



# ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: SOCIEDADE E MARKETING E CADEIAS PRODUTIVAS

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)



# ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: SOCIEDADE E MARKETING E CADEIAS PRODUTIVAS

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

**Editora Chefe**

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Antonella Carvalho de Oliveira

**Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da Capa**

Shutterstock

**Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

**Revisão**

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant'Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie di Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Julio Cândido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

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

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágnor Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Gílrene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

**Ciências Biológicas e da Saúde**

- Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí  
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra  
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino  
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Welma Emidio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco

**Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

- Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Profª Drª Ana Grasielle Dionísio Corrêa – Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
Prof. Dr. Elio Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Sidney Gonçalo de Lima – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

#### **Linguística, Letras e Artes**

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Edna Alencar da Silva Rivera – Instituto Federal de São Paulo  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Fernanda Tonelli – Instituto Federal de São Paulo,  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

#### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abrão Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí  
Prof<sup>a</sup> Ma. Adriana Regina Vettorazzi Schmitt – Instituto Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais  
Prof. Me. Alessandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Prof<sup>a</sup> Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Prof<sup>a</sup> Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia  
Prof<sup>a</sup> Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá  
Prof<sup>a</sup> Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof<sup>a</sup> Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
Prof<sup>a</sup> Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Me. Carlos Augusto Zilli – Instituto Federal de Santa Catarina  
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Prof<sup>a</sup> Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília  
Prof<sup>a</sup> Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa

Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia  
Prof. Me. Edson Ribeiro de Britto de Almeida Junior – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases  
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina  
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein  
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará  
Prof. Me. Francisco Sérgio Lopes Vasconcelos Filho – Universidade Federal do Cariri  
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás  
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina  
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza  
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College  
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará  
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social  
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe  
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis  
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR  
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
Profª Ma. Lilian de Souza – Faculdade de Tecnologia de Itu  
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe  
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz  
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
Prof. Me. Luiz Renato da Silva Rocha – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas  
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos

Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo  
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior  
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo  
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará  
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Prof. Dr. Pedro Henrique Abreu Moura – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais  
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Rafael Cunha Ferro – Universidade Anhembi Morumbi  
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Renan Monteiro do Nascimento – Universidade de Brasília  
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa  
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba  
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão  
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana  
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

## Estudos organizacionais: sociedade e marketing e cadeias produtivas

**Bibliotecária:** Janaina Ramos  
**Diagramação:** Maria Alice Pinheiro  
**Correção:** Vanessa Mottin de Oliveira Batista  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizador:** Clayton Robson Moreira da Silva

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

E82    Estudos organizacionais: sociedade e marketing e cadeias produtivas / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF  
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
Modo de acesso: World Wide Web  
Inclui bibliografia  
ISBN 978-65-5983-039-8  
DOI 10.22533/at.ed.398210405

1. Marketing. 2. Sociedade. I. Silva, Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título.

CDD 658.8

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

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

contato@atenaeditora.com.br

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declararam que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

## APRESENTAÇÃO

O livro “Estudos Organizacionais: Sociedade e Marketing e Cadeias Produtivas” é uma obra publicada pela Atena Editora e reúne um conjunto de vinte e dois capítulos que abordam diferentes temas no âmbito dos estudos organizacionais.

O debate acadêmico sobre sociedade e marketing, cadeias produtivas e demais fenômenos organizacionais contribui para o avanço e consolidação da ciência da administração, ampliando o conhecimento científico nessa área. Do ponto de vista gerencial, esse debate pode servir de arcabouço para o delineamento de estratégias de gestão e para o processo de tomada de decisões, além de proporcionar aos diversos *stakeholders* uma ampla visão sobre a dinâmica organizacional.

Nesse contexto, este livro emerge como uma fonte de pesquisa robusta e diversificada, que explora os fenômenos organizacionais em sua complexidade por meio de uma coletânea de estudos desenvolvidos em diversos contextos de pesquisa. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito dos estudos organizacionais. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>1</b>
ENTRE O PODER E O VESTIR: A RELAÇÃO ENTRE EMPODERAMENTO E CONSUMO DE SLOW FASHION	
Érica Maria Calíope Sobreira	
Clayton Robson Moreira da Silva	
Cláudia Buhamra Abreu Romero	
DOI 10.22533/at.ed.3982104051	
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>16</b>
A METÁFORA CONTEXTUAL VISUAL COMO RECURSO SEMIÓTICO DA MARCA NA PROJEÇÃO DE VALORES	
Carminda Silvestre	
Gorete Marques	
DOI 10.22533/at.ed.3982104052	
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>30</b>
INSPIRE: METODOLOGIA PARA GESTÃO DE MARCAS A PARTIR DO SEU DNA CORPORATIVO	
Gustavo Hansel	
Jaime Andres Gomez Quezada	
DOI 10.22533/at.ed.3982104053	
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>44</b>
A INVISIBILIDADE DO NEGRO (A) NA MÍDIA E PROPAGANDA BRASILEIRA	
Salvador de Souza Freitas	
Valéria de Fátima Ribeiro Gomes	
DOI 10.22533/at.ed.3982104054	
<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>56</b>
A IMPORTÂNCIA DO MARKETING PARA UM CONTADOR	
Livia Monteiro de Rezende	
DOI 10.22533/at.ed.3982104055	
<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>74</b>
CONSIDERAÇÕES DE MARKETING E FINANÇAS SOBRE O CICLO DE VIDA DO PRODUTO (CVP)	
Edmir Kuazaqui	
Luis Antonio Volpato	
José Palandi Júnior	
DOI 10.22533/at.ed.3982104056	
<b>CAPÍTULO 7.....</b>	<b>86</b>
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA DISSEMINAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO NAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA - EBTs	
Antonio Geraldo Ferreira da Silva Filho	

**CAPÍTULO 8.....102**

LIDERANÇA DO GESTOR NO MONITORAMENTO DO FATURAMENTO NOS SETORES DE URGÊNCIA/EMERGÊNCIA NO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE: PROPOSTA DE UM ROTEIRO PARA AUXILIAR O GESTOR

Chennyfer Dobbins Abi Rached

Denise Mathias

DOI 10.22533/at.ed.3982104058

**CAPÍTULO 9.....115**

O RETORNO DO INVESTIMENTO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO COM FOCO NO CAPITAL HUMANO

Marta Silva Neves

Mônica Pagni da Silva da Rosa

Patrícia de Sá Freire

DOI 10.22533/at.ed.3982104059

**CAPÍTULO 10.....128**

CAPITAL DE GIRO E DESEMPENHO FINANCEIRO: ESTUDO DE CASO EM UM TERMINAL PORTUÁRIO PRIVADO

Rodrigo Munhoz dos Santos

Fernando Rafael Cunha

DOI 10.22533/at.ed.39821040510

**CAPÍTULO 11.....149**

PERFIL DA EMPREENDEDORA DE PEQUENOS NEGÓCIOS: UM OLHAR A PARTIR DA REALIDADE DA CIDADE DE FEIRA DE SANTANA (BA)

Yasmin Portugal Makhoul

Jader Cristina de Souza-Silva

Neylla Carolina Pamponet de Almeida

DOI 10.22533/at.ed.39821040511

**CAPÍTULO 12.....176**

PROGRAMA BOM NEGÓCIO PARANÁ: A CONTRIBUIÇÃO DO NÚCLEO DA UNIOESTE MARECHAL CÂNDIDO RONDON PARA CAPACITAÇÃO DE EMPREENDEDORES

José Angelo Nicacio

Liliane Dalbello

DOI 10.22533/at.ed.39821040512

**CAPÍTULO 13.....186**

AVALIAÇÃO EXTERNA E DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM – EXPERIÊNCIA DE INTERVENÇÃO DE 2013 A 2019, EM UMA ESCOLA DA REDE ESTADUAL DE PERNAMBUCO

Adna Maria Rodrigues

Maria Auxiliadora de Araújo Santana

DOI 10.22533/at.ed.39821040513

**CAPÍTULO 14.....198**

DE ENGENHEIRO A PROFESSOR DE ENGENHARIA: DAS HABILIDADES PROFISSIONAIS AO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM ENSINO PARA A APRENDIZAGEM

Lucília Panisset Travassos

Francisco Antônio Pereira Fialho

Christianne Coelho de Souza Reinish Coelho

**DOI 10.22533/at.ed.39821040514**

**CAPÍTULO 15.....210**

BUROCRACIA E QUALIDADE EM SERVIÇOS PÚBLICOS: UM ESTUDO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Ulisses Medeiros Barbosa Leite

Joaquim Monteiro Reis Pacheco

Elton Gonçalves Veras

Italo Simplicio de Freitas Paiva

**DOI 10.22533/at.ed.39821040515**

**CAPÍTULO 16.....225**

DESIGUALDADE SOCIOECONÔMICA E INCLUSÃO EDUCACIONAL: UMA ANÁLISE À LUZ DOS PARADIGMAS BUROCRÁTICOS

Lara Farah e Lucciola

Bruno Domeneguetti Barreira

**DOI 10.22533/at.ed.39821040516**

**CAPÍTULO 17.....240**

EFICIÊNCIA NO PREGÃO ELETRÔNICO: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DA CELERIDADE

Milton Proença Junior

Sibéli de Fátima Ferraz Simão Proença

Rogério Allon Duenhas

**DOI 10.22533/at.ed.39821040517**

**CAPÍTULO 18.....253**

PANORAMA GERAL DA REPRESENTATIVIDADE DOS BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS NA ECONOMIA DOS MUNICÍPIOS MINEIROS

Elaine Aparecida Teixeira

Letícia Pereira de Souza

**DOI 10.22533/at.ed.39821040518**

**CAPÍTULO 19.....265**

O MODELO *RES QUALITAS* DE SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO NA JUSTIÇA ELEITORAL QUE INCORPORE A GESTÃO DA QUALIDADE, A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO

Luciano Gonzaga Vanderley

**DOI 10.22533/at.ed.39821040519**

<b>CAPÍTULO 20.....</b>	<b>280</b>
<b>O CAMPO DE ESTUDO SOBRE CLUSTERS NO BRASIL</b>	
Matheus de Mello Barcellos	
Paulo Cassanego Junior	
DOI 10.22533/at.ed.39821040520	
<b>CAPÍTULO 21.....</b>	<b>293</b>
<b>AS ESTATÍSTICAS DO DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL E SUA RELEVÂNCIA PARA A AGRICULTURA FAMILIAR</b>	
Hillary Mariane Lapas Fujihara	
Karine Daniele Byhain de Souza	
Ronaldo José Seramim	
Elza Hofer	
DOI 10.22533/at.ed.39821040521	
<b>CAPÍTULO 22.....</b>	<b>309</b>
<b>A INFLUÊNCIA DO FUNCIONAMENTO E DA COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS DA CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO PARÁ</b>	
Victor Cesar da Silva Oliveira	
Lucas Viana Vieira da Silva	
Luana Vanessa da Silva Chaves	
Milena Carvalho dos Santos	
André Luis Sousa da Costa	
Lucas Henrique da Silva e Silva	
Jessica Sueli Pereira da Silva	
João Lucas Sauma Alvares	
Patricia Ferreira Muribeca	
Letícia Maria Viana Negrão	
Murilo Santos de Souza	
DOI 10.22533/at.ed.39821040522	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>	<b>318</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO.....</b>	<b>319</b>

# CAPÍTULO 1

## ENTRE O PODER E O VESTIR: A RELAÇÃO ENTRE EMPODERAMENTO E CONSUMO DE SLOW FASHION

Data de aceite: 28/04/2021

**Érica Maria Calíope Sobreira**

Universidade Federal do Paraná

**Clayton Robson Moreira da Silva**

Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia do Piauí

**Cláudia Buhamra Abreu Romero**

Universidade Federal do Ceará

Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada e publicada nos anais do 11º Congresso Latino-Americanano de Varejo.

**RESUMO:** Este estudo analisa a relação entre o empoderamento e o consumo de *slow fashion*. Os resultados indicam que indivíduos mais empoderados tendem a apresentar maior propensão ao consumo de *slow fashion*. Esta pesquisa contribui para o avanço do arcabouço teórico sobre *slow fashion* no Brasil, por meio da sua associação com o empoderamento, assim como traz evidências práticas para o mercado da moda.

**PALAVRAS - CHAVE:** *Slow Fashion*.  
Empoderamento. Consumo de Vestuário.

### 1 | INTRODUÇÃO

A indústria da moda é comandada pelo *fast fashion*, sistema baseado em respostas às tendências de moda segundo modelos de negócios com alta rotatividade de produtos a baixos preços (BYUN; STERNQUIST, 2011). Esse sistema promove a ocorrência de casos de exploração de produtores, o consumismo, o aumento do desperdício e danos ao meio ambiente (CATALDI; DICKSON; GROVER, 2010; JOHANSSON, 2010).

Assim, em contraposição às desvantagens do *fast fashion*, o *slow fashion* surge como um movimento de moda sustentável cada vez mais defendido por um crescente corpo de designers, varejistas e consumidores de moda (LESLIE; BRYDGES; BRAIL, 2015). São intrínsecas a ele preocupações com as condições insustentáveis de produção, nas quais trabalhadores são submetidos a baixos salários e condições de trabalho inadequadas, e com o consumo, permeadas por sensações de “devo ter” itens que refletem as tendências de moda (CLINE, 2012).

Pode-se dizer que o *slow fashion* é uma resposta ao excesso de consumo, insegurança, pressão, homogeneidade, prejuízos sociais e ambientais característicos da indústria de vestuário atual (FLETCHER, 2008). Propõe desacelerar a moda e torná-la mais sustentável, opondo-se ao consumismo reforçado pelo

sistema vigente na indústria (BILLESON; KLASANDER, 2015). O movimento *slow fashion* faz críticas a uma sociedade acelerada na forma de ativismo *fashion* (RO; KIM, 2011), contestando as condutas hegemônicas e promovendo a autonomia e resistência aos modos convencionais de estímulo ao consumismo (CASTRO; MARTINS. FERREIRA, 2019). Ainda, abrange noções de consumo consciente, ao dar ênfase à ideia de comprar menos e melhor, com alta qualidade (CLARK, 2008), e de processos produtivos que valorizem o bem-estar dos trabalhadores, das comunidades locais e do meio ambiente (ERTEKIN; ATIKA, 2014).

