível (I, art. 3º, da LC nº 108/2001). Circunscrevem, também, a estrutura organizacional da EFPC regida pela LC nº 108/2001 e o equacionamento do resultado deficitário na proporção existente entre as suas contribuições (art. 21 da LC nº 109/2001), entre outras.

Isso porque, em muitas relações jurídicas, não se pode mais assegurar aos partícipes de qualquer relação contratual a plena liberdade de contratar ou de estipular livremente o conteúdo do contrato que, em muitos casos, tem sua validade dependente do assentimento de uma autoridade reguladora.

#### **4.3 Princípio da afetação patrimonial**

O princípio da afetação patrimonial, presente nas relações da Previdência Complementar, concebe uma espécie de separação ou divisão do patrimônio pelo encargo imposto a certos bens que são postos a serviço de um fim determinado. Segundo esse princípio, não importa a afetação na disposição do bem e na sua saída do patrimônio do sujeito, mas na sua imobilização em função de uma finalidade.

Esse princípio está claramente presente na Lei Complementar nº 109, de 29 de maio de 2001, que dispõe sobre a Previdência Complementar e estabelece, em seu artigo 34, que deve ser garantida a independência patrimonial.

Tal garantia ocorre quando implementado o multiplano da entidade fechada, que é o plano ou o conjunto de planos de benefícios administrado para diversos grupos participantes com independência patrimonial.

A separação patrimonial não se deve à necessidade de se limitar a garantia dos credores, mas se apresenta como uma necessidade econômica e social para atingir o fim para o qual o patrimônio foi constituído. A colocação de um núcleo patrimonial a serviço de determinada finalidade, diversa daquela do patrimônio geral do sujeito, é a verdadeira razão de ser da separação.

A legislação faz alusão à independência patrimonial existente entre os planos de benefícios da entidade e não a uma suposta independência entre os grupos de participantes, que não seria, esta, de cunho patrimonial. Cada plano de benefícios é constituído por um núcleo patrimonial nominalmente titularizado pela entidade fechada de previdência complementar que o administra, sendo este destinado a garantir a complementação previdenciária daqueles que se vincularam, na qualidade de participantes, ao determinado plano.

Portanto, quando o legislador faz referência à independência patrimonial presente no âmbito das entidades fechadas com multipiano, estabelece que as entidades fechadas que administram dois ou mais planos têm, por princípio, a incomunicabilidade dos patrimônios desses planos. A independência patrimonial entre os planos de benefícios surgiu como mecanismo de segregação de riscos e proteção patrimonial a cada grupo de participantes.

A independência patrimonial tem ainda por fundamento o princípio constitucional que estabelece que o regime de previdência privado é “baseado na constituição de reservas que garantam o benefício contratado” (art. 202 da Constituição Federal), e que seja preservada a liquidez, a solvência e o equilíbrio econômico, financeiro e atuarial de cada plano de benefícios (art. 3º, III, da Lei Complementar n.º 109/2001).

#### **4.4 Princípio do contrato de previdência complementar como contrato plurilateral**

O contrato de Previdência Complementar é tido como uma espécie do gênero contrato plurilateral. Em razão da dificuldade de se estabelecer a distinção entre as complementações de aposentadoria oriundas do campo do direito do trabalho e do campo do direito previdenciário complementar, a doutrina brasileira e estrangeira limitou-se a arrolá-las como “regimes complementares”.

O contrato de Previdência Complementar possui elementos de identidade que lhe são próprios e exclusivos. Não obstante, é frequentemente confundido com o contrato de trabalho.

O contrato de Previdência Complementar não nasce necessariamente do contrato de trabalho e nem sempre é uma consequência deste. A principal característica dos contratos de Previdência Complementar resulta do fato de não ser ele um contrato bilateral, mas um contrato plúrimo.

Venosa (1992) explica que nesse tipo de contrato deve existir a manifestação de mais de duas vontades, não devendo ser confundido com os contratos bilaterais com múltiplos sujeitos ativos e passivos, mas com um mesmo nível de direitos e obrigações. Nos contratos plúrimos, cada parte adquire direitos e contrai obrigações com relação a todos os outros contratantes. Há um feixe de obrigações entrelaçadas e não uma oposição pura e simples de um grupo de contratantes perante outro. A vontade de cada um pode ir se manifestando escalonadamente, sendo necessário estabelecer na avença seu tempo e forma.

Segundo Venosa (1992), o contrato plurilateral tem por características: a) a assincronia da manifestação de vontades; b) a assimetria das obrigações dos contratantes; c) a cessão da posição dos contratantes. Essas mesmas características dos contratos plúrimos podem ser inferidas nas normas legais brasileiras, aplicáveis aos contratos de Previdência Complementar.

Para Almeida (2008, pg.60), a assimetria do contrato presente nos contratos de Previdência Complementar, onde cada um dos contratantes adquire direitos e contrai obrigações em relação a todos os demais contratantes, é a que define de melhor

forma o contrato plúrimo, “pois cada contratante possui níveis de responsabilidades contratuais escalonados e diferenciados”, sem ... que “assuma responsabilidades em nome de outrem ou que um dos contratantes represente os demais na celebração do negócio jurídico”.

#### **4.5 Princípio da governança do sistema**

Segundo o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009), “Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre Proprietários, Conselho de Administração, Diretoria, e órgãos de controle”. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a sua longevidade.

A governança corporativa na Previdência Complementar tem por objetivo promover a confiabilidade da instituição em relação a seus grupos de interesses, tendo como base a transparência, equidade, prestação de contas e a responsabilidade corporativa. (CONAPREV, 2015)

Também a OECD (2014) entende que a adesão ao princípio de governança é necessária e deve direcionar os regulamentos das EFPC, definido o papel e a capacidade dos fundos de pensão, o impacto à participação ativa dos participantes no comportamento da entidade, bem como o papel dos administradores dessas entidades.

Nesse sentido, o Ministério da Previdência Social editou a Resolução MPS/CGPC nº 13, de outubro/2004, determinando que as entidades fechadas de Previdência Complementar devem adotar princípio, regras e práticas de governança, gestão e controles internos adequados à estrutura, complexidade e gestão de riscos dos planos de benefícios operados pelas EFPC, com a finalidade de assegurar o pleno cumprimento de seus objetivos.

As práticas de governança visam o aprimoramento da instituição e de sua gestão em áreas como: estratégica, gerencial, operacional, financeira, contábil e social. Elas oferecem como resultado a demonstração de ética, responsabilidade e credibilidade, fixando, ainda, uma estrutura mínima de governança, composta por um Conselho Deliberativo e Fiscal e por uma Diretoria Executiva, podendo, também, serem constituídas outras instâncias de decisão e assessoramento, como conselhos consultivos.

#### **4.6 Princípio da sustentabilidade na previdência complementar**

Muitas são as definições teóricas para a sustentabilidade, mas, com maior repercussão, foi estabelecida no ano de 1987, pela Organização das Nações Unidas (ONU), por meio do relatório “Nosso Futuro Comum”, publicado pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (apud, MIKHAILOVA, 2004, p.

26), o conceito de “Desenvolvimento sustentável é aquele que busca as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender as próprias necessidades”.

No RGPS, verifica-se que a sustentabilidade é uma meta a ser atingida através das contribuições de seus participantes para o financiamento do sistema previdenciário. Contudo, por ser o sistema deficitário, há hoje uma dependência dos recursos estatais para sua manutenção.

Já nos RPPS, a Lei nº 9.717/98 e as demais normas disciplinadoras como: portarias, resoluções, instruções e orientações do Ministério da Previdência Social (MPS), da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) instituíram para União, Estados, Distrito Federal e Municípios, órgãos reguladores com o intuito de direcionar os RPPS para operar de forma sustentável, mantendo seu equilíbrio financeiro e atuarial.

Na Previdência Complementar, a sustentabilidade pode ser vista como um dos pilares de sua existência, estabelecendo o art. 7º da Lei Complementar nº 109 que:

Art. 7º Os planos de benefícios atenderão a padrões mínimos fixados pelo órgão regulador e fiscalizador, com o objetivo de assegurar transparência, solvência, liquidez e equilíbrio econômico-financeiro e atuarial.

Parágrafo único. O órgão regulador e fiscalizador normatizará planos de benefícios nas modalidades de benefício definido, contribuição definida e contribuição variável, bem como outras formas de planos de benefícios que reflitam a evolução técnica e possibilitem flexibilidade ao regime de previdência complementar.

Ressalte-se que o PPA 2016-2019 salienta, dentro de suas diretrizes estratégicas, a importância do Regime de Previdência Complementar – RPC como um mecanismo de formação de poupança interna e de longo prazo, ampliando a capacidade de investimento do país e contribuindo para o crescimento econômico. Traz, ainda, como objetivo da Previdência Complementar, a sustentabilidade dos regimes previdenciários, entendendo que “terá como prioridade o desenvolvimento de ações de fortalecimento da supervisão baseada em riscos com alcance da efetividade; de aprimoramento dos controles internos administrativos e das atividades de inteligência; de gerenciamento de riscos corporativos; e de fortalecimento da segurança institucional”.

A União, buscando a sustentabilidade futura de seu RPPS, aprovou a Lei nº 12.618, de 30 de abril de 2012, que instituiu a Previdência Complementar dos servidores públicos federais com o objetivo de garantir a construção do equilíbrio financeiro e atuarial. Alguns Estados da Federação implantaram ou se encontram em fase de implantação do RPC. Contudo, os resultados financeiros e atuariais somente poderão ser mensurados após a evolução do novo regime e a transição entre os servidores que se encontram vinculados ao atual sistema e aqueles que optarem pelo novo regime ou ingressarem no serviço público após a sua criação.



## 5 | SEMELHANÇAS ENTRE O RGPS E OS RPPS

Os dois regimes são obrigatórios e de caráter compulsório e têm por objetivo a garantia da renda básica em função da perda da capacidade laborativa. Ambos são deficitários (Vide Tabela 1 e 2).

O ato de filiação aos Regimes de Previdência tem caráter compulsório por ser determinado por lei e ocorre para os segurados obrigatórios, de forma automática, a partir do exercício de atividade remunerada. Nos termos da Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, segurados obrigatórios são: o empregado, o empregado doméstico, o contribuinte individual, o trabalhador avulso e o segurado especial.