O *slow fashion* parece, portanto, relacionar-se ao empoderamento do consumidor, diferente do *fast fashion*, que o desempodera (FLETCHER, 2008). Nessa lógica, o empoderamento pode ser entendido como uma forma de pensar fora de sistemas que moldam o indivíduo (SHANKAR; CHERRIER; CANNIFORD, 2006), tais como o *fast fashion*, dominante na indústria da moda. A partir da opção pela moda lenta, os indivíduos poderiam se empoderar por meio de escolhas de consumo mais sustentáveis, visto que, em geral, consumidores empoderados preocupam-se com a sociedade, a sustentabilidade, os direitos dos trabalhadores, o bem-estar de animais e o comércio justo (CARRINGTON; NEVISLLE; WHITWELL, 2010).

Com base no exposto, tem-se com questão de pesquisa: Qual é a relação entre o empoderamento e o consumo de *slow fashion*? O objetivo geral é analisar a relação entre o empoderamento e o consumo de *slow fashion*.

Apesar de pouco explorado no meio acadêmico, estudar o *slow fashion* como um modelo alternativo de consumo ao *fast fashion* é importante, pois pode contribuir positivamente para consumidores mais conscientes, para a indústria do vestuário e para o futuro da moda (BATTAGLIA *et al.*, 2014); JUNG; JIN, 2014). Ressalta-se, ainda, a sua relevância para o varejo de moda lenta, a exemplo de estudos desenvolvidos, dentro dessa perspectiva, na França, na Suécia, na Romênia, na Alemanha, na Itália, na Austrália, no Reino Unido, no Canadá e nos EUA (OVERDIEK, 2018).

No tocante ao empoderamento, o seu estudo tem crescido na literatura de marketing e em pesquisas sobre consumo ao longo das últimas décadas (PAPAOIKONOMOU; ALARCÓN, 2016; PRENTICE; HAN; LI, 2016). Assim, esta pesquisa visa contribuir para os profissionais de marketing na compreensão do empoderamento como uma experiência subjetiva do consumidor que pode ampliar sensações de liberdade e controle a partir de escolhas de produtos e serviços (FUCHS; SCHREIER, 2010; YUKSEL, 2014).

## 2 | EMPODERAMENTO E CONSUMO DE *SLOW FASHION*

Embora bastante difundida, a noção de empoderamento, geralmente não é precisa (MC SHANE; SABADOZ, 2015). O empoderamento tem relação com a noção de conscientização individual (“poder interior”), inspirando a uma mudança (“poder com”) e incentivando-a a ocorrer por meio de uma sensação de liberdade para implementá-la

(“poder para”) (PARPART; RAI; STAUDT, 2003). Shankar, Cherrier e Canniford (2006) definem empoderamento como uma forma de pensar fora dos sistemas que moldam o indivíduo.

Rogers *et al.* (1997), por sua vez, consideram o indivíduo empoderado quando possui um senso de autoestima e autoeficácia, além de uma sensação de poder. Esse indivíduo também é otimista em relação à sua percepção quanto à capacidade de exercer controle sobre a própria vida. Ademais, valoriza a autonomia, ainda que reconheça a importância de um grupo ou comunidade para efetuar uma mudança social. Sua força motivadora para buscar essa mudança pode partir da raiva. Nessa perspectiva, os autores apresentam cinco dimensões para o empoderamento: (i) autoestima e autoeficácia; (ii) otimismo e controle sobre o futuro; (iii) poder-impotência, baseada na presença de um sentimento de poder nas pessoas; (iv) ativismo em comunidade e autonomia; e (v) “raiva justa”, alicerçada na ideia da raiva como impulsionadora da busca pela mudança.

No âmbito do consumo, o empoderamento pode ocorrer no âmbito individual ou coletivo, além de ser analisado como um processo (por meio de produtos, serviços ou práticas) ou um resultado (permitindo sensações de liberdade e controle) que conduz o indivíduo a se sentir no controle de sua vida (CATTANEO; CHAPMAN, 2010; PERKINS; ZIMMERMAN, 1995). Considerando que o empoderamento desperta sentimentos de liberdade e controle nos indivíduos, Yuksel (2014) define um consumidor empoderado por meio das suas escolhas de produtos e experiências subjetivas de consumo. Nessa perspectiva, Wright, Newman e Dennis (2006) afirmam que por meio dele é possível compreender em que contextos o consumidor exerce seu poder de escolha no mercado.

Na visão de Shaw, Newholm e Dickinson (2006), o empoderamento do consumidor está relacionado aos aspectos ambientais e éticos do consumo, significando uma postura mais ativa, consciente e responsável dos indivíduos diante dos impactos de suas decisões de compra para a sociedade e o meio ambiente. Para eles, o empoderamento ocorre por meio de atos de consumo, buscando produtos ou alternativas mais éticas, ou escolhas mais sustentáveis, e atos de resistência ao consumo, boicotando produtos em resposta ao sistema dominante. Desse modo, está atrelado à valorização de compras diretamente de produtores locais, sustentáveis, e ao reconhecimento da presença de transparência nos ciclos de produção-consumo (CARRINGTON; NEVISLLE; WHITWELL, 2010; PAPAOIKONOMOU; ALARCÓN, 2016).

Nessa seara, Pookulangara e Shephard (2013) afirmam que, o consumo de *slow fashion* desafia os indivíduos a se educarem como consumidores, uma vez que pode torná-los mais conscientes e ativos na tomada de decisões sobre o vestuário escolhido. Clark (2008) defende seus três princípios básicos: assumir uma abordagem local, apresentar sistemas de produção transparentes, e desenvolver produtos sustentáveis, de alta qualidade e beleza, considerados investimentos que vão além das temporadas da moda.

Antanavičiūtė e Dobilaitė (2015) apontam o *slow fashion* como um modelo de

desobediência à moda rápida, promovendo um consumo sábio por meio do desenvolvimento de coleções ecológicas e éticas pautadas em princípios como originalidade, criatividade, durabilidade, responsabilidade, mínimo de desperdício, uso de materiais ecológicos, feitos à mão, e recursos locais, valorizando a história e a cultura local. Alinhado a isto, Castro, Martins e Ferreira (2019, p. 168) destacam que levantes de contestação, tais como o consumo de *slow fashion*, emergem como forma de resistência aos modos convencionais de consumo, propiciando “novas possibilidades, novas estéticas, novos materiais e novos modos de vida”.

Jung e Jin (2014) propõem orientações para esse consumo: (i) equidade: os consumidores estão conscientes de práticas de trabalho justas ao comprar roupas, preocupando-se com produtores e com o comércio justo; (ii) autenticidade: os consumidores valorizam o artesanato e outras formas de produção feita à mão; (iii) funcionalidade: os consumidores estão preocupados com a versatilidade e a durabilidade das roupas; (iv) localismo: não só marcas locais são preferíveis às marcas globais, como também o uso de materiais locais, e (v) exclusividade: os consumidores valorizam roupas raras e exclusivas, de edição limitada.

As motivações para esse tipo de consumo envolvem a busca por um comércio mais justo, a redução do consumo e a prática de um consumo ético e sustentável (BIEHL-MISSAL, 2013). Portanto, o consumo de *slow fashion* reflete mudanças vinculadas às sensações de liberdade e confiança percebidas pelos indivíduos em si mesmos ao se “afastarem” do sistema *fashion* atual (BLY; GWOZDZ; REISCH, 2015). Esse consumidor busca roupas atemporais, versáteis, com bom caimento, de alta qualidade e durabilidade, feitas a partir de materiais sustentáveis, e em menor quantidade (WATSON; YAN, 2013). Apoia, ainda, produtores de moda mais sustentável, valorizando o seu bem-estar e condições de trabalho adequadas, além do comércio justo (CLINE, 2012).

Diante do que foi apresentado, o próximo tópico apresenta a hipótese de pesquisa proposta para o estudo.

## 2.1 Hipótese

Compreende-se que o empoderamento pode ocorrer por meio de produtos ou práticas de consumo que conduzam as pessoas a sentirem-se livres e no controle de suas vidas (CATTANEO; CHAPMAN, 2010; PERKINS; ZIMMERMAN, 1995). Pode ocorrer, ainda, como uma forma de pensar fora dos sistemas que moldam o indivíduo (SHANKAR; CHERRIER; CANNIFORD, 2006) e estar associado aos aspectos ambientais e éticos de produção-consumo (PAPAOIKONOMOU; ALARCÓN, 2016) por meio de uma postura mais ativa e responsável do consumidor, tendo em vista os impactos de suas decisões de compra para o meio ambiente e a sociedade (SHAW; NEWHOLM; DICKINSON, 2006).

Dentro dessa perspectiva, o consumo de *slow fashion* propicia o “afastamento” do sistema *fashion* atual, e acarreta, a partir disso, sensações de liberdade e confiança nos

indivíduos (BLY; GWOZDZ; REISCH, 2015), que passam a ser desafiados a se educar como consumidores de vestuário (POOKULANGARA; SHEPHARD, 2013). Devido a esse tipo de consumo, as pessoas apresentam uma maior preocupação com a origem de suas roupas, com as condições de trabalho e o bem-estar de produtores, além do comércio justo (CLINE, 2012), buscando, dessa forma, praticar um consumo mais ético e sustentável (BIEHL-MISSAL, 2013). Com base no que foi exposto, delineou-se a seguinte hipótese de pesquisa: **indivíduos mais empoderados tendem a apresentar maior propensão ao consumo de *slow fashion*.**

### **3 I METODOLOGIA**

Nesta seção são apresentadas informações relativas à amostra, à coleta de dados e ao instrumento de pesquisa, além dos procedimentos de análise adotados no estudo.

#### **3.1 Amostra e Coleta de Dados**

O estudo teve como população-alvo consumidores da cidade de Fortaleza, capital do Estado do Ceará, a quinta maior cidade brasileira (IBGE, 2018). A coleta de dados foi realizada por meio de *survey*, tipo de pesquisa que permite investigar construtos e temas específicos por meio da consulta de opinião pública (TEIXEIRA; ZAMBERLAN; RASIA, 2009). Após o processo de coleta de dados, foram validadas as respostas de 306 consumidores, que compõe a amostra da pesquisa.

#### **3.2 Instrumento de coleta de dados**

Utilizou-se um questionário como instrumento de coleta de dados, organizado em duas partes. A primeira contou com questões relacionadas ao perfil dos respondentes. Na segunda, utilizou-se a escala de Rogers *et al.* (1997) para medir o empoderamento e a escala de Jung e Jin (2014) para medir o consumo de *slow fashion*. Ambas as escalas foram validadas por Sobreira, Silva e Romero (2020) no contexto brasileiro.

#### **3.3 Procedimentos de Análise**

Fazendo uso do programa estatístico SPSS, realizou-se análise descritiva a fim de caracterizar a amostra da pesquisa. A validade e confiabilidade das escalas foram verificadas por Sobreira, Silva e Romero (2020) e reproduzidas nesse estudo. As variáveis latentes foram calculadas pela média dos itens que compuseram cada uma das dimensões. Para o teste de hipótese, realizou-se teste de diferença entre médias (teste *t*) e teste de correlação (FÁVERO *et al.*, 2009).

A amostra foi dividida em grupos, tendo como base o nível de empoderamento dos respondentes. Essa divisão ocorreu a partir da análise de *clusters* por *k-means*, agrupando os indivíduos com base em suas respostas referentes às dimensões do empoderamento por similaridade. Assim, com base nesta análise, foi possível dividir os indivíduos em dois grupos, dando origem: (i) ao grupo dos mais empoderados; e (ii) ao grupo dos menos

empoderados.

Posteriormente, foram comparadas as médias dos grupos em relação às orientações para o consumo de *slow fashion*. O teste *t* possibilitou verificar se havia diferença estatisticamente significante entre os mais empoderados e menos empoderados no que se refere ao consumo de *slow fashion*. Por fim, para se obter mais evidências sobre a relação entre os construtos empoderamento e consumo de *slow fashion*, foram conduzidos testes de correlação entre as dimensões desses construtos.

## 4 | RESULTADOS

Nesta seção são expostos os resultados referentes ao perfil dos respondentes e sobre a relação entre o empoderamento e o consumo de *slow fashion*.

### 4.1 Perfil dos Respondentes

A amostra da pesquisa contou com 306 respondentes, dos quais: (i) 69,28% eram do sexo feminino; (ii) a média de idade foi de 29,6 anos, com 52,61% dos participantes com idade entre 20 e 29 anos; (iii) 57,84% possuem escolaridade igual ao ensino superior completo ou mais elevada; e (iv) 57,84% têm renda bruta de até R\$2.000,00.

### 4.2 Confiabilidade das Escalas de *Slow Fashion* e de Empoderamento

No que se refere à confiabilidade dos dados, Hair Jr. *et al.* (2009) sugerem que os valores do Alfa de *Cronbach* devem ser de, no mínimo, 0,6. Por sua vez, George e Mallory (2003) consideram aceitáveis valores superiores a 0,5. Desse modo, valores do Alfa de *Cronbach* iguais ou superiores a 0,5 podem ser considerados aceitáveis.

Em relação à escala de *slow fashion*, Sobreira, Silva e Romero (2020) verificaram que todas as dimensões da escala apresentaram Alfa de *Cronbach* superior a 0,5, indicando confiabilidade da escala. No que tange à escala de empoderamento, Sobreira, Silva e Romero (2020) verificaram que os itens referentes à dimensão “otimismo e controle sobre o futuro” não apresentaram o valor mínimo aceitável de confiabilidade ( $\alpha < 0,5$ ), levando à exclusão desta dimensão.