O caráter obrigatório de filiação à Previdência deve ser visto como um contrato entre os cidadãos e o Estado, o qual estabelece a manutenção de condições mínimas de sobrevivência, mediante o apoio solidário de todos frente às necessidades de alguns. A Previdência corresponde a uma forma de seguro social, originando, como qualquer outro seguro, sua característica contributiva. Esse aspecto define a necessidade da participação financeira direta do segurado (MATOS; MELO; SIMONASSI, 2013).

As contribuições compulsórias de empregados e empregadores têm, por fim, assegurar os meios indispensáveis de manutenção, por motivo de incapacidade, desemprego involuntário, idade avançada, tempo de serviço, encargos familiares e prisão ou morte daqueles de quem dependiam economicamente.

Outra semelhança importante se refere ao déficit apontado nos regimes.

A Associação Nacional dos Servidores Públicos, da Previdência e Seguridade Social (ANASP) publicou em fevereiro deste ano dados do sistema previdenciário, onde destacamos os principais aspectos relacionados ao RGPS.

<b>População (2014) (1)</b>	<b>203,1 milhões</b>
Esperança de vida ao nascer 2015 <sup>1</sup>	79,10 anos
Produto Interno Bruto (2015) (1)	R\$ 5.904,3 bilhões
Arrecadação do INSS/PIB) 2015	5,93%
Benefícios do INSS/PIB	7,42%
Arrecadação Federal (2015)	R\$ 1,2 trilhão (2)
Contribuintes para o RGPS (2014) (3)	R\$ 54,7 milhões
Arrecadação Total (2016)	R\$ 396,9 bilhões
Arrecadação Líquida (2016) Déficit	R\$ 358,137 bilhões R\$ 149,733 bilhões
Valor arrecadado pela Previdência Social 2016 (10)	R\$ 323,4 bilhões
Pagamento de Benefícios do RGPS 2016) (11)	R\$ 507,8 bilhões

Tabela 1 – Números da Previdência ANASP

Elaboração: Prof. JB Serra e Gurgel/ Dez 2016.

Fonte: Números da Previdência ANASPS

(1) IBGE, 2014(2) RFB, (3) DATAPREV,CNIS, (10) BEPS, dez 2016.(11) reestimado em dez. de 2015, MF/MPOG;  
Tabela resumida pelo autor.

Também os RPPS são deficitários e consomem parcela expressiva dos recursos fiscais. Apresentamos dados elaborados pelo Ministério da Previdência e Tribunal de Contas da União, de forma consolidada.

Categorias	Homens	Percentual sobre o Total (%)	Mulheres	Percentual sobre o Total (%)	Total	Percentual sobre o Total (%)
Aposentados	9.361.477	72,3%	7.986.329	48,6%	17.347.806	59,1%
Pensionistas	169.443	1,3%	2.494.049	15,2%	2.663.492	9,1%
Aposentados e pensionistas	345.185	2,7%	1.831.750	11,1%	2.176.935	7,4%
Contribuintes não beneficiários	1.266.812	9,8%	554.048	3,4%	1.820.860	6,2%
Protegidos (a)	11.142.917	86,1%	12.866.176	78,3%	24.009.093	81,7%
Desprotegidos (b)	1.802.544	13,9%	3.562.333	21,7%	5.364.877	18,3%
Total de Residentes (a+b)	12.945.461	100,0%	16.428.509	100,0%	29.373.970	100,0%

Tabela 2 - Proteção Previdenciária para a População Idosa\* - Brasil

Fonte: PNAD/IBGE – 2015. Elaboração: SPPS/MF. \* Idosos de 60 anos ou mais, independentemente de critério de renda, que recebem aposentadoria e/ou pensão ou que continuam contribuindo para algum regime

Despesa	R\$ 446 bilhões
Inativos	55.811
Pensionistas	409.756
Receitas	R\$ 10,1 bilhões (contribuições de servidores civis)
	R\$ 2,1 bilhões (contribuições de militares)
	R\$ 14,4 bilhões (receitas previdenciárias intraorçamentárias)
Despesas:	R\$ 64.165 (servidores civis)
	R\$ 24.953 (militares)
Déficit:	R\$ 62,7 bilhões (R\$ 39,9 bilhões e 22,8 bilhões)

Tabela 3 – Dados gerais – RPPS da União em 2013

Fonte: Dados extraídos de Auditoria realizada pelo TCU – Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos da União (RPPS), Fábio H. G. Barros - [http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/orcamentobrasil/Fabio\\_Henrique\\_Granja\\_e\\_Barros\\_TCU.pdf](http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/orcamentobrasil/Fabio_Henrique_Granja_e_Barros_TCU.pdf)

O Ministério da Previdência, para apontar o déficit, leva em conta ainda, os RPPS dos Estados e Municípios, considerando que as despesas com pessoal impactam também as contas públicas como um todo.

Grupo	Ativo Líquido	Déficit Atuarial	Receita Corrente Líquida	Despesa de Pessoal	Ativos	Inativos e Pensionistas
Estados	72.765.525	-607.213.174	346.278.184	141.191.971	2.343.175	1.517.249
Municípios Capitais	8.861.231	-94.180.967	54.809.098	22.334.388	546.437	199.649
Municípios >400 Mil	4.911.178	-38.100.208	18.879.604	8.240.632	198.017	66.357

Municípios >100 Mil	9.203.006	-38.749.996	31.271.413	14.218.518	469.950	98.832
Municípios >50 Mil	5.287.539	-11.297.593	12.520.367	5.817.749	267.210	42.494
Municípios >10 Mil	6.152.633	-17.553.943	18.791.456	8.819.854	482.638	71.632

Tabela 4 – Dados gerais – Situação atuarial estados e municípios

Fonte: Situação Atuarial dos RPPS dos Estados e Municípios por Grupo (Valores em R\$ mil) Elaboração: NOGUEIRA, Naron Gutierre Fonte: DRPSP/SPPS/MPS - CADPREV

O que se pode verificar nessas tabelas é que quanto maior o déficit atuarial o RPPS apresentar em relação à receita corrente líquida, maior será a parcela do orçamento e dos orçamentos futuros que o poder público terá que destinar para custear os benefícios previdenciários, reduzindo a capacidade de investimentos nas outras áreas prioritárias.

## 6 | METODOLOGIA

Os procedimentos adotados para o desenvolvimento desta pesquisa são classificados como qualitativo com análise de dados secundários.

Segundo Gil (1994, apud Miles e Huberman, 1994), a pesquisa qualitativa geralmente apresenta três etapas que podem ser seguidas: na análise de dados, a redução, que consiste no processo de seleção e simplificação dos dados, a apresentação, que é a organização dos dados selecionados que possibilita a análise das semelhanças e diferenças e seu inter-relacionamento, e a conclusão/verificação, onde se revisa os dados para se verificar as conclusões emergentes.

Dessa forma, foram analisados os dados históricos, que demonstram a evolução da previdência social no Brasil, mostrando que sua evolução está diretamente ligada à situação atual. Também foram utilizados os dados disponíveis nos órgãos responsáveis pela elaboração das políticas públicas, de gestão e controle vinculados ao RGPS e aos RPPS.

A pesquisa ainda se baseou em estudos teóricos e dados estatísticos disponibilizados pelos órgãos que regulam a matéria, possibilitando a comparação dos regimes de Previdência, a demonstração de suas diferenças e a ausência de equidade e igualdade de tratamento entre servidores públicos e trabalhadores ligados ao setor privado.

## 7 | ANÁLISE DE DADOS

As diferenças entre o RGPS e os RPPS acabam por criar dois tipos de segurados, demonstrando a total ausência de equidade entre os regimes. Isso porque as regras para a concessão de aposentadoria e pensão e os valores dos benefícios entre os

dois regimes são baseados em normas distintas. Pode-se apresentar como principais diferenças:

	<b>RGPS</b>	<b>RPPS</b>
<b>Base Legal</b>	Aplicam-se as regras previstas no art. 201 da CF e Lei Federal 8.213/91.	Aplicam-se as regras previstas no art. 40 da CF e nas Emendas Constitucionais nº 20/98, 41/03, 47/05 e 70/12.
<b>Carência</b>	Exige carência de 15 anos para as aposentadorias por tempo de contribuição, por idade e especial.	Não exige carência para aposentadoria, mas exige 10 anos de serviço público, sendo que desses, os 5 últimos devem ser no cargo em que se dará a aposentadoria.
<b>Carência</b>	Exige carência de 1 ano para a aposentadoria por invalidez.	Não exige tempo mínimo de serviço público e cargo.
<b>Reajuste</b>	O reajuste dos benefícios segue a regra da preservação do valor real, sendo o índice de reajuste o INPC desde o ano de 2003.	A regra geral é a preservação do valor real, mas o índice utilizado é de acordo com as normas de aposentação, respeitada a isonomia e paridade com os servidores da ativa.
<b>Teto de valores dos benefícios</b>	Os vinculados ao INSS não têm os valores dos benefícios limitados ao teto de contribuição e de benefício, sendo que em 2017 está estipulado em R\$ 5.531,31.	Não há teto de contribuição, mas há o teto máximo, no âmbito dos respectivos Poderes, os valores percebidos como remuneração, por membros do Congresso Nacional, Ministros de Estado e Ministros do Supremo Tribunal Federal e seus correspondentes nos Estados, no Distrito Federal e nos Territórios e, nos Municípios, os valores percebidos como remuneração, em espécie, pelo Prefeito.
<b>Cálculo dos proventos</b>	O cálculo dos proventos leva em consideração o “fator previdenciário”, que é uma fórmula (matemática) usada para calcular as aposentadorias por tempo de contribuição e por idade.	Não se aplica o fator previdenciário. A regra geral prevê o cálculo de uma média aritmética de 80% das maiores remunerações do servidor considerando o período desde julho de 1994 até a data da aposentadoria, salvo se tiver direito à paridade, que dará o direito a perceber a última remuneração do cargo efetivo.
<b>Alíquota de contribuição</b>	As alíquotas de contribuição patronais no INSS são fixas em 22% sobre a folha de pagamento.	No RPPS, as alíquotas podem variar entre 11%, no mínimo, e 22%, no máximo, de acordo com avaliação atuarial realizada anualmente.
<b>Base de cálculo</b>	No INSS, a base de cálculo patronal incide sobre todas as verbas da folha de pagamento.	A base de cálculo patronal incide somente sobre as verbas permanentes e incorporáveis.

Quadro 1 – Comparativos de RGPS e RPPS

Fonte: o autor (2017).

Uma das preocupações do Governo Federal ligada ao RGPS é a sustentabilidade do sistema de proteção ao trabalho e da Previdência, considerando o bônus demográfico<sup>2</sup> e o processo de envelhecimento natural da população. Diante disso, uma das diretrizes estratégicas do PPA é a garantia de acesso da população ao sistema previdenciário, com qualidade e equidade no atendimento e melhoria da

<sup>2</sup> O bônus demográfico é resultado da redução da taxa de fecundidade e da diminuição da mortalidade em uma população.

gestão.

Já a preocupação do Governo Federal e dos Governos Estaduais, Municipais e Distrito Federal em relação à sustentabilidade do RPPS, é baseada nas regras constitucionais previstas para os servidores públicos efetivos, que garantem a paridade e a integralidade dos benefícios aos vencimentos dos servidores ativos para aqueles que cumpriram as regras de aposentadoria até o ano de 2003 e, após as alterações promovidas pela EC nº 41, benefícios equivalentes à média aritmética simples das maiores contribuições efetuadas a partir de julho/1994, limitando-se ao teto da remuneração do servidor no cargo efetivo. Outra preocupação é a existência de aposentadorias especiais, como professores e militares, nas quais o tempo de efetivo exercício para os servidores públicos pode ser, para algumas carreiras, inferior ao do RGPS (aposentadoria especial).

Além disso, nos RPPS, o caráter contributivo passou a ser compulsório somente com a EC nº 3, de 1993, sendo a aposentadoria dos servidores tratada, até então, como um prêmio por seus serviços prestados ao Estado.

Também as regras de concessão de aposentadoria, os limites dos valores dos benefícios do RGPS e dos RPPS são totalmente distintos. Enquanto no RGPS o teto previdenciário no ano de 2017 foi de R\$ 5.531,31 com correção anual apurada em razão da variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor – INPC, nos RPPS o teto previdenciário equivale a R\$ 33.763,00, valores equivalentes ao teto dos vencimentos dos Ministros do Supremo Tribunal Federal e atualização de acordo com a revisão geral anual dos servidores ativos, conforme dispõe os incisos X e XI, do artigo 37, da Constituição Federal.

Outra diferença importante é a forma de financiamento desses regimes. Enquanto no RGPS as fontes de recurso são as contribuições sobre a folha de salários dos trabalhadores empregados, a contribuição sobre a renda bruta das empresas – COFINS, Contribuição sobre o Lucro Líquido (CSLL) e outras de menor valor, no RPPS, a fonte de recursos são as contribuições dos servidores ativos, inativos, pensionistas e do ente estatal, além de aportes de recursos públicos para cobertura de déficit atuarial e insuficiências financeiras, bens e direitos destinados por lei ao seu custeio.

Além disso, os RPPS, em relação ao RGPS, são desiguais tanto na perspectiva horizontal quanto na vertical. Para se alcançar a equidade e a redução da iniquidade entre o RPPS e o RGPS é necessária a criação da Previdência Complementar para servidores públicos. Em termos horizontais, a desigualdade é consequência das diferentes regras que se aplicam nos Estados de maior renda e do setor privado, já verticalmente, pessoas diferentes recebem tratamento distinto. (CAETANO, 2011).

Ocorre que o RGPS e a grande maioria dos RPPS se financiam por meio de repartição simples, isto é, pagam-se os benefícios com base nos tributos arrecadados da sociedade como um todo. Assim, uma das maiores desigualdades entre o RPPS e o RGPS é o caráter regressivo do regime próprio, pois, por se tratar de uma despesa

obrigatória, há uma nítida transferência de recursos de toda a coletividade para financiamento das aposentadorias e pensões dos servidores públicos.

Esse fato se agrava no custeio das despesas do RPPS. Isso porque um servidor público pode, a depender das combinações de regras, receber aposentadoria equivalente ao seu último salário. Um trabalhador da iniciativa privada, entretanto, tem seu benefício limitado ao teto do RGPS.

O segurado da iniciativa privada pode receber aposentadoria superior ao teto do RGPS, mas essa será fruto do seu esforço individual de poupança ou em conjunto com seu empregador, por meio de uma aposentadoria complementar. Em outras palavras, os benefícios previdenciários mais altos para os trabalhadores do setor privado não oneram os cofres públicos e, portanto, não fazem com que toda a sociedade, mediante a coleta de tributos, beneficie um grupo de pessoas de camada de renda elevada para os padrões brasileiros.

O teto constitucional, inserido pela EC nº 41/2003, modificou substancialmente as regras de concessão de benefícios para os servidores integrantes dos RPPS, estabelecendo que a maior remuneração para ativos e inativos do setor público tenha como referência a remuneração do ministro do Supremo Tribunal Federal, e para os membros do Ministério Público e do Poder Judiciário dos diversos entes públicos ou esferas da Federação, o valor de 90,25% do subsídio do Ministro do STF, de acordo com o disposto no art. 37, XI da CF, impondo, assim, um limite natural para os Estados. Já os Estados possuem duas alternativas para determinar o subteto, adotar como subteto do Poder Executivo o Subsídio de Governador, ou a fixação pelo Poder Executivo Estadual do valor percebido pelo Poder Judiciário (alternativa acrescida pela EC 47/05). Para o RGPS, estabeleceu-se apenas o limite máximo do salário de contribuição, limitando, desta forma, o valor percebido na aposentadoria ao valor atual de R\$ 5.531,31.

Assim, e considerando o grande número de servidores existentes para a realização e desenvolvimento das ações do Estado e os inúmeros direitos constitucionais desses, em especial os ligados às regras de aposentadoria para os servidores públicos, o financiamento do regime e, ainda, a instituição tardia do caráter contributivo, acabou-se por transferir a toda a sociedade o custeio das aposentadorias e pensões dos servidores públicos, o que resultou por impor fixação de teto para aposentadoria e a instituição da Previdência Complementar, com o objetivo de buscar o equilíbrio atuarial dos regimes.

## **8 | A SUSTENTABILIDADE DO SISTEMA E EQUIDADE ENTRE OS REGIMES**

A preocupação com a sustentabilidade dos regimes previdenciários por parte dos Governo, é recente, e a ausência de planejamento e visão estratégica, ocasionou graves déficits no sistema.



Inicialmente, a política prevista para a previdência social, instituída para todas as categorias pela Constituição Federal de 1934 era de utilização dos recursos previdenciários com ações destinadas à saúde, higiene, educação, habitação e redistribuição de renda, não sendo prevista a acumulação ou capitalização dos recursos para garantir a sustentabilidade desses regimes, o que foi repetido por muitos anos através de outras legislações.

Somente a partir de 1998 é que, buscando garantir o equilíbrio financeiro e atuarial do sistema, a EC nº 20 estabeleceu o caráter contributivo, determinado a Lei 9.717/98 que as contribuições previdenciárias para todos os regimes, somente poderiam ser utilizadas para o pagamento de benefícios previdenciários. Por décadas, os recursos previdenciários foram utilizados para diferentes finalidades, e hoje garantir a sustentabilidade dos regimes se tornou essencial para a manutenção e concessão de benefícios previdenciários futuros.

O valor arrecadado para custear aposentadorias e pensões é insuficiente para a cobertura dos benefícios, gerando déficit previdenciário. Conforme dados do Ministério da Previdência, no RGPS as aposentadorias por tempo de contribuição representam 30% da quantidade emitida de benefícios, e seu custo equivale a 45% do total de aposentadorias pagas. Isso porque, enquanto nas aposentadorias por idade o benefício médio é de 1,1 vezes o salário mínimo, nas de por tempo de contribuição, que não possuem limite de idade mínima, o benefício equivale ao dobro (2,2 vezes o mínimo) do primeiro grupo.

Já o RPPS da União têm a média dos proventos muito superior, sendo que é de R\$ 7.465,13 no Poder Executivo, R\$ 12.002,90 no Ministério Público, R\$ 16.963,07 no Poder Judiciário e R\$ 24.844,81 no Poder Legislativo, composto pelo Senado Federal, Câmara dos Deputados e TCU, conforme Anexo IV.7 – Avaliação Atuarial do RPPS dos Servidores Civil, publicado pelo Ministério do Planejamento<sup>3</sup>.

Diante desse quadro, a previdência social no ano de 2016 arrecadou R\$ 323,4 bilhões e pagou R\$ 507,8 bilhões em benefícios (Tabela 1), para 22.188.233 aposentados e pensionistas (Tabela 2). Já o RPPS da União possuía em 2013, 55.811 mil Inativos e 409.756 mil pensionistas, com uma arrecadação de R\$ 26,6 bilhões e despesa de R\$ 89.118 bilhões (Tabela 3). Nos Estados, a despesa de pessoal é de R\$ 141.191.971 bilhões, para 2.343.175 ativos 1.517.249 Inativos e Pensionistas, com um déficit atuarial de 607.213.174 bilhões (Tabela 4).

Além do caráter contributivo, outras medidas foram instituídas para se buscar a sustentabilidade dos regimes, como a possibilidade da criação da Previdência Complementar, com limitação do pagamento pelo RPPS do valor pago do teto RGPS e busca na equidade dos direitos previstos para os segurados de todos regimes previdenciários.

Somado a isso, outros fatores comprometem a sustentabilidade dos regimes,

3 <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento-1/orcamentos-anuais/2018/pldo-2018/anexo-iv-7-avaliacao-atuarial-do-regime-proprio-de-previdencia-social-dos-servidores-civis.pdf/view>

como a diminuição da fecundidade e envelhecimento da população com significativa alteração na tábua de mortalidade da população brasileira. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) destaca que entre 2005 e 2015, enquanto houve diminuição no percentual de crianças e adolescentes até 14 anos e também no de jovens, houve um aumento do percentual de pessoas com 60 anos ou mais de idade na população. O processo de envelhecimento atual e futuro tornará inviável a manutenção das regras previdenciárias atuais.

As projeções do IBGE realizadas no ano de 2014 apontam que a parcela da população brasileira com 65 anos ou mais irá dobrar nos próximos 20 anos, e essa parcela já representava naquele ano, 7,6% do total de brasileiros. Esse percentual deve passar para 9,4% em 2020 e mais do que dobrar até 2035, quando chegará a 15,5% da população.