Assim, o *slow fashion* foi avaliado a partir das cinco dimensões originalmente propostas por Jung e Jin (2014), são elas: equidade; autenticidade; funcionalidade; localismo; e exclusividade. Por sua vez, o empoderamento (Rogers *et al.*, 1997) foi analisado a partir de três dimensões, são elas: autoestima e autoeficácia; poder-impotência; e ativismo em comunidade e autonomia.

### 4.3 Relação entre Empoderamento e Consumo de *Slow Fashion*

A fim de testar a hipótese desta pesquisa, recorreu-se ao teste *t*, que verifica a diferença estatística entre as médias de dois grupos. Neste teste, caso o valor-p seja inferior ao nível de significância adotado (valor-p  $< 0,10$ ), rejeita-se a hipótese nula, e assume-se

que existe diferença entre as médias dos dois grupos analisados. Caso o valor-p seja superior ao nível de significância (valor-p > 0,10), a hipótese nula de igualdade entre as médias dos dois grupos não é rejeitada.

Antes do teste *t*, realizou-se a análise de *clusters (k-means)* a fim de se identificar os diferentes grupos com relação às dimensões do empoderamento, conforme evidenciado na Tabela 1.

Dimensões do Empoderamento	Cluster 1	Cluster 2
Autoestima e Autoeficácia	5,60	5,68
Ativismo em Comunidade e Autonomia	6,47	6,55
Poder-impotência	4,52	2,49
Quantidade de observações por <i>cluster</i>	128	178

Nota: Base: 306 respondentes.

Tabela 1 – Análise de *Clusters* por *K-Means*

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que as dimensões do empoderamento deram origem a dois *clusters* (Tabela 1). O *Cluster 1* apresentou médias inferiores em relação ao *Cluster 2* para as dimensões “autoestima e autoeficácia” e “ativismo em comunidade e autonomia” e média superior para a dimensão “poder-impotência”. Considerando que as duas primeiras dimensões tratam-se de construtos positivos ao empoderamento e que a terceira se trata de uma dimensão inversa ao empoderamento, ou seja, poder-impotência reflete ausência de empoderamento, denominou-se o *Cluster 1* de “mais empoderados” e o *Cluster 2* de “menos empoderados”. O *cluster* dos “mais empoderados” conta com um total de 178 respondentes, enquanto o *cluster* dos “menos empoderados” conta com 128 respondentes. Na Tabela 2, os resultados referentes ao teste *t*, em que foram comparadas as médias das dimensões do consumo de *slow fashion* entre os grupos divididos pelo empoderamento (mais empoderados e menos empoderados).

Slow Fashion	Grupo	N	Média	T	Valor-p
<b>Exclusividade</b>	Menos Empoderado	128	3,5417	3,907	0,000***
	Mais Empoderado	178	2,7603		
<b>Equidade</b>	Menos Empoderado	128	4,8333	-3,327	0,001***
	Mais Empoderado	178	5,3521		
<b>Autenticidade</b>	Menos Empoderado	128	5,2891	-1,164	0,245
	Mais Empoderado	178	5,4644		

<b>Funcionalidade</b>	Menos Empoderado	128	5,7422	-1,705	0,089*
	Mais Empoderado	178	5,9326		
<b>Localismo</b>	Menos Empoderado	128	5,0195	-1,131	0,259
	Mais Empoderado	178	5,2107		

Nota: (\*\*\*) Significante ao nível de 1%; (\*\*) significante ao nível de 5%; (\*) significante ao nível de 10%.  
Base: 306 respondentes.

Tabela 2 – Teste *T* de Diferença entre as Médias das Dimensões do *Slow Fashion* entre os Grupos dos Mais e Menos Empoderados com Base nos *Clusters* (*K-Means*)

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos resultados, observa-se que, em relação à dimensão exclusividade do *slow fashion*, rejeita-se a hipótese nula de igualdade entre as médias dos dois grupos (valor-*p* < 0,01) (Tabela 2), indicando que os indivíduos mais empoderados tendem a apresentar menor propensão ao consumo de *slow fashion* para a orientação exclusividade. Ainda, verificou-se diferença entre as médias dos grupos para as dimensões equidade (valor-*p* < 0,01) e funcionalidade (valor-*p* < 0,10), denotando que quanto mais empoderado o indivíduo, maior sua orientação ao consumo de *slow fashion* com foco na equidade e na funcionalidade. Em relação às demais dimensões do *slow fashion* (autenticidade e localismo), não se rejeita a hipótese nula de igualdade entre as médias dos dois grupos (valor-*p* > 0,10).

A fim de se obter outras evidências de relação entre os construtos (empoderamento x *slow fashion*), foram conduzidos testes de correlação. A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos.

Dimensões dos Construtos		Empoderamento		
		Autoestima e Autoeficácia	Ativismo em Comunidade e Autonomia	Poder-impotência
<b>Slow Fashion</b>	<b>Exclusividade</b>	-0,002	-0,040	<b>0,182***</b>
	<b>Equidade</b>	<b>0,181***</b>	<b>0,140**</b>	<b>-0,168***</b>
	<b>Autenticidade</b>	<b>0,153***</b>	<b>0,134**</b>	-0,036
	<b>Funcionalidade</b>	<b>0,157***</b>	<b>0,191***</b>	<b>-0,121**</b>
	<b>Localismo</b>	<b>0,136**</b>	<b>0,188***</b>	-0,092

Nota: (\*\*\*) Significante ao nível de 1%; (\*\*) significante ao nível de 5%; (\*) significante ao nível de 10%.  
Base: 306 respondentes.

Tabela 3 – Correlação entre as Dimensões do Empoderamento e do Consumo de *Slow Fashion*

Fonte: Dados da pesquisa.

Os testes de correlação (Tabela 3) revelam que as dimensões “autoestima e autoeficácia” e “ativismo em comunidade e autonomia” do empoderamento se relacionam positivamente com as seguintes orientações para o consumo de *slow fashion*: “equidade”, “autenticidade”, “funcionalidade” e “localismo”. Este resultado indica que indivíduos mais empoderados em relação ao sentimento de autoestima e autoeficácia, assim como aqueles mais empoderados em relação ao ativismo em comunidade e autonomia tendem a ter uma maior propensão ao consumo de *slow fashion*, optando por um tipo de vestuário fabricado de forma mais justa, com utilização de técnicas artesanais e manuais, assim como peças mais versáteis e de fabricação local.

Já em relação à dimensão “poder-impotência”, observou-se relação positiva entre ela e a orientação ao consumo de *slow fashion* por “exclusividade”. Ressalta-se que a esta dimensão (poder-impotência) é inversa ao empoderamento, ou seja, ela denota ausência de empoderamento. Assim, este resultado indica que indivíduos menos empoderados tendem a ter uma orientação mais favorável ao consumo por exclusividade, buscando peças de roupas mais raras e de edições limitadas.

Em linhas gerais, os resultados estão alinhados e corroboram a ideia de que indivíduos mais empoderados tendem a apresentar maior propensão ao consumo de *slow fashion*, exceto para o consumo orientado para exclusividade. Observou-se que, em particular, os indivíduos menos empoderados em relação à dimensão poder-impotência do empoderamento tendem a apresentar maiores médias para a exclusividade. Compreende-se que, preponderantemente, a hipótese de que os *indivíduos mais empoderados tendem a apresentar maior propensão ao consumo de slow fashion* foi suportada.

## 5 | DISCUSSÃO

Evidenciou-se que indivíduos mais empoderados estão mais propensos ao consumo de *slow fashion* nas orientações equidade, autenticidade, funcionalidade e localismo em relação à dimensão autoestima e autoeficácia. Esse achado sugere que, quando mais empoderadas, ou seja, quando as pessoas que se sentem mais seguras de si e capazes de exercer controle sobre suas próprias vidas (ROGERS *et al.*, 1997), tendem a se preocupar com práticas de trabalho justas para os produtores de roupas, além do seu bem-estar e o comércio justo (JUNG; JIN, 2014). Constatou-se, ainda, que elas tendem a valorizar roupas mais funcionais, versáteis, de maior durabilidade e qualidade, feitas com materiais locais e, de preferência, por meio de formas de produção feitas à mão (CLINE, 2012; WATSON; YAN, 2013).

Nesse sentido, Papaoikonomou e Alarcón, (2016) defendem que o empoderamento dos indivíduos está alinhado com suas preocupações éticas e com a valorização de sistemas transparentes no que concerne aos ciclos de produção-consumo de produtos, além de compras mais sustentáveis e advindas de produtores locais. Essas questões

denotam que indivíduos mais empoderados orientam-se para um consumo de vestuário que concorda com os princípios de *slow fashion*, pois este, na visão de Antanavičiūtė e Dobilaitė (2015) e Clark (2008), é pautado em um consumo sábio e na valorização de sistemas de produção transparentes de peças sustentáveis, com alta qualidade e durabilidade, feitas à mão por produtores locais e a partir de recursos também locais, representando, para os consumidores, investimentos que vão além das tendências da moda.

Outro achado da pesquisa foi o de que indivíduos mais empoderados em relação ao ativismo em comunidade e autonomia apresentam maior orientação para a funcionalidade, autenticidade, localismo e equidade. Isso indica que pessoas motivadas por um componente sociopolítico de poder coletivo associado à noção de empoderamento (ROGERS *et al.*, 1997) são propensas ao consumo de *slow fashion*. Observa-se, portanto, que pessoas mais empoderadas nessa dimensão tendem a buscar no *slow fashion* uma alternativa ao sistema vigente na indústria da moda na forma de ativismo *fashion* (RO; KIM, 2011; CASTRO; MARTINS; FERREIRA, 2019), que propõe desacelerá-la, tornando-a mais sustentável (BILLESON; KLASANDER, 2015). Dessa forma, compreende-se que o empoderamento ocorre no âmbito individual e coletivo por meio da busca por produtos ou práticas de consumo mais sustentáveis (CATTANEO; CHAPMAN, 2010; PERKINS; ZIMMERMAN, 1995), como o consumo de *slow fashion*, que pode funcionar, segundo Shankar, Cherrier e Canniford (2006), como uma forma de pensar fora do sistema que molda o indivíduo, neste caso, o *fast fashion*.

Ainda nessa perspectiva, os resultados obtidos do grupo mais empoderado revelaram uma maior propensão às orientações que apontam que esses indivíduos apreciam peças mais duráveis e versáteis (funcionalidade), feitas do modo mais artesanal ou de outras formas feitas à mão (autenticidade), com abordagem local de produção (localismo), além de se preocuparem com o comércio justo e com as condições de trabalho adequadas para os produtores de itens de vestuário (equidade) (BIEHL-MISSAL, 2013; JUNG; JIN, 2014). Assim, sugere-se que indivíduos mais empoderados também podem ser definidos como consumidores empoderados por meio de experiências de consumo (YUKSEL, 2014), nesse caso, mais éticas e responsáveis, como as de *slow fashion*.

Por fim, quando comparadas as médias do consumo de *slow fashion* dos grupos em relação à dimensão poder-impotência, observou-se que aqueles mais empoderados tendem a apresentar maior orientação para a funcionalidade e a equidade. Isso posto, depreende-se que indivíduos mais empoderados apresentam sentimentos de poder (ROGERS *et al.*, 1997) no que diz respeito à sua preferência por roupas mais versáteis, de alta qualidade e durabilidade e em menor quantidade (funcionalidade) (CLARK, 2008). Nessa seara, Wright, Newman e Dennis (2006) asseveraram que o empoderamento possibilita compreender em que contextos o consumidor exerce seu poder de escolha no mercado, além de ter relação com sensações de liberdade para implementar (“poder para”) uma mudança (“poder com”) a partir de uma conscientização individual (“poder interior”) (PARPART; RAI; STAUDT, 2003).

Desse modo, a propensão das pessoas para o consumo de *slow fashion* pode ser pelo fato deste refletir sensações de liberdade e confiança em seus adeptos (“poder para”) (BLY; GWOZDZ; REISCH, 2015) que estimulam a opção por um novo tipo de consumo (“poder com”), a partir de uma mudança de mentalidade do consumidor sobre suas decisões de compra de roupas (“poder interior”). Nessa lógica, o indivíduo exerceria o seu poder de escolha no mercado por meio de escolhas de consumo mais sustentáveis, pois espera, conforme Watson e Yan (2013), que suas roupas sejam versáteis, com bom cimento, e que durem vários anos, resultando na percepção de satisfação a longo prazo, algo que não ocorreria para os consumidores de moda rápida, nesse cenário, menos empoderados.

Verificou-se, ainda, que aqueles mais empoderados tendem a apresentar maior orientação para a equidade, quer dizer, tendem a preocupar-se com produtores de moda mais sustentável, suas condições de trabalho e o seu bem-estar, além do comércio justo (CLINE, 2012). Esse resultado corrobora com Carrington, Nevisle e Whitwell (2010) e Papaoikonomou e Alarcón (2016), uma vez que os autores ressaltam que consumidores empoderados preocupam-se com a sustentabilidade, os direitos dos trabalhadores, e o *fair trade*. De modo inverso, os menos empoderados nesta dimensão têm maior propensão à exclusividade, apontando que indivíduos que apresentam sentimentos de impotência (ROGERS *et al.*, 1997) tendem a buscar no consumo de *slow fashion* peças mais exclusivas, de edição limitada (JUNG; JIN, 2014).

Portanto, em geral, indivíduos mais empoderados estão propensos a manifestar esse empoderamento por meio de preocupações com aspectos éticos e ambientais do consumo e da busca por produtos ou alternativas mais sustentáveis, tais como o *slow fashion* para os consumidores de vestuário.