Os problemas de financiamento da Previdência já estão presentes diante do percentual de idosos no Brasil, somado a ausência de planejamento e decisões políticas equivocadas. Com o crescimento do percentual de idosos na população e a diminuição da taxa de natalidade, a busca pela sustentabilidade e equilíbrio atuarial dos regimes torna-se imprescindível à sua manutenção.

Constata-se, que as reformas da Previdência Social realizadas ao longo do tempo, bem como a atualmente discutida, tem como motivação, portanto, garantir a sustentabilidade dos benefícios no futuro.

Contudo, as mudanças necessárias das regras previdenciárias para torná-las mais equilibradas e dar sustentabilidade ao sistema devem ser baseadas na equidade entre as regras previstas para homens e mulheres, categorias profissionais, e em especial, eliminar as enormes diferenças de benefícios concedidos ao RGPS e RPPS.

Ao mesmo tempo, a busca da equidade e da sustentabilidade, devem garantir os direitos adquiridos e a universalidade da cobertura, o que torna a tarefa árdua e requer uma definição clara dos impactos atuariais e regras a serem estabelecidas.

## **9 | NECESSIDADE DA IMPLANTAÇÃO DA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR PARA OS SERVIDORES PÚBLICOS.**

Conforme demonstrado, a ausência de equidade entre os regimes e as decisões políticas quanto a utilização, ao longo do tempo, dos recursos provenientes das contribuições previdenciárias, levou a necessidade de alteração das regras com o fim de garantir a sustentabilidade dos regimes.

### **9.1 RPPS**

A Constituição Federal, em seu artigo 40, garante aos servidores públicos titulares de cargos efetivos dos entes federados um regime próprio de Previdência.

Com base na legislação vigente, os RPPS são organizados pelo sistema de

repartição simples ou ainda pelo de caráter contributivo e solidário, que deve buscar a preservação do equilíbrio financeiro e atuarial. A portaria MPS nº 403, de 11.12.2008, define os regimes financeiros que podem ser utilizados pelos RPPS:

Art. 2º Para os efeitos desta Portaria considera-se:

XI - Regime Financeiro de Capitalização: regime em que as contribuições estabelecidas no plano de custeio, a serem pagas pelo ente federativo, pelos servidores ativos e inativos e pelos pensionistas, acrescidas ao patrimônio existente, às receitas por ele geradas e a outras espécies de aportes, sejam suficientes para a formação dos recursos garantidores a cobertura dos compromissos futuros do plano de benefícios e da taxa de administração;

XII - Regime Financeiro de Repartição de Capitais de Cobertura: regime em que as contribuições estabelecidas no plano de custeio, a serem pagas pelo ente federativo, pelos servidores ativos e inativos e pelos pensionistas, em um determinado exercício, sejam suficientes para a constituição das reservas matemáticas dos benefícios iniciados por eventos que ocorram nesse mesmo exercício, admitindo-se a constituição de fundo previdencial para oscilação de risco;

XIII - Regime Financeiro de Repartição Simples: regime em que as contribuições estabelecidas no plano de custeio, a serem pagas pelo ente federativo, pelos servidores ativos e inativos e pelos pensionistas, em um determinado exercício, sejam suficientes para o pagamento dos benefícios nesse exercício, sem o propósito de acumulação de recursos, admitindo-se a constituição de fundo previdencial para oscilação de risco;

Ou seja, de acordo com as normas vigentes, parte dos benefícios pagos aos servidores são financiados com recursos do tesouro, além das contribuições previdenciárias dos servidores vinculados a esse regime financeiro. Outra parte dos servidores estão vinculados ao regime de capitalização, onde os recursos devem ser suficientes para a formação dos recursos garantidores a cobertura dos compromissos futuros do plano de benefícios.

Contudo, a preocupação do sistema contributivo teve seu nascedouro em 1998, com a EC nº 20, e somente após esse ano é que os Estados estabeleceram em seus regimes a necessidade de equilíbrio econômico e atuarial para a concessão de benefícios previdenciários aos servidores públicos.

Para tentar garantir a sustentabilidade do regime a EC nº 20 incluiu também a autorização legal para instituição da Previdência Complementar para seus servidores, permitindo a aplicação supletiva das regras do RGPS ao RPPS, demonstrando a intenção de aproximar o regime de Previdência Pública ao regime de Previdência Privada.

Para compatibilizar a atuação estatal e seus gastos, foi editada no ano de 2000 a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) que tornou imperativo o acompanhamento sistemático da despesa com pessoal, estabelecendo limites legais para os gastos, visando impedir ou dificultar a expansão da força de trabalho do setor público. Além do controle dos gastos com serviço público, era necessária a alteração do sistema previdenciário já que seu desequilíbrio, tem sido um dos principais fatores de agravamento dos resultados fiscais do setor público.

O Tribunal de Contas da União (TCU), em seu Relatório Sistemático de Fiscalização da Previdência Social (Fisc Previdência) de 2015, apontou que o desequilíbrio atuarial dos regimes próprios de Previdência Social dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios é da ordem de quase 60% do PIB. Destaca-se o resultado atuarial dos RPPS da União, Estados e Municípios:

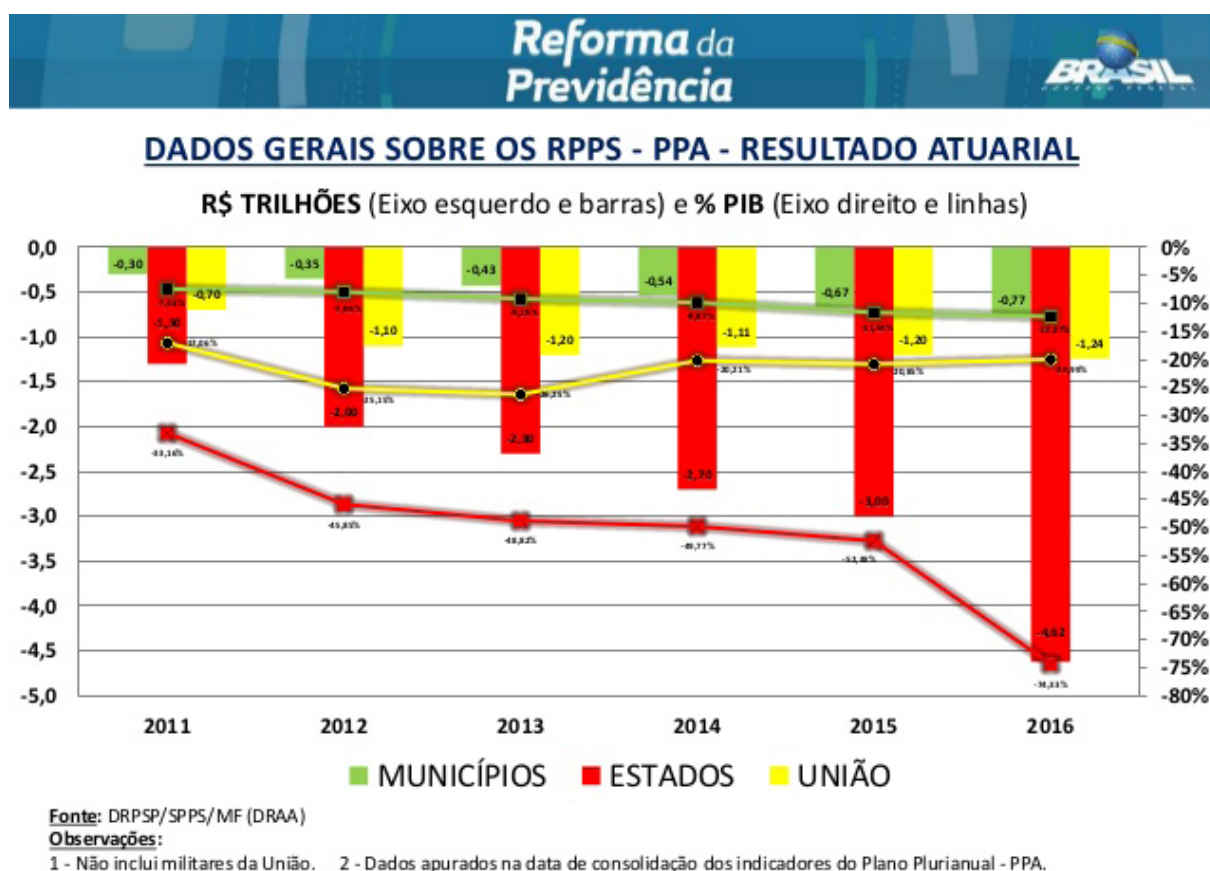


Figura 1 – Dados gerais sobre os RPPS – PPA – Resultado Atuarial

Uma das maneiras que os RPPS encontraram para equacionar os seus déficits atuariais e restabelecer o equilíbrio de seus planos foi por meio da segregação de massas, que é a separação dos membros do regime próprio em dois grupos, tratados separadamente no que concerne à gestão financeira e contábil, com contabilidade própria e individualizados quanto ao cadastro e escrituração, e recursos financeiros administrados separadamente.

Na segregação de massas o Tesouro é o responsável pela cobertura do déficit atuarial, e este será equacionado não através da instituição de novas e crescentes alíquotas de contribuição patronal, mas sim através do pagamento direto (ou compromisso de pagamento direto presente e futuro) ente público de origem dos benefícios previdenciários aos segurados.

Além da segregação de massas, outra maneira para equacionar o déficit atuarial é a da adoção do regime de capitalização para seus planos e ainda a criação de Previdência Complementar para os servidores públicos, a seguir contextualizado.

## 9.2 Previdência complementar

O regime de Previdência Complementar faz parte do terceiro pilar do Sistema Previdenciário Brasileiro, tem caráter facultativo e tem por objetivo proporcionar ao trabalhador proteção previdenciária adicional, ou seja, um complemento de sua renda no futuro. As entidades do regime complementar, operando em regime de capitalização, recolhem as contribuições, aplicam o patrimônio acumulado e pagam benefícios aos assistidos.

A Previdência Complementar é integrada por dois segmentos com características próprias:

- Previdência aberta, integrada pelas Entidades Abertas de Previdência Complementar (EAPCs), normalmente vinculadas à área de seguro das instituições financeiras, constituídas por sociedade anônima, com fins lucrativos. Possui natureza contratual e é acessível a qualquer pessoa física, que poderá optar por planos individuais ou coletivos.
- Previdência fechada, que congrega as Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs) ou Fundos de Pensão, constituídas por fundação ou sociedade civil, sem fins lucrativos. É acessível a grupos específicos, com base no vínculo empregatício ou associativo, e possui planos coletivos.

Dentro das EFPCs há aquelas criadas pelos entes públicos a seus servidores, sendo essa, objeto de análise no presente trabalho.

Com a alteração constitucional no ano de 1998, foram editadas no ano de 2001 as Leis Complementares nº 108 e 109, ambas de 2001. A Lei Complementar nº 108 estabeleceu a relação entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios e suas respectivas entidades fechadas de previdência complementar, e a Lei Complementar nº 109 fixou as regras gerais do Regime de Previdência Complementar. Segundo Caetano (2008, p. 130), a permissão legislativa “introduz avanços de equidade horizontal e vertical”.

A Previdência Complementar veio para harmonizar as regras previdenciárias tanto para os cidadãos de maior renda do setor público quanto para os do setor privado, buscando equidade entre os regimes. No setor público, visa impedir que o ente federado assuma riscos relativos à aposentadoria e às pensões de maior valor e possibilita ao ente público ganhos consideráveis com eficiência, uma vez que permite desvincular a política previdenciária de sua política de pessoal.

O tema “regime de Previdência Complementar aos servidores públicos” é recorrente em debates sobre a crescente carga que os custos previdenciários do funcionalismo exercem nas finanças dos entes federados, justificando sua criação pela economia ao erário e busca do equilíbrio financeiro/atuarial do RPPS com a adoção do limite de pagamento de benefícios aos previstos para o RGPS.

Campos (2015), destaca que, apesar de pouco tempo de experimentação, é possível delinear características marcantes para o regime de Previdência



Complementar dos servidores públicos, a saber: complementar, contratual, filiação facultativa, de Instituição facultativa, regime financeiro de capitalização, natureza pública com regime de direito privado, regime jurídico híbrido, contributivo, fechado, autônomo em relação ao RGPS e ao RPPS, e com contribuição definida.

Os sujeitos do regime de Previdência Complementar dos servidores públicos, segundo CAMPOS (2015) são: participantes, em regra, apenas servidores públicos titulares de cargos efetivos; assistidos: as pessoas físicas, participantes ou dependentes, no gozo dos benefícios do plano de Previdência Complementar; dependentes ou beneficiários dos participantes: pessoas vinculadas por laços de parentesco ou indicados a recebem os benefícios; patrocinadores, que são os entes públicos, que instituem e custeiam o plano de benefícios do regime de Previdência Complementar.

Nos termos da LC nº 108/01, o custeio dos planos de benefícios é responsabilidade do patrocinador e dos participantes, inclusive assistidos, sendo que a contribuição normal do patrocinador para o plano de benefícios não poderá exceder a do participante.

As contribuições devem ser destinadas à constituição de reservas classificadas como normais, que são aquelas determinadas ao custeio dos benefícios, e como extraordinárias, direcionadas ao custeio de déficits, serviço passado<sup>4</sup> e outras finalidades previstas e definidas por lei. Os planos poderão, ainda, prever o aporte de recursos pelos participantes, a título de contribuição facultativa, sem contrapartida do patrocinador. Os benefícios a serem concedidos aos participantes não são definidos pela legislação federal, podendo cada EFPC definir seus planos de benefícios aplicáveis a um conjunto de servidores diferentes entre si.

Os planos de benefícios, nos termos da LC nº 109/01, são instituídos por patrocinadores (ente público) que celebram convênio de adesão com a entidade fechada, mediante prévia autorização do CNPC e da PREVIC, que exigirá um número mínimo de participantes para cada plano de benefícios.

A legislação federal estabelece, ainda, que os planos de benefícios sejam autônomos, só admitindo a solidariedade entre patrocinadores dentro de um mesmo plano se houver previsão expressa no convênio de adesão.

Apesar de instituído pela EC nº 20/98 e regulamentado pelas Leis Complementares nºs 108 e 109, ambas de 2001, grande parte dos Estados ainda não implementaram previdências complementares a seus servidores. Na reunião do CONAPREV, em abril de 2017, foi apresentado quadro demonstrativo da implantação nos Estados:

---

4 “Serviço passado é (...) a tradução do service past americano. Quer dizer a cobertura de periódicos especificados em cada caso, espécie de jóia, desembolso havido com a obtenção de recursos para cobrir, por exemplo, o período de trabalho do participante antes da admissão na EFPC.” MARTINEZ, Wladimir Novaes. **Comentários à Lei Básica da Previdência Complementar**. São Paulo: LTr, 2003. p. 202.



## PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR DOS SERVIDORES PÚBLICOS

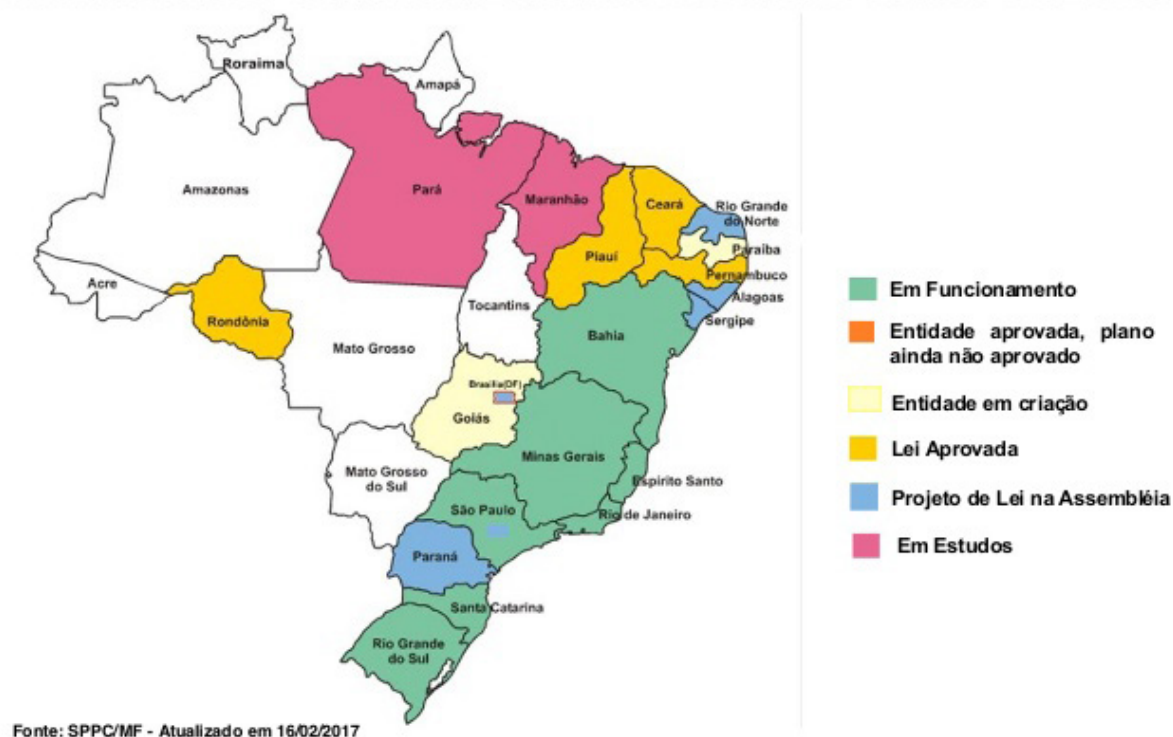


Figura 2 – Previdência complementar dos servidores públicos

Conforme se verifica no mapa, a estruturação legal da Previdência Complementar não se encontra presente em todos os estados da federação. Isso, em grande parte, pela rejeição e desconhecimento pelos sindicatos de classe e servidores das garantias asseguradas na nova legislação e pela necessidade de sua implementação para o equilíbrio atuarial do sistema previdenciário e das contas públicas.

Contudo, as novas exigências econômicas e sociais fazem com que os Estados busquem uma reestruturação de seu sistema previdenciário com a implantação da Previdência Complementar e, desta forma, alcancem a equidade entre os regimes.

A equidade entre os regimes, além de afastar vantagens aos servidores públicos em relação ao trabalhador do setor privado, por ocasião da aposentadoria, também permitirá que os entes não implementem políticas discriminatórias, já que a aposentadoria não será mais concedida aos servidores públicos com base nos salários de contribuição da remuneração integral, mas sim, com base no valor máximo do teto previdenciário, assim como já ocorre no RGPS.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) traz, entre suas recomendações para um bom sistema de Governança Corporativa, a utilização do princípio da equidade que nada mais é do que tratar de forma justa e igual todas as partes interessadas, sobretudo grupos minoritários como colaboradores, clientes, fornecedores e investidores. Esse princípio é de fundamental importância, uma vez que são inaceitáveis atitudes ou políticas discriminatórias.

Assim, em atenção ao princípio da equidade, os planos de benefício da Previdência Complementar do servidor público deverão se restringir à modalidade de contribuição definida, na qual os benefícios futuros dependam da capitalização de contribuições. Para tanto, o novo regime de previdência do servidor deverá ter a seguinte configuração:

- a) até o teto do INSS, continuará a vigor o sistema de benefício definido, em que o valor do benefício é garantido pelo ente federativo;
- b) para o valor que exceder o teto, caberá ao servidor a assunção dos riscos.

### 9.3 Vantagens e desvantagens do rpc

Diante de todas as considerações, deve-se analisar as posições quanto as vantagens ou não para o Estado, sociedade e servidor público em optar pelo plano de Previdência Complementar.

O Ministério da Previdência Social<sup>5</sup> apresentou como vantagens da adesão do servidor ao RPC: possibilitar a escolha do percentual de sua contribuição; inscrever-se sem limite de idade; possibilitar a dedução de suas contribuições no imposto de renda (até 12% dos rendimentos tributáveis) durante o período de atividade; receber 100% da rentabilidade líquida dos investimentos em sua conta individual; participar de uma Entidade sem fins lucrativos, com baixas taxas de administração e gestão; receber contribuição do patrocinador em sua conta individual.

Pode-se, ainda, inferir da legislação vigente, outras vantagens, como contribuição paritária, resgate e portabilidade.

Além das vantagens garantidas pelas Leis Complementares nºs 108 e 109, destaca-se, também, que o servidor deixará de contribuir para o RPPS após sua aposentadoria. Isso porque, nos termos da EC nº 41/03, a contribuição previdenciária de inativos incide sobre a parcela dos proventos que superem o valor do teto do RGPS e, optando pelo RPC, o valor dos proventos vinculados ao RPPS será limitado ao valor do RGPS.