## 6 | CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

O objetivo do estudo foi analisar a relação entre o empoderamento e o consumo de *slow fashion*. Verificou-se que, em geral, indivíduos mais empoderados tendem a apresentar maior propensão ao consumo de *slow fashion*, dando suporte à hipótese de pesquisa. Este achado ratifica a visão de Carrington, Nevisle e Whitwell (2010) e Papaoikonomou e Alarcón (2016) de que indivíduos empoderados preocupam-se com a sustentabilidade, o meio ambiente e questões éticas associadas aos processos de produção e consumo, em consonância com as preocupações intrínsecas ao consumo de *slow fashion*.

A falta de uma escala específica para medir o empoderamento do consumidor destacou-se como limitação do estudo. Ademais, a amostra estudada foi unicamente da cidade de Fortaleza, assim, diferentes localidades podem apresentar diferentes resultados. Recomenda-se, portanto, a aplicação desta pesquisa em outros estados do Brasil para identificar suas particularidades com relação à moda lenta e avaliá-las.

Além disso, estudos futuros podem explorar outras categorias de produtos, como

alimentos e produtos de beleza, visto que o movimento *slow* apresenta vertentes como o *slow food* e o *slow beauty*. Pesquisas de natureza qualitativa podem analisar a percepção dos consumidores sobre o consumo de *slow fashion* e uma possível adoção desse tipo de consumo. Salienta-se, ainda, a realização de estudos com marcas cearenses que se posicionem como de *slow fashion* para avaliar como elas trabalham esse modelo alternativo à moda rápida em termos estratégicos, mercadológicos, ambientais e sociais.

Este estudo contribui para a construção do arcabouço teórico sobre *slow fashion* no contexto brasileiro a partir da sua associação com construtos como empoderamento. Nessa perspectiva, as implicações gerenciais dizem respeito a como profissionais de marketing, especialmente aqueles que compõe a cadeia têxtil e de confecção do Estado do Ceará, podem desenvolver estratégias para empoderar os consumidores, incorporando-as nos programas de marketing das empresas. Os varejistas de moda lenta podem usar esta pesquisa para compreender a importância do empoderamento como porta de entrada para a captação de novos clientes. Além disso, como podem promover uma maior inclusão da participação mais ativa do consumidor nos processos de co-criação de produtos de *slow fashion*, uma vez que, a partir dos resultados obtidos com esta pesquisa, percebeu-se que indivíduos mais empoderados estão mais propensos ao consumo de *slow fashion*.

## REFERÊNCIAS

ANTANAVIČINTĖ, A.; DOBILAITĖ, V. Principles of slow fashion application in clothing collection creation. **Environmental Research, Engineering and Management**, v. 71, n. 2, p. 54-59, 2015.

BATTAGLIA *et al.* Corporate social responsibility and competitiveness within SMEs of the fashion industry: Evidence from Italy and France. **Sustainability**, v. 6, n. 2, p. 872-893, 2014.

BIEHL-MISSAL, B. Art, Fashion, and anti-consumption. **Journal of Macromarketing**, v. 33, n. 3, p. 245-257, 2013.

BILLESON, K.; KLASANDER, K. **Dress code sustainable fashion**: bridging the attitude-behaviour gap. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Global Studies) - School of Education and Communication, Jönköping University, Suécia, 2015.

BLY, S.; GWOZDZ, W.; REISCH, L. A. Exit from the high street: an exploratory study of sustainable fashion consumption pioneers. **International Journal of Consumer Studies**, v. 39, n. 2, p. 125-135, 2015.

BYUN, S. E.; STERNQUIST, B. (2011). Fast fashion and in-store hoarding. **Clothing and Textiles Research Journal**, v. 29, n. 3, p. 187-201, 2011.

CARRINGTON, M. J.; NEVILLE, B. A.; WHITWELL, G. J. Why ethical consumers don't walk their talk: towards a framework for understanding the gap between the ethical purchase intentions and actual buying behaviour of ethically minded consumers. **Journal of Business Ethics**, v. 97, n. 1, p. 139-158, 2010.

CASTRO, M. S. F.; MARTINS, J. C. O.; FERREIRA, K. P. M. A resistência na moda através do tempo: movimento punk e slow fashion. **dObra[s]**, v. 12, n. 25, p. 165-183, 2019.

CATALDI, C.; DICKSON, M.; GROVER, C. Slow fashion: Tailoring a strategic approach for sustainability. In GARDETTI, M. A.; TORRES, A. I. (Orgs.). **Sustainability in Fashion and Textiles: Values, Design, Production and Consumption**. Yorkshire, UK: Greenleaf Publishing, 2013.

CATTANEO, L. B.; CHAPMAN, A. R. (2010). The process of empowerment: a model for use in research and practice. **American Psychologist**, v. 65, n. 7, p. 646-659, 2010.

CLARK, H. Slow + Fashion – an oxymoron or a promise for the future...? **Fashion Theory**, v. 12, n. 4, p. 427-446, 2008.

CLINE, E. L. **Overdressed**: the shockingly high cost of cheap fashion. New York: Penguin Group, 2012.

ERTEKIN, Z. O.; ATIK, D. Sustainable markets: motivating factors, barriers, and remedies for mobilization of slow fashion. **Journal of Macromarketing**, v. 35, n. 1, p. 53-69, 2015.

FÁVERO, *et al.* **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FLETCHER, K. **Sustainable Fashion & Textiles**: design journeys. Sterling, VA: Earthscan, 2008).

FOURNIER, S.; RICHINS, M. L. Some theoretical and popular notions concerning materialism. **Journal of Social Behavior and Personality**, v. 6, n. 6, p. 403-414, 1991.

FUCHS, C.; SCHREIER, M. Customer empowerment in new product development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 1, p. 17-32, 2010.

GEORGE, D.; MALLERY, P. **SPSS for Windows step by step**: a simple guide and reference (4a ed.). Boston: Allyn & Bacon, 2003.

HAIR Jr., *et al.* **Análise multivariada de dados** (6a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2009.

HUTCHESON, G. D.; SOFRONIOU, N. **The multivariate social scientist**: Introductory statistics using generalized linear models. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Fortaleza**, 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/fortaleza/panorama>. Acesso em: 26 jun 2018.

JOHANSSON, E. **Slow fashion - the answer for a sustainable fashion industry?** 2010. Dissertação (Mestrado em Applied Textile Management) - The Swedish School of Textiles, University of Boras, Suécia, 2010.

JUNG, S.; JIN, B. A theoretical investigation of slow fashion: sustainable future of the apparel industry. **International Journal of Consumer Studies**, v. 38, n. 5, p. 510-519, 2014.

LESLIE, D.; BRYDGES, T.; BRAIL, S. Qualifying aesthetic values in the experience economy. the role of independent fashion boutiques in curating slow fashion. In LORENTZEN, A.; LARSEN, K. T.; SCHRODER, L. (Eds.). **Spatial Dynamics in the Experience Economy**. New York, NY: Routledge, 2015.

MCSHANE, L.; SABADOZ, C. Rethinking the concept of consumer empowerment: recognizing consumers as citizens. **International Journal of Consumer Studies**, v. 39, n. 5, p. 544-551, 2015.

OVERDIEK, A. Opportunities for slow fashion retail in temporary stores. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 22, n. 1, p. 67-81, 2018.

PAPAOIKONOMOU, E.; ALARCÓN, A. Revisiting consumer empowerment: an exploration of ethical consumption communities. **Journal of Macromarketing**, v. 37, n. 1, p. 40-56, 2016.

PARPART, J. L.; RAI, S. M.; STAUDT, K. A. **Rethinking empowerment**: gender and development in a global/local world. Londres, UK: Routledge, 2003.

PERKINS, D. D.; ZIMMERMAN, M. A. Empowerment theory, research, and application. **American Journal of Community Psychology**, v. 23, n. 5, p. 569-579, 1995.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementaridade do SPSS (5a ed.). Lisboa: Silabo, 2008.

POOKULANGARA, S.; SHEPHARD, A. Slow fashion movement – Understanding consumer perceptions: an exploratory study. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 20, n. 2, p. 200-206, 2013.

PRENTICE, C.; HAN, X.; LI, Y. Customer empowerment to co-create service designs and delivery: scale development and validation. **Services Marketing Quarterly**, v. 37, n. 1, p. 36-51, 2016.

RO, J. H.; KIM, M. J. The characteristics and aesthetic values of slow fashion from a social viewpoint. **Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles**, v. 35, n. 11, p. 1386-1398, 2011.

ROGERS, *et al.* Measure empowerment among users of mental health services. **Psychiatric services**, v. 48, n. 8, p. 1042-1047, 1997.

SHANKAR, A.; CHERRIER, H.; CANNIFORD, R. Consumer empowerment: a Foucauldian interpretation. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 9/10, p. 1013-1030, 2006.

SHAW, D.; NEWHOLM, T.; DICKINSON, R. Consumption as voting: an exploration of consumer empowerment. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 9/10, p. 1049-1067, 2006.

SOBREIRA, É. M. C.; SILVA, C. R. M.; ROMERO, C. B. A. Do empowerment and materialism influence slow fashion consumption? Evidence from Brazil. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 24, n. 3, p. 415-435, 2020.

TEIXEIRA, E. B.; ZAMBERLAN, L.; RASIA, P. C. **Pesquisa em administração**. Ijuí: Editora Unijuí, 2009.

WATSON, M. Z.; YAN, R. An exploratory study of the decision processes of fast versus slow fashion consumers. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 17, n. 2, p. 141-159, 2013.

WRIGHT, L. T.; NEWMAN, A.; DENNIS, C. Enhancing consumer empowerment. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 9/10, p. 925-935, 2006.

YUKSEL, M. **Sociotechnical Consumption**: a digital story of empowerment and social consumer experiences. 2014. Tese (Doutorado em Marketing) - Isenberg School of Management, University of Massachusetts Amherst, Amherst, MA, EUA, 2014.

# CAPÍTULO 2

## A METÁFORA CONTEXTUAL VISUAL COMO RECURSO SEMIÓTICO DA MARCA NA PROJEÇÃO DE VALORES

Data de aceite: 28/04/2021

### Carminda Silvestre

Doutora em Linguística Aplicada pela Universidade de Lisboa. Professora Coordenadora aposentada da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, e pesquisadora no Centro de Estudos de Linguística Geral e Aplicada – CELGA/ILTEC

### Gorete Marques

Doutora em Linguística (Especialização Linguística Aplicada), pela Universidade de Lisboa, é investigadora no CELGA/ILTEC e Professora Adjunta no Instituto Politécnico de Leiria, nas áreas de Gestão da Comunicação Metodologia e Francês Língua Estrangeira, <https://orcid.org/0000-0002-7309-9911>

<https://www.cienciavitae.pt/portal/D113-AD18-721A>

O presente trabalho foi apresentado no GP O discurso da marca e ideologia, evento componente do II Congresso Internacional de Marcas/Branding: Conexão e Experiências.

**RESUMO:** Na sequência do uso das redes de informação, conectividade e interações, que têm diluído progressivamente as fronteiras e os limites do universo empresarial, em termos globais, temos vindo a testemunhar uma comunicação cada vez mais especializada e novas formas de ser, de dizer e de fazer a marca. Neste sentido, no presente trabalho, iremos incidir a nossa atenção

no texto publicitário como género e analisar como este é usado para se adaptar aos tempos e estratégias de venda do produto (marca). Tendo como enquadramento teórico o estudo do género de Martin e Rose (2008) e a Semiótica Social (KRESS & VAN LEEUWEN, 1996, 2006; VAN LEEUWEN, 2005), o presente artigo expande o trabalho desenvolvido no âmbito da literacia (letramento) visual (SILVESTRE, 2008, 2009; SILVESTRE & MARQUES, 2012; PINTO & SILVESTRE, 2012; VIEIRA & SILVESTRE, 2015), pretendendo: (i) aprofundar o conhecimento em termos de literacia visual; (ii) identificar e analisar estratégias semiótico-discursivas usadas pelas marcas ao nível sintagmático; (iii) contribuir para o estudo do género publicidade em termos sintagmático e paradigmático. Propomo-nos analisar as estratégias semiótico-discursivas da marca usando textos multimodais de marcas de diferentes países (Portugal e Brasil) para mostrar como a metáfora contextual (MARTIN & ROSE, 2008), como instrumento analítico, é usado no modo visual como forma de projeção de valores. A partir do vídeo publicitário da Coca Cola 2015, em Portugal, e do vídeo publicitário de O Boticário, para o Dia dos Namorados, no Brasil, iremos trabalhar as estratégias semiótico discursivas das referidas marcas, recorrendo ao instrumento analítico da metáfora contextual visual pelo uso das imagens, para mostrarmos que, através desse recurso, se projeta uma imagem da marca consubstanciada em valores sociais dos nossos dias, não trazendo explicitamente ao nível da superfície do texto multimodal o objetivo principal da marca: vender o produto.

**PALAVRAS - CHAVE:** *Branding; publicidade; género; metáfora contextual.*

**ABSTRACT:** Following the use of information networks, connectivity, and interactions which have progressively blurred the boundaries and limits of the business world, globally, we have witnessed an increasingly specialized communication and new ways of being, saying and building the brand. In this sense, in the present study, we will focus our attention on the advertisement as gender and analyze how this is used to adapt to the present time and the selling strategies of the product (brand). The theoretical framework of the study is the theory of genre (MARTIN & ROSE, 2008) and social semiotics (Kress and Van Leeuwen, 1996, 2006; Van Leeuwen, 2005), and this paper extends the work carried out within the framework of visual literacy (SILVESTRE, 2008, 2009; SILVESTRE & MARQUES, 2012; PINTO & SILVESTRE, 2012; VIEIRA & SILVESTRE, 2015), intending to: (i) expand the knowledge in terms of visual literacy; (ii) identify and analyze semiotic-discursive strategies used by brands at the syntagmatic level; (iii) contribute to the study of genre in advertising at syntagmatic and paradigmatic levels. We propose to analyze the semiotic-discursive strategies of the brand by using brand multimodal texts from different countries (Portugal and Brazil) to show how the contextual metaphor (MARTIN & ROSE, 2008), as an analytical tool, is employed in the visual mode as a way of projecting values. From the advertising campaign for Coca Cola 2015, in Portugal, and the advertising video for O Boticário, for Valentine's Day, in Brazil, we will work on the discursive semiotic strategies of the advertising video, applying the analytical tool of contextual visual metaphor by the use of images, to show that, through this resource, it projects an image of the brand embodied in current social values, but the main objective of the brand – to sell the product – is not explicitly brought to the surface of the multimodal text.