Outra vantagem que se pode extrair da legislação está relacionada ao carregamento e à portabilidade. Hoje, um servidor que opte por deixar o serviço público não poderá, em razão da solidariedade do RPPS, levar sua contribuição previdenciária, sendo possível apenas a realização da compensação previdenciária entre o RGPS e o RPPS até o limite do teto do RGPS. Tendo o servidor optado pela Previdência Complementar, todo o valor de contribuição pago a esse regime poderá ser resgatado ou levado para outra Previdência Complementar em razão da possibilidade da portabilidade.

Outra consequência da opção pelo RPC é uma redução imediata da contribuição

---

5 Perguntas e respostas sobre a instituição do Regime de Previdência Complementar para os servidores públicos da União - [http://www.previdencia.gov.br/arquivos/office/3\\_120420-160810-740.pdf](http://www.previdencia.gov.br/arquivos/office/3_120420-160810-740.pdf), consultado em 08.06.2017

previdenciária do optante, já que a contribuição para o RPPS será de 11% sobre o teto do RGPS e a contribuição para o RPC poderá ser de até 8,5% sobre o valor excedente, no caso de filiação ao RPC. Por consequência, haverá, ainda, o aumento na sua remuneração líquida em razão da queda no valor da contribuição.

Não menos importante é o poder de utilização dos valores vinculados ao RPC. Enquanto os valores vinculados ao RPPS somente terão a capacidade de se reverter em pagamento de benefícios previdenciários, os valores de contribuição do RPC poderão ser utilizados como melhor entender o servidor, quando da sua inativação, em razão da possibilidade de resgate dos mesmos.

Pelo resgate, o servidor ao se aposentar retira a parte da reserva acumulada pelo participante, oriunda de aportes feitos por ele próprio, mais um percentual da parte da reserva acumulada pelo participante, proveniente de aportes feitos pelo patrocinador, conforme for definido no plano de custeio do RPC. Além disso, o saldo, porventura existente na reserva individual do participante, constitui patrimônio transmissível aos seus herdeiros.

O Ministério da Previdência, ao implementar o RPC dos servidores públicos federais, apresentou um quadro comparativo para demonstrar vantagens financeiras para o servidor optante.

 <b>MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL</b> <b>Secretaria de Políticas de Previdência Complementar</b> 		
<b>Regra Atual X FUNPRESP</b>		
<b>Servidor que entra no Serviço Público com R\$ 10.000,00</b>		
<b>Características</b>	<b>Regra Atual</b>	<b>FUNPRESP</b>
<b>Salário Inicial</b>	10.000,00	10.000,00
<b>Benefício Bruto – 35 anos</b>	11.379,93	11.654,30
<b>IRRF (Tab. Progres./Regres.)</b>	2.372,95	1.054,44
<b>Benefício Líquido – 35 anos</b>	<b>9.006,98</b>	<b>10.599,86</b>
<b>Benefício Líquido – 40 anos</b>	<b>9.255,60</b>	<b>13.127,28</b>
<b>Benefício Líquido – 45 anos</b>	<b>9.513,12</b>	<b>16.395,20</b>

•Obs: Neste caso CD Puro – sem longevidade e sem fundo para mulheres

22

Figura 3 – Regra atual X FUNPRESP

Fonte: Ministério da Previdência Social (2017).

No entanto, há críticas à simulação apresentada pelo Ministério da Previdência. Para elaborar os cálculos apresentados, baseou-se em premissas econômicas e sociais daquele momento, como: taxa média de juros real de 5,0% a.a., utilização da tabela biométrica de sobrevivência de 2000, inflação média de 4,5% a.a., crescimento real de salários na ordem de 1,0% a.a., contribuição 8,5% paritários (União e Servidor)

e contribuição adicional facultativa de 3,5% por parte do servidor. Contudo, qualquer alteração de uma das condições utilizadas para o cálculo impactará diretamente no valor do benefício.

Há, também, riscos envolvidos na adesão ao RPC. Isso ocorre porque, nos planos de contribuição definida, os riscos são transferidos para o participante. Eles ficam sujeito às variações do mercado e ao limite do valor total das contribuições efetivamente pagas. Ou seja, a aposentadoria, no RPC, é calculada levando em consideração a expectativa de sobrevida do participante. Se o servidor viver além do previsto, a ele passará a ser devido, em substituição à aposentadoria, o benefício por sobrevivência do assistido, o que poderá acarretar uma diminuição de 20 ou 30% no valor do benefício complementar.

Além disso, na Previdência Complementar serão cobradas taxas de administração do fundo de pensão e poderão ser cobradas contribuições extraordinárias, ficando o servidor à mercê das variáveis do sistema financeiro e de gestão, que por sua própria natureza não trazem certeza quanto ao valor que será obtido no momento da aposentadoria.

Para o Estado, e consequentemente para a sociedade, as vantagens são mais claras. Com a redução dos valores referentes à contribuição patronal e déficits do sistema, pagos pelo ente público, os recursos poderão ser utilizados para o desenvolvimento social e econômico, com geração de investimentos e empregos e diminuição do endividamento externo.

Contudo, isso não pode ser obtido a curto prazo uma vez que, inicialmente, será reduzida a arrecadação das contribuições previdenciária dos servidores, aumentando a necessidade de aporte de recursos pelo ente público para suportar os custos dos benefícios previdenciários. Além disso, mesmo após o ente público instituir a previdência complementar e limitar o valor da aposentadoria do servidor, essa será aplicada compulsoriamente apenas para os novos servidores e de forma opcional para os servidores que tiverem ingressado antes da instituição do RPC. Restará, ainda, a necessidade de suportar, integralmente, os custos beneficiários dos servidores em exercício não optantes, com menos arrecadação.

Estima-se que a vigência do teto de pagamento do RGPS para os benefícios dos novos servidores públicos redundará em um custo de transição entre o regime antigo e o novo estimado em torno de 0,1% do PIB nas duas primeiras décadas, segundo estudos conduzidos por Caetano (2008).

A médio prazo, após a implantação do RPC pelo ente público, a situação se altera, já que as quantidades de aposentadorias integrais serão reduzidas, enquanto as novas crescerão. A longo prazo, a situação se reverte completamente, passando, então, a gerar fundamental redução dos gastos públicos no âmbito do regime próprio de previdência do servidor público.

Ao final do processo, as aposentadorias de maior valor deixarão de ser financiadas pelo Estado e, consequentemente, por toda a sociedade.

Caetano (2008) apresentou gráfico com perspectivas do custo de transição como proporção do PIB, caso a Previdência Complementar tivesse sido instituída pela União no ano de 2009.

Verifica-se que, apenas na terceira década, a trajetória do custo passa a ser decrescente, mesmo que ainda seja elevado.

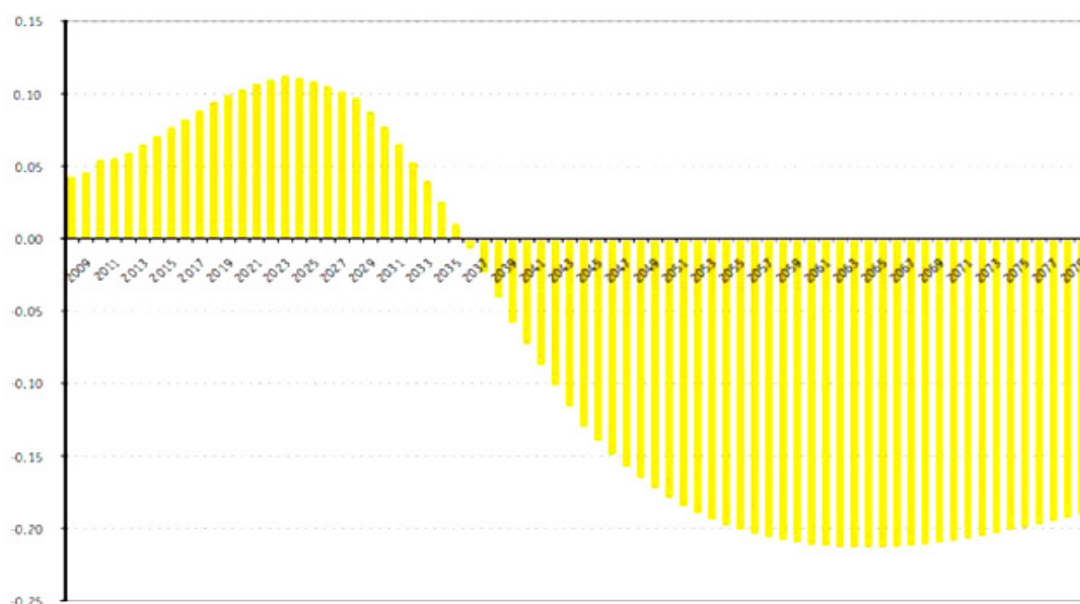


Gráfico 1 – Previdência complementar para o serviço público no Brasil

Fonte: CAETANO, Marcelo A. Previdência complementar para o serviço público no Brasil. **Sinais Sociais**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 8, set./dez. 2008.

Pode-se concluir que, pelas vantagens e desvantagens apresentadas, as mudanças trazidas pelas Emendas Constitucionais nºs 20/98 e 41/03 e disciplinadas pelas Leis Complementares nºs 108 e 109, ambas de 2001, representam uma tendência explícita de restrição das prerrogativas antes conferidas aos servidores públicos, da busca de isonomia entre o RGPS e, também, da limitação dos gastos dos entes públicos com o custeio dos RPPS, especialmente no que se refere à natureza contributiva, ao valor do teto da aposentadoria e ao equilíbrio financeiro-atuarial do sistema previdenciário.

Portanto, embora os Regimes Próprio e Geral permaneçam distintos em sua essência constitucional, o que se verifica é uma tendência de aproximação entre eles, com fundamento na busca pelo equilíbrio financeiro-atuarial do sistema e a criação do instituto da paridade contributiva, em razão da necessidade de diminuição dos gastos públicos, com uma futura eliminação da disparidade dos entes públicos para manutenção das grandes aposentadorias.

## 10 | MEDIDAS ADOTADAS PARA CONTENÇÃO DOS GASTOS PÚBLICOS

No ano de 2016, o Governo Federal encaminhou a Proposta de Emenda à Constituição nº 241/16, com o objetivo de equilibrar as contas públicas, mediante



controle do ritmo de aumento crescente de despesas, em áreas como: saúde, educação, assistência social e Previdência, pelos próximos 20 anos.

O novo regime fiscal prevê que tais gastos não poderão crescer acima da inflação acumulada no ano anterior, ao invés de vinculá-los à evolução da arrecadação federal como era previsto, até então. A PEC foi aprovada em dezembro de 2016 e, em seu texto, determina limite individualizado para as despesas primárias dos Poderes, para cada exercício, estabelecendo em caso de descumprimento dessa regra, vedações como a criação de cargos, realização de concursos públicos e concessão de aumentos a servidores.

Entre suas justificativas, o Governo alegou que os gastos obrigatórios, como funcionalismo público, pensões e aposentadorias, respondem juntos por 80% da despesa total, sendo que desse percentual, quase metade se destina à Previdência Social e um quinto ao pagamento dos funcionários públicos. Assim, mesmo com a fixação do teto, o Governo apresentou a PEC nº 287/16 que trata da reforma da Previdência Social, expondo dados orçamentários que indicam que o sistema consome, atualmente, 13%<sup>6</sup> do PIB.

As alterações inicialmente propostas, e que têm causado grandes discussões nas mais diferentes esferas sociais e políticas, são:

- exigência de contribuição por 49 anos para obtenção da aposentadoria integral;
- determinação de idade mínima de 65 anos para a aposentadoria para homens e mulheres;
- redução do valor geral das aposentadorias;
- alteração das regras de aposentadoria dos trabalhadores rurais;
- extinção da aposentadoria especial para os professores;
- vedação de acumulação de pensão por morte com aposentadoria;
- possibilidade de fixação de pensão por morte e outros benefícios, em patamar abaixo do salário mínimo;
- elevação da idade e alteração do prazo de contribuição para o recebimento do benefício assistencial.

A PEC prevê ainda a obrigatoriedade da instituição de regime complementar para servidores públicos, assim como a observância do teto do RGPS para os benefícios dos servidores civis, e ainda afasta a obrigatoriedade de que os regimes de previdência complementar sejam geridos por entidades fechadas de previdência complementar de natureza pública. Na prática, tal alteração permite que o regime complementar seja gerido por entidades abertas de previdência privada, ou mesmo, no outro extremo, pelo próprio ente estatal (parágrafos 14 e 15 do artigo 40 da PEC

---

6 <http://www.fazenda.gov.br/noticias/2017/abril/analise-das-mudancas-na-pec-287-2016-2013-reforma-da-previdencia>, visualizado em 10/06/2017



PEC nº 287/16 encontra-se em tramitação, não havendo definição de quais serão as mudanças no sistema previdenciário e seus reflexos econômicos e sociais.

## 11 | CONCLUSÃO

Por meio da presente análise, foi possível demonstrar que as políticas de governo no Brasil para a Previdência Social, até a edição da EC nº 20/98, não tinham por objetivo a capitalização dos recursos e reservas com vistas a custear as aposentadorias e pensões dos sistemas previdenciários.

O caráter contributivo e a orientação de observância do equilíbrio financeiro e atuarial trazido pela EC nº 20/98 iniciou um novo ciclo para a Previdência, que por si só, não foi suficiente para equilibrar décadas de dilapidação no sistema, principalmente para os regimes de previdência dos servidores, que tinham suas reservas vinculadas aos orçamentos dos entes públicos.

Considerando que os custos previdenciários do funcionalismo exercem grande pressão nas finanças dos entes federados, a Previdência Complementar aparece como uma das alternativas para a diminuição dos gastos dos recursos públicos. Outro aspecto relevante é que se institui a equidade entre o RGPS e os RPPS, já que as aposentadorias não serão mais concedidas aos servidores públicos com base nos salários de contribuição da remuneração integral, mas sim, com base no valor máximo do teto previdenciário, como já ocorre no RGPS. Isso afastará as vantagens dos servidores públicos em relação aos trabalhadores do setor privado, possibilitando aos entes uma maior aplicação dos recursos públicos em favor de toda a sociedade.

As alterações no sistema previdenciário, efetivadas e atualmente propostas, objetivam sua manutenção, sem o comprometimento dos investimentos nas demais áreas. Além disso, os regimes próprios de Previdência, que por anos estiveram vinculados aos orçamentos dos entes públicos, contribuirão para seu desequilíbrio.

O que se pode observar, é que todas as alterações, visam buscar equilíbrio atuarial ao tornar as finanças previdenciárias mais sustentáveis no longo prazo, desvinculando o pagamento dos proventos de forma gradual das reservas orçamentárias.

A sustentabilidade em longo prazo de um sistema de previdência é complexa e influenciada por grande quantidade de fatores, como o modelo de financiamento, a relação entre tempo contributivo e de tempo recebimento do benefício, regras gerais de concessão de benefício, entre outros. Deste modo, a sustentabilidade pode ser considerada um objetivo de constante busca, de evolução permanente das regras, de racionalização geral da relação entre receitas e despesas do sistema, devendo ser uma meta a ser atingida. Destaca-se que a percepção do atingimento dessa meta é de difícil visualização, em especial em razão do expressivo passivo previdenciário já existente.

Sob esse prisma, não se deve entender a previdência complementar como a

única solução, mas sim, dentre outras, uma importante e necessária medida de busca da sustentabilidade financeira de um sistema previdenciário, em especial sistemas de grande porte, como os da União e estados.

Diante do cenário político e de gestão pública atual, pode-se concluir que a crise financeira atual, não decorrente unicamente dos gastos previdenciários, hoje em evidência pela sua dimensão econômica, que acabam por contribuir com a atual precariedade de recursos públicos.

Em razão disso, em relação também aos Estados, o nível de comprometimento financeiro com seus sistemas de previdência tem aumentado a cada ano, em especial pelo aumento de expectativa de vida.

Desta forma, a instituição do regime de previdência complementar para os Estado, proporcionará a redução deste comprometimento em longo prazo e, conseqüentemente a necessidade de redução de aportes ao sistema de previdência, colaborando para enfrentamento de crises financeira atuais e futuras.

Como recomendação, tem-se que a utilização dos sistemas de governança na Previdência Social é medida que contribuirá para garantir a estabilidade e o fortalecimento necessário ao desenvolvimento social, uma vez que a volatilidade da economia leva à necessidade de ajustes legais, fiscais e atuariais para equilíbrio do regime previdenciário.

## REFERÊNCIAS

ACQUAVIVA, Marcus Cláudio. **Teoria geral do Estado**. Barueri: Manole, 2010.

ALMEIDA, Milton Vasques Thibau de. Teoria do Contrato Plurilateral de Previdência Complementar. **Rev. Brasileira de Estudos Políticos**, Belo Horizonte, v. 98, 2008. Disponível em: <<http://www.pos.direito.ufmg.br/rbep/index.php/rbep/article/view/68/66>>. Acesso em: 10/04/2017.

BALERA, Wagner. **Sistema de Seguridade Social**. 6. ed. São Paulo: LTR, 2012.

CAETANO, Marcelo Abi-Ramia. Previdência Complementar para o serviço público no Brasil. **Sinais Sociais**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 8, set./dez. 2008.

\_\_\_\_\_. Reformas Infraconstitucionais nas Previdências Privada e Pública: Possibilidade e Limites. In: BACHA, Edmar Lisboa; SCHWARTZAN, Simon (Org.) **Brasil: a nova agenda social**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Decreto nº 9.112, de 05 de janeiro de 1884** Disponível:<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-9112-5-janeiro-1884-543527-publicacaooriginal-53890-pe.html>>. Acesso em: 02/07/2016.

CASA IMPERIAL DO BRASIL. **Constituição Política do Império Do Brasil**, Carta de Lei de 25 de Março de 1824 Disponível: <[www.monarquia.org.br/PDFs/CONSTITUICAODOIMPERIO.pdf](http://www.monarquia.org.br/PDFs/CONSTITUICAODOIMPERIO.pdf)>. Acesso em: 02/07/2016.

CAMPOS, Marcelo Lima Brito de. **Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores Públicos**. 6. ed. Curitiba: Jurua, 2015.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CONAPREV. **Resolução CONAPREV nº 01/2015. Modernização na Gestão dos Regimes Próprios de previdência Social**, 2015.

DIAS, Eduardo Rocha; MACEDO, José Leandro Monteiro. **Curso de direito Previdenciário**. Goiânia: Editora Método, 2008

DOXSEY J. R.; DE RIZ, J. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. Brasília: ESAB, 2002-2003.

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

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE). **Síntese de Indicadores Sociais. Uma análise das condições de Vida da População Brasileira**, 2016. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98965.pdf> . Acesso em 16/12/2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 2009. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/Novo\\_Codigo-01\\_09\\_09.pdf](http://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/Novo_Codigo-01_09_09.pdf)>. Acesso em 05/04/2017.

KERTZMAN, Ivan. **Curso Prático de Direito Previdenciário**. 2. ed. Salvador: Edições Podivm, 2006.

LIMA, Antônio Sebastião de. **Teoria do Estado e da Constituição**: fundamentos do Direito Positivo. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1998.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATOS, Paulo Rogério Faustino; MELO, Fabíola de Souza Pinto; SIMONASSI, Andrei Gomes. Análise de solvência do regime geral da previdência social no Brasil, **Estud. Econ.**, São Paulo, v. 43, n. 2, abr./jun. **2013**, Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-41612013000200004#nt02](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-41612013000200004#nt02)>. Acesso em: 06/04/2017.

MIKHAILOVA, Irina. Sustentabilidade: Evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. **Revista Economia e Desenvolvimento**, n. 16, 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/eed/article/viewFile/3442/1970>> Acesso em: 18/04/2017.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Escola de Administração Fazendária. **Fórum Fiscal dos Estados Brasileiros (FFEB)**, 2012. Disponível em: < <http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/pesquisas-e-premios/forum-fiscal>>. Acesso em: 10/04/2017.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Estudo**: Diagnóstico dos principais fatores que dificultam o crescimento do Regime de Previdência Complementar. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/wp-content/uploads/2014/12/Estudo-Diagn%C3%B3stico-dos-principais-fatores-que-dificultam-o-crescimento-do-Regime-de-Previd%C3%Aancia-Complementar.pdf>>. Acesso em: 01/07/2016.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DENSEVOLVIMENTO E GESTÃO. **Plano Plurianual - PPA 2016-2019**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/planeja/plano-plurianual>>. Acesso em: 18/04/2017.