**KEYWORDS:** *Branding; publicity; genre; contextual metaphor.*

## 1 | CONTEXTUALIZAÇÃO

Na sequência de um cada vez maior uso das redes de informação, conectividade e interações mediadas pelos *media* e os denominados novos *media*, as fronteiras e os limites do universo empresarial têm-se vindo a diluir, em termos globais; temos vindo a observar a emergência de novas formas de comunicação, trabalhadas no presente artigo sob a designação de **género**, e novas formas de ser e de fazer a marca. Neste sentido, iremos incidir a nossa atenção no texto publicitário, como género, e analisar como este é usado para se adaptar aos tempos e estratégias de venda do produto, num contexto em que globalização, sociedade e linguagem se intersetam e hibridizam, dando lugar a mudanças sociais, discursivas e no género.

A partir do vídeo publicitário da Coca-Cola 2015, em Portugal, e do vídeo publicitário de uma gama de perfumes da marca O Boticário, para o Dia dos Namorados, comemorado a 12 de junho de 2015, no Brasil, iremos trabalhar as estratégias semiótico discursivas das referidas marcas recorrendo às imagens para mostrarmos o recurso ao uso da metáfora contextual para projetar uma imagem da marca que se consubstancia em valores sociais dos nossos dias, não trazendo explicitamente ao nível da superfície do texto multimodal o

objetivo principal da marca: vender o bem/serviço, como era prática desde os finais do séc. XIX e início do séc. XX, na imprensa escrita, e mostrado pelos exemplos analisados neste trabalho.

Propomo-nos trazer à evidência o estudo da metáfora contextual (Martin e Rose, 2008), aplicada à linguagem verbal, e expandir o seu estudo, aplicando-a ao modo da linguagem visual e explorando a perspetiva multimodal (Silvestre, 2015) como instrumento semiótico-discursivo usado pelas marcas na projeção de valores.

## 2 | ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No âmbito da Linguística Sistémico-Funcional, Martin & Rose (2008) apresentam os géneros como configurações de significação, distanciando-se um pouco do entendimento de género na perspetiva tradicional. O quadro teórico é sustentado por uma visão funcional da linguagem que considera que o sistema linguístico é modelado pelas funções a que serve. Os autores inscrevem esta abordagem num modelo funcional da linguagem, em que os géneros são definidos como configurações de significados recorrentes e estas configurações de significados recorrentes concretizam as práticas sociais de uma dada cultura<sup>1</sup> (MARTIN & ROSE, 2008, p. 6) (nossa tradução). A perspetiva de género de Martin, designada também por perspetiva teleológica, inscrita na reconhecida Escola de Sidney, reside no facto de este entender o género como um sistema estruturado em partes, em que os meios atingem os fins, através de um sistema de relações. Assim, o género é definido por esta escola como “staged, goal-oriented social processes” (MARTIN, 1997, p. 13). Na realização de determinado género, vários géneros podem ocorrer, facto determinante que nos leva a trabalhar esta categoria e as respetivas relações.

No âmbito do género e das relações entre géneros, Martin (1997) e Martin & Rose, 2008) referem a metáfora contextual, definindo-a como um processo através do qual um género é apresentado em termos de outro. A título exemplificativo referem a estória de Eric Carle, de 1969, *The Very Hungry Caterpillar* [A largatinha muito comilona (Tradução portuguesa de Ana Aires e Isabelle Buratti, 2007)] para mostrar como uma larva esfomeada come incessantemente e constrói um casulo e, desse modo, se metamorfoseia numa bonita borboleta. O género “estória infantil” é instanciado para aquilo que está subjacente ao nível mais profundo – a explicação científica da metamorfose (outro género). De facto, esta estratégia linguística é frequentemente usada. Continuando na esfera da literatura infanto-juvenil, e saltando para o contexto português, refira-se a título exemplificativo, a estória de José Jorge Letria, *O Pardal de Espinosa*. A narrativa é desenvolvida a partir do dia-a-dia da personagem Espinosa, que tinha como companheiro um pardal que o visitava diariamente e a quem este dava comida. A estória é apresentada sob a forma de uma narrativa em que as estruturas esquemáticas deste género estão presentes. Se, ao nível da superfície,

1 [...] genres are defined as a recurrent configuration of meanings and that these recurrent configurations of meanings enact the social practices of a given culture.

o género é instanciado por uma estória para crianças, ao nível mais profundo temos a biografia (outro género) de Bento Espinosa (1632-1677), filósofo humanista holandês, filho de um mercador judeu português exilado em Amesterdão para fugir à Inquisição. De facto, aquilo que a estória traz a um nível mais profundo é a biografia do filósofo e os seus valores humanistas.

Assim, em termos linguísticos, a metáfora contextual opera de forma literal, ao nível da superfície, sob uma forma de género, neste caso uma estória para crianças, criando posições de sujeito no leitor e respetivos significados literais. Contudo, adicionalmente e a um nível mais profundo, vai fornecendo um outro género (biografia) dando indicadores dessa construção que vai tendo forma fundamentalmente ao nível dos seus dados e seus ideais, embora escondida ao nível da superfície.

Com base neste entendimento, ao nível da linguagem verbal, iremos passar para a análise de outro género em que se recorre a outros modos semióticos, nomeadamente o sistema semiótico visual (imagens). Para esta análise, recorremos à Semiótica Social, a alguns instrumentos analíticos dos significados representacionais, interativos e composticionais de Kress e van Leeuwen ([1996] 2006) e de van Leeuwen (2005). Pretendemos, assim, aprofundar conhecimento sobre literacia (em Português do Brasil, letramento) visual, dando continuidade a trabalhos desenvolvidos anteriormente (Silvestre, 2008, 2009; Silvestre e Marques, 2012; Pinto e Silvestre, 2012; Vieira e Silvestre, 2015), contribuindo, deste modo, para uma maior capacidade de leitura do sistema semiótico visual. Esta competência é determinante nos dias de hoje, pois estamos inseridos numa sociedade cada vez mais visual e a capacidade de não apenas olhar, mas ver, descodificar, interpretar os textos multimodais, para além do nível da superfície da imagem, é uma competência de aquisição e de atribuição de poder ao leitor/viewer.

### 3 | METODOLOGIA

Os *corpora* deste artigo são constituídos por dois vídeos publicitários de duas grandes empresas: a Coca-Cola e O Boticário. O vídeo da Coca-Cola foi publicitado em Portugal, em 2015, e o vídeo de O Boticário, empresa brasileira, foi especialmente concebido para o Dia dos Namorados, no Brasil, comemorado a 12 de junho de 2015. A escolha dos referidos *corpora* resulta do facto de a publicidade ser um dos artefactos que as marcas usam como textos, pequenas práticas sociais, que envolvem representações, interações e textos com os seus públicos. Outro fator que determinou a nossa escolha resultou de querermos fazer uma seleção de um texto publicitário que passasse na televisão em cada país (Portugal e Brasil).

Para analisarmos e contribuir para a expansão do estudo do género publicidade em termos sintagmático, selecionámos os seguintes *corpora* sob a forma de vídeos, retirados do Youtube:

- <https://www.youtube.com/watch?v=hLgQF8IZHjk> (Coca-Cola)
- <https://www.youtube.com/watch?v=hAILEv4GYj4> (O Boticário)

Estes vídeos foram convertidos em imagens através do programa Free Video to JPG Converter, que passa as imagens dinâmicas a estáticas, *frame a frame*, passando-as do formato wmv (vídeo) para o formato jpg (imagem).

Para analisarmos o estudo do género em termos paradigmáticos, selecionámos dois anúncios publicitários (um exemplar de Portugal e um outro exemplar do Brasil), da primeira metade do século XX, retirados dos seguintes jornais locais dos referidos países:

- *O Badaladas*, jornal regional da região de Torres Vedras, região Centro de Portugal, de fevereiro 1949.

- *O Taquaryense*, jornal regional da região do Vale do Taquari (RS), Brasil, de agosto de 1900.

O critério de seleção dos *corpora* foi de natureza aleatória, tendo como linha norteadora apenas os momentos temporais comuns e o género ser comum nos diferentes momentos históricos.

## 4 | ANÁLISE

O anúncio da Coca-Cola em questão representa diferentes tipos de famílias: uma criança integrada em família com uma mãe idosa, outra com uma família adotiva de etnia diferente e a última com dois pais do género masculino. Em cada uma das situações, a criança questiona a sua família sobre a mesma, tendo em todos os casos a mesma pergunta por parte dos progenitores “Se pudesses escolher a tua família, escolhias-nos a nós?” e a mesma resposta “Sim!”. Pretende-se, no anúncio, mostrar que a felicidade existe na diversidade, não havendo uma fórmula única para a mesma. No final das histórias, surge o *slogan*: “A felicidade é sempre a resposta”, seguindo-se o frame com a garrafa da Coca-Cola contendo a frase: “Coca-Cola abre a felicidade”.

O anúncio de O Boticário, que suscitou polémica, representa diferentes casais (dois casais heterossexuais e dois casais homossexuais) que se preparam para trocar presentes num dia especial. À semelhança do vídeo da Coca-Cola, as histórias são intercaladas, para, no final, se apresentar uma nova linha de produtos: 7 fragâncias unissex e a marca com o *slogan* “Aqui a vida é linda”.

Cada uma das marcas procura, através dos respetivos textos multimodais, sob a forma de vídeos, criar as suas narrativas, configurando visões particulares do mundo. Em cada uma das narrativas (para maior desenvolvimento sobre narrativa visual no âmbito do mesmo quadro teórico, ver, por exemplo, Silvestre e Gonçalves, 2010), temos as seguintes estruturas esquemáticas: a orientação, a complicação, a avaliação e a resolução.

No caso da Coca-Cola, o vídeo começa com a apresentação de casas geminadas (fig. 01), a orientação – que nos dá o cenário, mostrando que em cada uma delas vivem

famílias-tipo diversificadas.

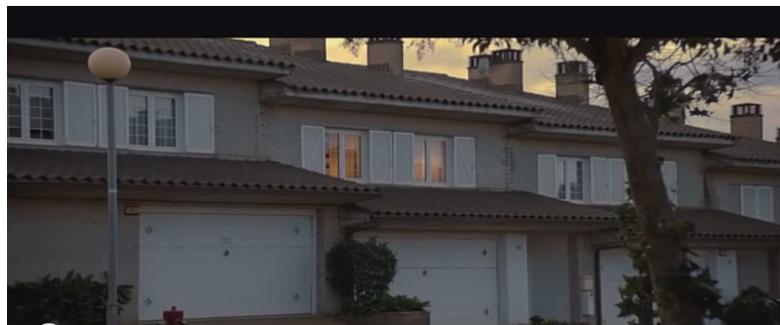


Figura 01: Campanha publicitária da Coca Cola 2015 em Portugal

A narrativa é construída de forma sequencial com a apresentação de diferentes frames representativos dessas famílias-tipo. A complicação (aquel que constitui o âmago da história) é essa tipologia que de alguma forma se distancia da família-tipo tradicional. Na figura 02, temos um frame representativo dessa família, porventura monoparental, em que a mãe é relativamente idosa, considerando a idade da criança.



Figura 02: Campanha publicitária da Coca Cola 2015 em Portugal

Na figura 03, temos uma imagem selecionada do tipo família adotiva, cuja criança é proveniente de uma etnia diferente da etnia dos pais.



Figura 03: Campanha publicitária da Coca Cola 2015 em Portugal

Na figura 04, temos uma imagem da família constituída por pais do mesmo sexo.

A avaliação (que ocorre quando o produtor de texto responde por que razão devemos achar isto interessante) é mostrada em diferentes momentos do vídeo.



Figura 04: Campanha publicitária da Coca Cola 2015 em Portugal

A resolução, que fornece o acontecimento final da história, é-nos dada pela frase “A felicidade é sempre a resposta” (fig. 05), materializando a resposta formulada pelas diferentes crianças, que crescem em famílias tipificadas em sistemas de classificação como monoparentais, adotivas, heterossexuais, bissexuais, entre outras.



Figura 05: Campanha publicitária da Coca Cola 2015 em Portugal

Neste *frame* (Fig. 05), por exemplo, representativo da história da família constituída por etnias diferentes, em termos visuais, é apresentada com a imagem do pai, à esquerda, seguido da mãe, Dado, e da filha, de traços fisionómicos asiáticos, à direita, no lado do Novo, materializando deste modo a sintaxe visual, ou seja, elementos dos significados composticionais. Numa perspetiva de significados interativos, esta família, à semelhança das restantes, em termos da categoria de contacto, aparece como uma oferta, como objeto da nossa contemplação; os elementos da família são os participantes representados que aqui estão mostrados para que nós, participantes interativos, os possamos ver e testemunhar essa felicidade através do grande abraço e dos seus sorrisos abertos de felicidade. A distância social, que se refere ao enquadramento atribuído à imagem e que confere diferentes graus de intimidade é determinada pelo campo de visão. Os diferentes *frames* inscrevem-se no plano médio americano.

Por último, o *frame* da fig. 06 poderia ser isolado e representaria aquilo que chamamos o anúncio publicitário. Temos os elementos essenciais para o identificarmos como género – anúncio publicitário. Na imagem, a garrafa da Coca-Cola centrada ao meio do *frame*, em que a garrafa vermelha, com design exclusivo da marca, de cor vermelha com tipografia cursiva de letras brancas “Coca-Cola” é o Dado do *slogan* “Coca-Cola abre a felicidade” em que o Novo é “abre a felicidade”. De facto, a marca Coca-Cola é conhecida e aquilo que ela nos traz de novo, o Novo, ou seja, a função na informação que não é tomada como dada ou adquirida nesta campanha publicitária está sintetizada através dessa promessa “abre a felicidade”.



Figura 06: Campanha publicitária da Coca Cola 2015 em Portugal

Comparando os anúncios da Coca-Cola e o Boticário, observamos que são semelhantes no que respeita à sua duração e ao número de *frames*, totalizando a Coca-Cola 32 segundos com 801 *frames* e O Boticário 31 segundos com 730 *frames*, conforme se pode observar no quadro abaixo:

Marca	Duração (segundos)	Número de <i>frames</i>
Coca-Cola	32	801
O Boticário	31	739

Quadro 01: Número e duração de *frames* dos vídeos

Para cada um dos anúncios, optámos por identificar o tempo atribuído à linguagem no seu modo oral e modo escrito, utilizada para promover a marca diretamente sendo que, numa primeira análise, para o modo verbal escrito, se consideraram apenas as imagens em que a marca surge totalmente representada. Neste sentido, no modo escrito, a representação das marcas ao longo dos vídeos é igualmente semelhante, ou seja, a Coca-Cola sem registo do modo verbal oral e com 5 segundos do modo verbal escrito, e O Boticário com 3 segundos do modo verbal oral e 5 segundos do modo verbal escrito, conforme o quadro seguinte:

Marca	Modo verbal da marca (Duração em segundos)	
	Oral	Escrito
Coca-Cola	0	5
O Boticário	3	5

Quadro 02: Modo e duração da linguagem verbal dos vídeos

Porém, a análise não se pode cingir a essa mensuração. Interessa, pois, observar todos os elementos que convergem para a projeção da imagem, incluindo os elementos acessórios. Enquanto no vídeo da marca O Boticário, a linguagem verbal no modo escrito se cinge efetivamente aos 5 segundos (109 *frames*, i.e., 15% do vídeo): nome da loja, logo, *link*, produtos e *slogan*; no vídeo da Coca-Cola, a marca encontra-se presente através do seu símbolo – a garrafa – em todas as histórias, mesmo que o destinatário não consiga ler o nome da marca (o que acontece em 102 *frames*, i.e., 13% do vídeo), mas também: (i) como elemento de ação principal (75 *frames*, ou seja, 9% do vídeo); (ii) através da marca e da garrafa (34 *frames*, correspondente a 4% do vídeo) e (iii) da garrafa associada ao *slogan* (31 *frames*, 3,8% do vídeo). Em resumo, pela análise dos *frames* de cada vídeo, observa-se que apenas uma minoria diz respeito diretamente à marca.

De realçar ainda que, numa perspetiva dos significados representacionais (KRESS VAN LEEUWEN, 2006), o vídeo da Coca-Cola é realizado por meio de estruturas narrativas, em que os participantes são descritos em ação, apenas a parte final, aqui representada pelo último *frame*, é um exemplo de uma estrutura conceptual, ou seja, estrutura estática, em que os participantes são descritos em termos de classe, estrutura ou significado (para maior desenvolvimento, ver Kress e van Leeuwen, 2006).

Com efeito, as estratégias semiótico-discursivas usadas nestes dois vídeos distanciam-se na forma (medium) dos anúncios publicitários usados na primeira metade do séc. XX, conforme as figuras 07 e 08.



Figura 07: Publicidade do jornal *O Taquaryense*



Figura 08: Publicidade do jornal *O Badaladas*

A figura 07 mostra um anúncio do Jornal *O Taquaryense*, de agosto de 1900, e a figura 08 mostra um anúncio de *O Badaladas*, datado de fevereiro de 1949. Os anúncios desta época, embora multimodais, com recurso aos sistemas semióticos verbais e visuais, recorrem predominantemente ao sistema verbal, com informação variada, nomeadamente atributos do bem/ serviço, localidade de venda do bem/serviço e respetivo endereço. Essa informação é dada com frases afirmativas declarativas, ao nível do sistema de modo oracional (*Mood*), que contrasta com a interrogativa e com a imperativa.

No âmbito dos significados interativos, verificam-se frases com padrão de ocorrência do modo imperativo como “Compre AGORA o seu Ford”, da fig. 07, ou outra frase usada na época para a marca em estudo “Beba Coca-Cola” (nosso sublinhado) em que a recorrência à modalidade deônica pelo uso do imperativo é frequente (para maior desenvolvimento sobre modalidade deônica, ver, por exemplo, Silvestre, 1996). No caso da Fig. 07, em termos de ocorrência de linguagem visual, existe apenas uma ilustração de um carro da marca Ford tipificado sob estrutura conceptual e na Fig. 08 temos apenas uma ilustração, uma estrutura conceptual, de um dos produtos produzidos pela marca Casa Hipólito, única marca internacional do início do séc. XX localizada em Torres Vedras. Por outras palavras, existe nestes anúncios o predomínio da linguagem verbal em relação à linguagem visual.

Embora estejamos circunscritos ao género anúncio publicitário da primeira metade

do séc. XX, cuja mediação é a imprensa escrita, ou seja, o *medium* é diferente do vídeo, coexistem excertos de natureza informativa. No entanto, o campo da informação (*field*) (uma das variáveis do registo, ou contexto de situação, que dá resposta ao tópico ou foco de atividade), o campo do anúncio, como estratégia persuasiva, e o campo da imagem é o mesmo (marca Ford). No vídeo analisado, por outro lado, o campo da informação dada pela narrativa é a tipologia familiar, o campo da imagem também é a tipologia familiar, mas o campo do anúncio é a Coca-Cola, sendo este representado com um tempo mínimo, como vimos na análise.

## 5 | CONCLUSÃO

Ao longo das narrativas criadas pelas diferentes marcas, nomeadamente a Coca-Cola e O Boticário, por meio de processos semiótico-discursivos, são criadas histórias, através das quais, se pretende sensibilizar as pessoas para questões sociais, por processos de empatia ou identificação real ou emocional entre participante interativo e participante representado, segundo uma determinada forma de estar na vida ou tipo de relação, cujos valores coexistam hoje numa arena de conflitualidade, ou seja, a coexistência desses valores não é pacífica para a sociedade em geral. Temos, portanto, o recurso a um processo de naturalização das representações ideológicas de família-tipo para que estas sejam percecionadas como fazendo parte do senso comum, como naturais e desprovidas de valores ideológicos. A marca pretende, assim, agregar à sua identidade essa prática de mudança social em que a coexistência pacífica é realizada pela promessa de uma solução “Coca-Cola abre a felicidade”. Hoje, a amostra da publicidade em estudo não usa frases como “Beba coca-cola”, em que o apelo ao produto se faz pela modalidade deôntica instanciada pela ordem, mas opta pela identificação com estilos de vida, visões do mundo, relações humanas, nos quais se investe mais ao nível simbólico do que no produto. A modalidade é suavizada, por outro lado, por uma promessa. Deste modo, a relação estabelecida entre o produtor de texto e o leitor/viewer sofreu alterações que se prendem com a materialização do exercício do poder. Ao nível da superfície, mediado por aquilo que é visto – o género – as marcas parecem preocupar-se fundamentalmente com os valores sociais. Como padrão comum a cada um dos vídeos está o facto de o produto, razão de ser da publicidade, surgir em segundo plano, como se de um elemento acessório, embora informativo, se tratasse, inscrito em contextos que parecem ser determinantes e fundamentais para a história. O bem simbólico – valores – história contada das diferentes famílias instanciadas por visões do mundo e relações humanas, sobrepõe-se ao bem material (produto publicitado). O género, ou contexto de cultura, realiza a metáfora contextual, em que a história principal se sobrepõe ao produto, elemento acessório e comum no desenvolvimento da narrativa. O contexto sociocultural determina os textos, isto é, o contexto social determina valores nos quais é necessário trabalhar e o contexto de cultura, o género, instancia esses valores

mediados. As marcas hoje procuram ser percecionadas de acordo com visões particulares do mundo e, nesse sentido, numa permanente construção e reconstrução das suas práticas, procuram através de histórias, de processos de produção e de técnicas projetar esses valores como elemento identitário da marca.

Assim, se, por um lado, nos anúncios da imprensa escrita da primeira metade do início do séc. XX o campo da informação, da persuasão e da imagem era comum, no vídeo analisado da Coca-Cola o campo da informação dada pela narrativa é a tipologia familiar, o campo da imagem é comum ao da informação, mas o campo do anúncio, aquilo que efetivamente é publicitado, é a marca Coca-Cola, embora esteja sempre como elemento acessório na narrativa e assume a sua centralidade apenas no final.

Em forma de conclusão, vemos na metáfora contextual uma forma de hibridização do género e das suas inter-relações que responde hoje ao preconizado pelo poeta Fernando Pessoa, em 1926, que, ao escrever sobre a propaganda no sentido lato refere: “Toda a publicidade, seja qual for a destas espécies a que pertença, deve ser feita em obediência a três princípios: (a) o primeiro, que é o princípio essencial da publicidade, deve ser de esconder o mais possível, ou de tornar o mais agradável possível, o intuito publicitário”<sup>2</sup> (nosso sublinhado).

## REFERÊNCIAS

- KRESS, G. e Van LEEUWEN, T. **Reading Images**: The Grammar of Visual Design. London / New York: Routledge, 2006.
- MARTIN, J. R. (1997). Analysing genre: functional parameters. In: CHRISTIE, F. and MARTIN, J. R. (Eds.). **Genre and Institutions**: social processes in the workplace and school. London/ New York: Continuum, 1997, p. 3-39.
- MARTIN, J. R.; ROSE, D. **Genre Relations**: mapping culture. London, Oakville: Equinox Publishing Ltd, 2008.
- PESSOA, F. **A essência do comércio**, 1926. Disponível em <http://arquivopessoa.net/textos/4532>, acesso a 10 de agosto de 2015.
- PINTO, M. e SILVESTRE, C (2012). Un discurso para la cohesión social – El proceso semiótico-discursivo en la (re) construcción de marca chile en el bicentenario, **Revista Chilena de Diseño**, N° 2, 2012, p. 41-55. Departamento de Diseño, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad de Chile.
- SILVESTRE, C. **Modalidades do Poder no Discurso da Gestão**. Uma perspetiva de Análise Crítica do Discurso. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, 1996.
- SILVESTRE, C. Mapping Emotions in Multimodal Texts. In Nina Nørgaard (ed.): **Systemic Functional Linguistics in Use**. Odense Working Papers in Language and Communication, vol. 29, 2008, p. 735-748.

2 Retirado de <http://arquivopessoa.net/textos/4532>, em 10 de agosto de 2015.

SILVESTRE, C. Linguagem verbal e não-verbal: contributos para uma gramática visual, **Revista PAR-Pensar a Representação**. Leiria, 2009, p. 82-96.

SILVESTRE, C. e GONÇALVES, M. Narrativa visual: o *interplay* entre modo e estruturas genéricas. **Famecos: mídia, cultura e tecnologia**, Vol. 17(1) Janeiro/Abril, 2010. ISSN *on-line*: 1980-3729.

SILVESTRE, C.; MARQUES, G. Discurso Multimodal da Marca: contributos para o estudo da representação, **BrandTrends Journal**, vol. 2, nº 2, 2012, p. 66-78.

SILVESTRE, C. **Do Gênero à Multimodalidade** - Fortaleza, Ceará: 2015 (Material didático de pós-graduação lecionada no Programa de Linguística da Universidade Federal do Ceará).

Van LEEUWEN, T. **Introducing Social Semiotics**. London/N.York: Routledge, 2005.

VIEIRA, J. e SILVESTRE, C. **Introdução à Multimodalidade**: Contribuições da Gramática Sistêmico-Funcional, Análise de Discurso Crítica, Semiótica Social. Brasília: UniB/ CEPADIC, 2015.

# CAPÍTULO 3

# INSPIRE: METODOLOGIA PARA GESTÃO DE MARCAS A PARTIR DO SEU DNA CORPORATIVO

*Data de aceite: 28/04/2021*

## Gustavo Hansel

Acadêmico do curso de pós-graduação em  
MBA Branding & Business da Univates.  
Graduado em Design Gráfico, pela Unijui – RS;  
Especialista em Psicologia do Consumidor, pela  
ESPM-SP

Jaime Andres Gomez Quezada

Publicista, Licenciado en comunicaciones,  
Profesor de cátedra Universidad de las  
Américas Chile, Director de Ignition Factory  
en Omnicom Media group.

Artigo apresentado na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de *MBA Branding & Business*, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Especialista em *Branding & Business*.

**RESUMO:** Este artigo propõe uma metodologia para encontrar o DNA corporativo das empresas através de diversas ferramentas empregadas em uma sequencia lógica. Em outras palavras, o processo provoca uma reflexão sobre o porquê da empresa existir, seu propósito principal e suas crenças. Além disso, o método proporciona maneiras de entender os diversos públicos que interagem com a marca e auxilia a encontrar caminhos para conversar com estas pessoas de maneira natural e não intrusiva. A estrutura do texto se divide em introdução dos conceitos gerais e apresentação da metodologia, que

por sua vez, está dividida em quatro capítulos: diagnóstico, plataforma e estratégia, design de experiências e finalmente a implantação.

**PALAVRAS - CHAVE:** DNA corporativo, *branding*, estratégias, metodologia, design gráfico.

**ABSTRACT:** This article proposes a methodology to find the corporate DNA of companies through various tools used in a logical sequence. In other words, the process causes a reflection on why the company exists, its main purpose and beliefs. Furthermore, the method provides ways to understand the various stakeholders who interact with the brand and helps to find ways to talk to these people in a natural and non intrusive way. The structure of the paper is divided into introduction of general concepts and methodology presentation, which in turn, is divided into four chapters: diagnostic, platform and strategy, design of experiences and finally, the implantation.