MORAES, Marcelo Viana Estevão de. **A Lei de Responsabilidade Fiscal e a Previdência dos Servidores Públicos Municipais**. 2. ed. Brasília: SPS, 2001. (Coleção Previdência Social, v. 2). Disponível em: <[http://www.previdencia.gov.br/arquivos/office/3\\_081014-111355-059.pdf](http://www.previdencia.gov.br/arquivos/office/3_081014-111355-059.pdf)>. Acesso em: 02/07/2016

OLIVEIRA, Jaime A. de Araújo; TEIXEIRA, Sônia M. Fleury. **Previdência Social: 60 anos de história da Previdência no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1985.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OECD). **OECD Pensions Outlook 2014**, 2014. Disponível em: <[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/finance-and-investment/oecd-pensions-outlook-2014\\_9789264222687-en#.WOUAkdLyvbg#page11](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/finance-and-investment/oecd-pensions-outlook-2014_9789264222687-en#.WOUAkdLyvbg#page11)>. Acesso em: 05/04/2017.

\_\_\_\_\_. **Relatórios econômicos da OCDE Brasil**, 2015. Disponível em: <<http://www.oecd.org/eco/surveys/Brasil-2015-resumo.pdf>>. Acesso em 19/04/2017.

PALÁCIO DO PLANALTO. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, 1891**. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao91.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao91.html)>. Acesso em: 02/07/2016.

\_\_\_\_\_. **Criação da caixa de aposentadoria e pensões das empresas da estrada de ferro. Decreto nº 4.682, 1923**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/historicos/dpl/dpl4682.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/historicos/dpl/dpl4682.htm)>. Acesso em: 02/07/2016.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, 1934**. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao34.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm)>. Acesso em: 02/07/2016.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1967**. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao67.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao67.htm)>. Acesso em: 02/07/2016.

STEPHANES, Reinhold. **Reforma da previdência sem segredos**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

VENOSA, Sílvio de Salvo. **Teoria Geral dos Contratos**. São Paulo: Atlas, 1992.

## **SOBRE OS ORGANIZADORES**

**João Dallamuta** - Professor assistente da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Graduação em Engenharia de Telecomunicações pela UFPR. MBA em Gestão pela FAE *Business School*, Mestre pela UEL. Doutorando pelo INPE na área de pesquisa de gestão de projetos e produtos espaciais. Trabalha com os temas: Inteligência de mercado, Engenharia da Qualidade, Planejamento Estratégico, Empreendedorismo.

**Luiz César de Oliveira** - Professor adjunto da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)- Campus Cornélio Procopio. Graduação em Economia, Especialista em Economia Empresarial pela UEL e Mestrado em Desenvolvimento Econômico pela UFPR. Doutorado em andamento em Economia, Gestão e Tecnologia pela Universidade de Coimbra - Portugal. Trabalha com os temas: Economia, Gestão e Desenvolvimento Econômico, Empreendedorismo e “Triple Helix”.

**Henrique Ajuz Holzmann** - Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Graduação em Tecnologia em Fabricação Mecânica e Engenharia Mecânica pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Doutorando em Engenharia e Ciência dos Materiais pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Trabalha com os temas: Revestimentos resistentes a corrosão, Soldagem e Caracterização de revestimentos soldados.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Ações didáticas 1, 2, 5

Agricultura familiar 75, 76, 77, 78, 80, 217

ANEEL 220, 221, 224, 228, 229, 230, 231, 232, 243, 251, 252

### C

Características comportamentais empreendedoras 44, 54

Competitividade 38, 40, 45, 59, 64, 68, 69, 74, 95, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 213, 246, 251, 268, 269, 273, 290, 303, 304

Cooperação 23, 66, 163, 262, 263, 264, 266, 267, 268, 270, 271, 272, 273, 274, 318, 346

CT&I 56, 59, 60, 61, 62, 66, 70, 71, 72

Cultura empreendedora 13, 15, 16, 17, 23, 210

Custo Brasil 110, 111, 112, 113, 114, 117, 118, 119, 120, 121, 122

### D

Desafios 2, 8, 11, 25, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 36, 37, 39, 40, 44, 47, 51, 52, 55, 98, 99, 102, 103, 105, 108, 109, 116, 121, 136, 138, 158, 159, 162, 163, 171, 175, 177, 208, 213, 222, 223, 226, 240, 244, 250, 255, 263, 269, 318

Desenvolvimento 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 31, 32, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 45, 46, 47, 48, 49, 54, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 74, 76, 80, 83, 86, 99, 110, 111, 112, 113, 116, 117, 118, 120, 121, 136, 138, 139, 141, 144, 148, 150, 157, 159, 164, 171, 174, 177, 198, 204, 208, 209, 212, 213, 214, 216, 217, 218, 219, 223, 225, 232, 240, 244, 246, 247, 250, 251, 252, 253, 257, 258, 259, 260, 266, 268, 270, 271, 272, 273, 276, 281, 283, 289, 290, 291, 299, 300, 308, 312, 315, 316, 318, 323, 324, 327, 330, 340, 344, 345, 346

Desenvolvimento organizacional 110, 216, 217

Dívidas 32, 123, 125, 295

### E

Ecossistemas 13, 23, 255, 256

Educação 1, 2, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 17, 20, 54, 55, 64, 80, 96, 100, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 134, 136, 142, 144, 145, 158, 164, 169, 207, 208, 214, 218, 274, 301, 317, 331, 342

Educação a distância 1, 12, 136, 144, 274

Empreendedor 4, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 24, 26, 27, 28, 30, 31, 37, 38, 40, 41, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 53, 54, 55, 75, 76, 80, 81, 98, 99, 100, 102, 105, 106, 107, 109, 137, 138, 141, 147, 148, 149, 157, 174, 175, 176, 193, 195, 197, 198, 202, 203, 204, 205, 206, 208, 212, 213, 216, 219, 247, 248, 255, 258, 261, 288

Empreendedorismo rural 75, 77, 80

Empreendedorismo social 11, 21, 77, 98, 100, 109, 208, 217

Empreendimento 30, 33, 37, 39, 40, 98, 99, 102, 107, 108, 109, 156, 176, 197, 198, 204, 231, 255, 257



Energia convencional elétrica 220, 235, 236

Energia solar fotovoltaica 220, 222, 223, 224, 225, 232, 236, 237, 240, 241, 242, 243, 244

Equity 21, 173, 174, 177, 178, 179, 180, 182, 187, 191, 192, 193, 250, 314

Estratégia 9, 11, 31, 34, 38, 39, 64, 69, 72, 81, 82, 85, 86, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 109, 125, 204, 253, 265, 270, 280, 287, 288, 297, 298

Estudos de validação 136

## F

Finanças 19, 105, 123, 124, 127, 131, 134, 135, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 182, 191, 192, 193, 194, 245, 286, 287, 289, 290, 294, 297, 300, 335, 343

Finanças comportamentais 173, 174, 176, 177, 178, 182, 191, 192, 193, 194

Forças competitivas 84, 96

## G

Geração Z 44, 45, 46, 48, 49, 53, 54

Gestão escolar 1, 2, 3, 4, 6, 11

## I

Índice de Validade de Conteúdo 136, 138, 139, 140

Influência 17, 37, 47, 59, 84, 107, 154, 158, 160, 161, 165, 166, 167, 170, 182, 202, 272

Informalidade 21, 113, 145, 156, 157, 264, 269

Inovação aberta 246, 247, 250

## L

Liderança 47, 71, 85, 86, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 209

## M

Mercado 17, 18, 19, 23, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 37, 38, 39, 40, 41, 59, 63, 65, 71, 72, 83, 86, 92, 100, 102, 103, 105, 106, 111, 114, 116, 119, 120, 126, 143, 145, 146, 147, 149, 153, 174, 175, 176, 177, 179, 181, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 201, 203, 204, 205, 208, 209, 210, 211, 213, 216, 222, 228, 246, 247, 250, 251, 252, 253, 254, 258, 259, 261, 264, 265, 266, 268, 270, 278, 289, 290, 291, 300, 311, 340

Microempresas 145, 146, 148, 149, 150, 250

Móveis 82, 83, 84, 86, 87, 88, 96, 97

Mudança 99, 100, 158, 160, 161, 168, 170, 182, 249, 305, 306, 308, 315

## N

Necessidade 1, 3, 4, 16, 27, 28, 29, 31, 39, 40, 46, 47, 59, 63, 65, 69, 72, 80, 93, 102, 105, 127, 140, 147, 190, 195, 196, 197, 198, 199, 202, 203, 204, 211, 230, 232, 238, 249, 267, 271, 277, 299, 301, 304, 305, 314, 315, 316, 318, 321, 325, 332, 333, 337, 340, 341, 344

## O

Oportunidade 2, 27, 28, 29, 42, 51, 59, 99, 100, 106, 137, 147, 150, 162, 195, 197, 198, 200, 202, 203, 204, 206, 255, 256, 258, 309

## P

Perfil 4, 7, 9, 11, 24, 45, 46, 50, 53, 54, 55, 78, 80, 105, 106, 109, 113, 157, 158, 159, 161, 166, 167, 170, 171, 182, 187, 204, 206, 215, 219

Política industrial 56, 57, 59, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 72, 73, 74

Porter 82, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 92, 96, 97, 122, 150, 157

Produtor rural 75

Propriedade intelectual 56, 62, 71, 72, 73, 245

## R

Redes 13, 14, 17, 18, 19, 21, 22, 35, 48, 52, 59, 105, 108, 115, 218, 226, 246, 251, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274

Redes de cooperação 262, 263, 264, 266, 267, 268, 270, 272, 273

## S

Startup 25, 26, 27, 29, 30, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 173, 174, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 187, 189, 190, 191, 245, 246, 253, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261

## T

Tech venture capital 173, 174, 175, 191

Técnicas de análise de investimentos 220, 232, 233, 238, 240

Teoria da ancoragem 173

Teoria de representatividade 173

Teoria dos prospectos 173, 193

Tomada de decisão 5, 6, 52, 173, 174, 175, 176, 177, 191, 234, 275, 277, 278, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 290, 294, 298, 299

Turbulência 195, 198, 204

## V

Venture capitalist 173, 174, 175, 176, 182, 191

Viabilidade econômica 220, 222, 243

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-774-1