**KEYWORDS:** corporate DNA, *branding*, business strategy, method, graphic design.

**RESUMEN:** Este artículo propone una metodología para encontrar el ADN corporativo de las empresas a través de diversas herramientas empleando una secuencia lógica. En otras palabras el proceso provoca una reflexión sobre el porqué las empresas existen, entendiendo sus propósitos y creencias. Además esta metodología proporciona maneras de entender la interacción de los diferentes públicos con la marca y ayuda a encontrar caminos para generar una conversación con estas personas de manera natural y no intrusiva. La estructura del texto se

divide en introducción de conceptos generales y la presentación de la metodología, que a su vez esta está dividida en cuatro capítulos: Diagnóstico, plataforma y estrategia, diseño de experiencia y finalmente la implementación.

**PALABRAS CLAVE:** corporate DNA, branding, estrategias, metodología, diseño gráfico.

## 1 I INTRODUÇÃO

A concorrência está muito intensa em todos os segmentos da economia. Isso não é um privilégio do Brasil e, sim, de qualquer mercado consumidor no mundo. Neste contexto, podemos afirmar que marcas são praticamente paisagens que nem sempre percebemos.

Todo o tempo, as marcas se neutralizam. Cram valores iguais. Competem pelo mesmo público e no final de um perigoso jogo, não demonstram diferenças perceptíveis. Vejamos um exemplo: em 1970 os consumidores iam até o supermercado e escolhiam os seus produtos diretamente na gôndola, fazendo comparações entre duas ou no máximo 3 marcas daquele produto em particular. Já hoje, esta tarefa é um tanto quanto complicada. Em grandes redes de varejo, é possível encontrar até 14 marcas diferentes para o mesmo produto. Cada uma com características específicas e seus “super diferenciais”.

Então, como se destacar? Como criar conexões reais com os consumidores? É neste ponto que a marca se torna uma grande ferramenta para empresas. A marca tem um papel de engajar as pessoas. Em outras palavras, marca é a promessa, a grande ideia e as expectativas queresidem na mente de cada consumidor a respeito de um produto, de um serviço ou de uma empresa (Wheeler,2008).

Além disso, a credibilidade da marca condiciona o valor. Não somente monetário, mas também representativo. Para Baldissara (2013), “o que nada significa, nada vale”. Marcas precisam ter significado cognitivo.

O significado de marca é uma cocriação entre empresa e cliente: o primeiro determina as informações transmitidas e o segundo interpreta de acordo com suas vivências anteriores (Gomez & Prestes, 2009)

Porém, a marca é apenas uma faceta do branding. Branding é comportamento e deve ser articulado bem antes do processo de comunicação. Precisamos entender a empresas ob os diversos pontos de vista que compõe seu quadro de *stakeholders*<sup>1</sup>, e, a partir disso, transformar estas informações provenientes dos diferentes tipos de análise do branding em mensagens ordenadas, qualificadas e segmentadas.

O objetivo deste estudo é demonstrar de maneira geral, e não profunda, a capacidade e a amplitude do DNA corporativo e apresentar uma metodologia para construção de branding sólido e atemporal, que já foi comprovada em mais de 11 cases específicos, das mais diversas áreas econômicos. Desde empresas com 30 funcionários até grandes e

<sup>1</sup> Diversos públicos que interagem com a marca: funcionários, gestores, acionistas, clientes, consumidores, sociedade em geral, entreoutros.

complexas estruturas corporativas com equipe superior a 1900 pessoas.

A metodologia é acompanhada pelo princípio básico de que a simplicidade é a resposta. Geramos muita informação para, no final, extrair e sintetizar conceitos que serão os pilares para os relacionamentos entre a marca e seus diversos públicos.

## 2 | BRANDING

Antes de avançarmos no assunto de DNA precisamos definir o que é *branding*. O termo, tão empregado nos últimos anos, é popularmente traduzido como gestão de marca. Porém, esta livre tradução não é capaz de significar e representar tudo aquilo que o *branding* é, na verdade.

*Branding* é, de maneira geral, a gestão da marca. *O branding* está na mente das pessoas. É um processo altamente estratégico cujas ações criam valores (econômico, social, tangível e intangível), e tem funcionalidade em longo prazo. Ele tem o poder de transformar consumidores em admiradores da marca. Inspira e provoca relacionamentos duradouros e leais. É pessoal e cria conexões mais humanizadas. Portanto, *branding* é uma estratégia empresarial, e não de marketing. Martins (2006) explana:

*Branding* é um conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da natureza econômica, passando a fazer parte da cultura, e influenciar a vida das pessoas. Ações com a capacidade de simplificar e enriquecer as nossas vidas num mundo cada vez mais confuso e complexo. (Martins, 2006 - pg6)

Além disso, o conceito de *branding* afirma um posicionamento, defende uma causa representada pela empresa, pela marca, pelo produto ou pela pessoa que inspira a fidelidade. (Sinek, 2013). O *branding* dá coerência a todas as ações da empresa. Ele compromete e envolve a companhia inteira.

Não é raro encontrar o termo fazendo referência somente à parte gráfica de uma empresa. O produto do *branding*, ou seja, o resultado final, é uma marca verdadeira e inspiradora, que tem o poder de conectar-se com os seus públicos e atrair aqueles que compartilham os mesmos valores, crenças e posicionamentos.

Marca é a percepção íntima, o sentimento visceral de uma pessoa em relação a um produto, serviço ou empresa. É um sentimento visceral porque todos nós somos seres emotivos, intuitivos, apesar de nossos melhores esforços para sermos racionais(...) A marca é uma espécie de ideal platônico - um conceito compartilhado pela sociedade para identificar uma classe específica de coisas. (Neumeier, 2008)

Toda essa interiorização e construção de significado e sentido pelas pessoas pode ser considerado *branding*. É por estas razões que o assunto se torna complexo, delicado e audacioso. O poder está mais uma vez na mão dos consumidores e as empresas precisam

entender e aprender a lidar com estes desafios.

### 3 I DNA CORPORATIVO

Uma marca pode ser comparada a ser vivo, pois carrega consigo a essência empresa, refletindo cada ação, conceito e, por consequência, a representação para a sociedade. Desta comparação, herdou-se o nome DNA.

O DNA corporativo é, então, um conjunto de características que definem a identidade de uma empresa. Segundo Fascione (2010, p. 29), identidade corporativa é um conjunto de atributos intangíveis (psicológicos) que definem o que a empresa é. Exatamente isso é o que a torna única e singular.

The corporations with or without lucrative ends, localities and even though individual personalities if have used frequent the concept of DNA of mark to be located in the market and to construct an affective relation with the consumers. The DNA is something inherent the mark and must be presented to the consumer the all instant and all action that it will be to carry through. Different of the mission and the vision that are more internal conceptsthe DNA must be transmitted for is of the mark and its 'validation' needs involved support of all stakeholders with it(proprietors, directors, collaborators, suppliers and consumers, among others. (Gomez & Mateus,2013)<sup>2</sup>

Normalmente estas características inerentes do DNA corporativo surgem com a sua criação pela empresa a partir dos ideais de seu fundador, a pessoa quem originalmente pensou nos atributos e nas características da empresa. Ao passo que a corporação ganha corpo, ela cresce e ramifica-se, fazendo com que a visão inicial do fundador possa esvair-se nesta complexa estrutura. Neste momento é importante resgatar o DNA corporativo e retornar os atributos iniciais.

Em outros casos, os empresários não têm noção do porquê seus consumidores são seus consumidores. Para Martins (2006), “quando as empresas perdem o foco de suas características, valores, propósitos e forças elas perdem espaços importantes nas mentes de seus consumidores”.

Ao identificar o DNA, automaticamente cria-se (ou percebe-se) as conexões pelas quais os *stakeholders* acreditam na empresa. Afinal, confiamos naqueles em que temos a capacidade de perceber valores e crenças comuns.

Este código genético carrega consigo toda a personalidade da corporação e deve ser comunicado de dentro para fora, através da marca. Ele deve ser traduzido em palavras,

---

2 As corporações com ou sem fins lucrativos, pontos turísticos e até mesmo personalidades usam frequentemente o conceito de DNA da marca para se posicionar no mercado e construir um relacionamento afetivo com os seus consumidores. O DNA é algo inerente a marca e deve ser apresentado ao consumidor em todos os momentos e ações. Diferentemente da missão e da visão, que são conceitos mais internos, o DNA deve ser transmitido por toda a marca e sua “validade” deve ser suportada por todos os públicos da marca (proprietários, diretores, colaboradores, fornecedores, consumidores, entre outros). Tradução do autor.

sinistros gráficos e posicionamento de mercado. A correta identificação do DNA atravessa toda a estrutura de uma empresa, desde o processo de escolha, captação e retenção de funcionários, até a tomada de decisões estratégicas, como aquisições de outras marcas, estabelecimento de novos produtos no mercado, ou, ainda, a relação entre a arquitetura do portfólio de marcas.

Posicionar-se no mercado tendo como base o seu DNA, remonta os porquês da empresa quando ela foi fundada e as ações que a marca estabelece passam a ser inspiradas por esta essência.

## 4 | A METODOLOGIA

Atualmente, vivemos a época da economia da inspiração. As marcas, hoje em dia, precisam proporcionar uma visão inspiradora para os seus consumidores. Por este motivo esta metodologia recebeu o nome *Inspire*, do inglês: inspirar.

O que as pessoas buscam é a inspiração através do consumo. É muito mais que satisfazer uma necessidade primária. Elas buscam viver uma experiência mais profunda, sustentada por valores positivos que lhes permita desfrutar de uma dimensão que abrange a totalidade dos seus sentidos.

A *Inspire* foi especialmente desenvolvida para descobrir um caminho de comunicação coerente entre a empresa e seus públicos, baseada em ferramentas de gestão e design empregadas e conhecidas no mundo todo. Este modelo foi largamente testado e comprovado por diversas organizações, em diversos setores e cenários da economia nacional ao longo dos últimos 3 anos.

A metodologia garante a definição da plataforma de marca com uma espécie de co-criação, entre a empresa e seus públicos. Esta co-autoria promove uma forte conexão da marca com os consumidores, garantindo autenticidade e transparência no relacionamento entre as duas partes. Todo este método gera envolvimento, engajamento e um movimento pleno de mudança que realmente mexe emocionalmente com as pessoas envolvidas.

Quando comunicamos de fora pra dentro, quando comunicamos o que fazemos primeiro, sim, as pessoas podem entender vastas quantidades de informações complicadas, como fatos e características, mas isso não orienta o comportamento. Mas, quando comunicamos de dentro pra fora, falamos diretamente à parte do cérebro que controla o processo decisório e a parte da linguagem do nosso cérebro nos permite racionalizar essas decisões. (Sinek, 2013)

Outro ponto interesse do método é restringir o mercado de atuação da empresa. A marca não deve ser pensada para todos e nem deve se identificar com todas as pessoas. Ela ajuda a mudar o pensamento corporativo comum na maioria das empresas de: “eu quero todo o mercado” para “um pedaço do mercado me quer”.

Como o DNA é algo extremamente intangível, é um desafio transportá-lo para uma

plataforma de marca coerente com seus *stakeholders*. Este método foi criado justamente para facilitar este processo, que pode ser aplicado desde empresas recém criadas até grandes companhias centenárias. As variáveis que mudam são a quantidade de amostras para a etapa de diagnóstico e a proximidade dos consultores em relação ao fundador da empresa (normalmente em pequenas empresas o fundador é quem coordena todo o trabalho).

O processo está dividido em quatro etapas: diagnóstico, estratégia e plataforma, design de experiências e, por fim, implementação. Recomenda-se que, após 2 anos de aplicação do método, ele seja refeito, pois trata-se de uma contínua releitura do mercado e dos consumidores.

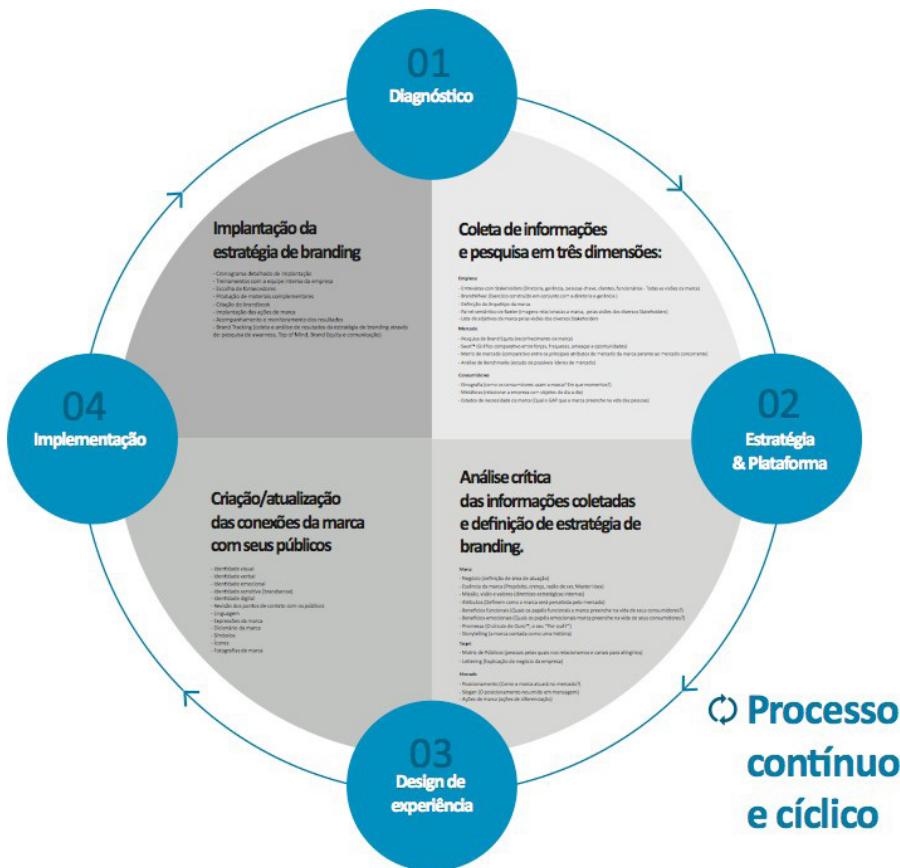


Figura1:Metodologia completa disponível para consulta em <http://www.agenciagh.com.br/inspire>

Fonte: do autor (2014)

## 4.1 Etapa 1 –Diagnóstico

O diagnóstico é a primeira e mais longa etapa da metodologia para construção de marcas corporativas fortes a partir do seu DNA. Aqui são coletados todos os tipos de informações relevantes para a definição da estratégia e da plataforma da marca. Além disso, esta etapa é fundamental para entender e captar de uma forma clara e transparente a intenção do fundador da empresa no momento de sua idealização.

Para realizar esta complexa tarefa são necessárias diversas ferramentas de análise e captura de informações. Várias delas são aplicadas através de eventos chamados *workshops de diagnóstico*, em que são convidados os públicos internos (diretores, gerentes, funcionários de todos os níveis e principais fornecedores) da marca para discussão e análise das estratégias atuais da corporação. Normalmente dois eventos como este são realizadas em uma empresa de tamanho médio dentro do período de recolhimento das informações do diagnóstico.

Nesses eventos, todos os *stakeholders* da marca são ouvidos e é criado um banco de dados muito rico, a partir do qual deve ser extraída uma imagem percebida pelos diversos públicos da marca de forma profunda e consistente. A imagem percebida é constituída complexamente em diversas formas de apresentação e é sintetizada em conceitos a partir do lugar cultural onde ela é percebida. (BALDISSERA, 2013).

Por isso reservamos diversas formas de captar estas informações: contemplamos exercícios em grupo e individuais, que fomentam a memória de curto e de longo prazo. Também existem exercícios que são visuais, outros psicológicos, cognitivos e ainda os etnográficos. O interessante de obter informações desta forma é perceber a capacidade dos dados contestarem uns aos outros. Isso garante a qualidade das informações e segurança nas definições da segunda etapa dométodo.

Os exercícios foram divididos em três grupos: empresa, mercado e consumidores. O motivo da divisão é parametrizar o tipo de informação que cada exercício revela. Esta pequena organização também propicia para os consultores uma diminuição significativa na ocupação destes dados, facilitando o entendimento para cruzamentos futuros.

O período para realização desta etapa pode variar entre 40 a 60 dias, dependendo da quantidade de exercícios empregados, do tamanho da empresa e do orçamento do projeto. Após esse período, os dados devem ser computados, organizados e armazenados para passarmos para a próxima etapa da metodologia.

## 4.2 Etapa 2 – Estratégia e Plataforma

Após todas as informações importantes serem coletadas, é hora de organizá-las, 10tende10-las e transformá-las em estratégia. Esta tarefa fica a cargo dos consultores, que são responsáveis pela análise crítica dos dados coletados e definição dos conceitos-chave da estratégia de branding.

A segunda etapa, estratégia e plataforma, é considerada a que mais demanda empenho de todo o processo. São necessários diversos encontros reunindo diretoria, gerencia e os consultores que estão aplicando a metodologia. Em alguns casos, podem ser convidados pessoas que são importantes no processo de decisão, como gestores de fundos, conselho administrativo,etc.

Como o próprio título anuncia, separamos este processo em dois importantes momentos: a estratégia e a plataforma. A estratégia analisa o passado, critica o presente e planeja o futuro. Definições aqui discutidas acompanharão a evolução da marca por muitos anos. Já a plataforma é a verbalizarão da estratégia em conceitos que podem ser replicados e mais facilmente traduzidos para todos os *stakeholders*.

A estratégia de marca precisa ter ressonância com todos os *stakeholders*: os consumidores externos, a mídia e os consumidores internos (incluído os empregados, a administração e os principais fornecedores). (Wheeler, 2008, pg44)

A plataforma de marca é formada por conceitos-chave como: posicionamento, diretrizes estratégicas (missão, visão e valores), definição do negócio (ou novos negócios que o diagnóstico apontar), essência de marca, promessa, *slogan*, *lettering* e atributos e benefícios da marca (tanto emocionais quanto funcionais). A tabela abaixo define cada umdestes.

MARCA	Negócio	Definição da área de atuação. Deve ser objetivo, curto e pode ser abrangente.
	Missão	Descreve de maneira geral, para o público interno, o propósito principal da empresa e quem ela deseja influenciar.
	Visão	Descreve de maneira inspiradora, para o público interno, a visão de futuro do fundador da empresa. Pode descrever também objetivos a serem alcançados com ou sem data de término da meta.
	Valores	Lista de princípios que guiam o processo decisório da organização. A definição destes valores incide diretamente no posicionamento da empresa e na relação com os seus públicos, uma vez que as pessoas irão se identificar com eles.
	Essência da Marca	A crença principal, a razão pela qual a empresa existe. O porquê ela foi criada. Normalmente é expressa em uma frase curta e bem construída.
	Atributos	Definem como a marca será percebida pelo mercado. São apresentados em forma de palavras-chave, juntamente com a explicação de origem e justificativa perante a essência.
	Benefícios funcionais	Responde à pergunta: Quais as funções que a marca desempenha na vida de seus consumidores?
	Benefícios emocionais	Responde à pergunta: Quais as emoções que a marca desempenha na vida de seus consumidores?
	Promessa	É a afirmação pública da responsabilidade adquirida

		da organização perante os seus consumidores e a sociedade.
	Storytelling	A história da marca alinhada com a sua essência.
TARGET	Matriz de públicos	Infográfico demonstrando quais os principais públicos da marca e os canais específicos para atendê-los.
	Lettering	Explicação do negócio da empresa. Normalmente é aplicado abaixo do logotipo. Deve ser sucinto e informar o negócio e área de atuação.
MERCADO	Posicionamento	Responde à pergunta: como a marca atuará no mercado?
	Slogan ou Tagline	O posicionamento resumido em uma mensagem-chave.
	Ações de marca	Ações que possam ser os elementos diferenciadores da marca. Normalmente elas vêm acompanhadas de uma mudança radical na categoria.

Tabela 01: Conceitos para a construção da estratégia e plataforma da marca.

Fonte: do autor (2014)

Outro detalhe importante da plataforma é que ela deve ser organizada em um sentido específico. No final, cada conceito deve ter-se baseado no anterior para se auto-justificar. Abaixo oferecemos um esquema para melhor entendimento.

Promessa ▶ Negócio ▶ Missão ▶ Visão ▶ Valores ▶ Essência

▶ Atributos ▶ Benefícios(F / E) ▶ Lettering ▶ Matriz de Públicos

▶ Posicionamento ▶ Slogan ▶ Storytelling ▶ Ações de marca

Figura 2 – Organização dos conceitos da plataforma.

Fonte: do autor (2014)

O período de realização desta etapa pode variar entre 5 a 8 semanas, dependendo da quantidade de encontros necessários para a discussão e definição dos conceitos acima citados. Após a estratégia e plataforma da marca estarem definidas pelos consultores, um segundo encontro, conhecido como *workshop* de estratégia, é desenvolvido com a diretoria

e gerência da empresa para validação de todas as definições.

### 4.3 Etapa 3 – Design de experiências

O próximo passo, depois de criticadas, definidas e validadas com a diretoria da empresa as estratégias e a plataforma da marca, é a etapa do design de experiências. A partir daqui que transformamos os conceitos aprovados em linguagem.

Os signos da linguagem nos ajudam a tornar tangível aquilo que é intangível. Também auxiliam na criação de conexões mais humanas e experiências mais personalizadas para que os *stakeholders* sintam-se parte da marca. Começamos a criar sentido, a contar histórias, a desenvolver experiências, a rever os pontos de contato e a recriá-los a partir das novas estratégias.

Então, acima de tudo, a marca é uma ferramenta de vínculo pela qual a experiência é registrada e associada. Ela é capaz de desenvolver relacionamentos mais pessoais e, desta forma, gerar a lealdade acima da razão.

Por outro lado, Tom Watson, antigo presidente da IBM, proferiu a célebre frase: “bom design é um bom negócio”. Watson sempre reconheceu que grande parte da diferenciação instantânea é resultado da correta representação estratégica a partir do design.

Uma identidade eficaz é valorizada porque ela constrói consciência, aumenta o reconhecimento, comunica a qualidade e a habilidade de ser único, além de expressar uma diferença competitiva. (Wheeler, 2008, pg 42)

O resultado desta etapa é, normalmente, um *redesign* da marca e identidade bastante profundo. Há casos em que a mudança de marca não é necessária, e sim, somente um ajuste no curso da comunicação, ou ainda readequação na quantidade e qualidade dos pontos de contato.

Como a marca deve ser o extrato da estratégia, ou seja, deve representar aquilo que foi definido na etapa 2, os pontos de contato sempre serão diferentes: uma correlação entre marca, *target* e mercado. Não existe fórmula mágica ou receita de bolo para a definição do design da marca e seus pontos de contato.

Todos os pontos de contato devem ser estudados, pois são eles que comunicarão aqueles conceitos-chave definidos na estratégia e plataforma. Isso inclui os sinais gráficos, a identidade visual, símbolos, ícones, fotografias, identidade digital, a linguagem (dicionário e expressões expressões) e identidade sensorial (*brandsense*). Este trabalho é inteiramente desenvolvido pelos consultores e um time altamente capacitado de *designers*.

Na ausência de uma linguagem adequada para compartilhar as nossas emoções profundas, a nossa finalidade, causa ou crença, nós contamos histórias, usamos símbolos, criamos coisas tangíveis para quem acredita no que acreditamos a fim de poder dizer: “É por isso que sou inspirado”. (Sinek, 2013)

Após decorridos 60 dias, esta etapa deve estar pronta e preparada para mais um *workshop* de validação. Este é um pouco diferente dos demais *workshops*. Ele deve ser inspirador e deve conter as primeiras experiências da nova estratégia. Os participantes devem sair do local da apresentação encantados e revigorados para que eles possam ser as sementes disseminadoras da plataforma, parte fundamental da próxima fase da metodologia: a implantação.

#### **4.4 Etapa 4 -implantação**

A implantação da estratégia de branding é a última etapa da metodologia e, a segunda mais longa, depois do diagnóstico. Ela pode facilmente estender-se até 6 meses, de acordo com a complexidade do projeto e das ações de marca definidas na estratégia e plataforma.

Nesta etapa é desenvolvido um cronograma detalhado de implantação e são feitas as distribuições de tarefas de execução (na maioria dos casos empresas tercerizadas). A particularidade deste método é a escolha dos fornecedores. Todos eles passam por uma aferição técnica detalhada para se tornar um provedor de serviços e/ou produtos da nova marca, delimitando um padrão mínimo de qualidade e melhora o relacionamento entre empresa/fornecedor. A empresa contratada tem rentabilidade garantida e a contratante, por sua vez, recebe um produto com mais valor agregado (comprometimento e exclusividade). Estas parcerias vão desde pequenas gráficas regionais (para materiais impressos em geral) até grandes fornecedores de suplementos industriais.

Outra importante parte da implantação é o treinamento com a equipe interna. De nada adianta fazermos todo este trabalho e a equipe interna não estar engajada neste novo movimento. Despender tempo aqui é fundamental para a disseminação das mensagens- chave. Quem realiza e organiza estes treinamentos são as equipes internas que estão diretamente ligadas ao processo decisório das etapas anteriores. Os consultores acompanham estes eventos em caráter etnográfico, coletando e interpretando a receptividade das informações para posterior análise de *Brand Tracking*.

*Brand Tracking* nada mais é do que o acompanhamento e o monitoramento de resultados obtidos após a implantação da metodologia. Dependendo dos objetivos do projeto, algumas das pesquisas elaboradas na primeira etapa são novamente aplicadas, como forma de comparativo entre o início e o final de todo este processo. Desse modo, promove-se não só uma justificativa em números do trabalho, mas também um resultado real para o empresário que investiu neste método beneficiando a metodologia e o mercado de design como um todo. Este assunto normalmente é referenciado como “valor do design” por outros autores e literaturas na área.

Embora a estratégia seja uma disciplina importante, muitas empresas tendem a esquecer que, sem uma boa execução, existe apenas um plano - uma intenção. A cada ano, milhares de planos estratégicos falham, porque não se tornam experiências cativantes para os clientes. Em suma, a estrada para o inferno está pavimentada de boas estratégias.(Neumeyer, 2009, pg 110)

Para selar o trabalho da consultoria de *branding* e a aplicação da metodologia, é produzido o livro da marca, conhecido no meio profissional como *Brandbook*, que contém, de forma organizada e segmentada, todo o conteúdo desta metodologia. Sua função é clara: transmitir todas as informações coletadas e definidas, para aquelas pessoas que não fizeram parte do processo. Neste livro estão fundamentadas de forma contundente o propósito da companhia, o seu porquê de existir e a sua promessa. Nele, estão descritos e explicados sua identidade, seu DNA, suas aspirações e seus desafios dali pra frente.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste estudo, demonstramos genericamente uma metodologia para construção ou reconstrução de marcas a partir de seu próprio DNA corporativo. O método permite darmos um passo para trás e entendermos o contexto em que a empresa foi idealizada, além de criarmos estratégias para o presente e futuro da companhia.

Cada organização é diferente e, portanto, existe a necessidade de adaptar o processo para os pilares da estrutura da empresa, os objetivos do contratante e o orçamento disponível.

Como já comentado anteriormente, o método é cíclico e deve estar em constante evolução, sendo revisitado de tempos em tempos. Interessante destacar, que ao passo que o processo avança dentro da corporação contratante, os integrantes vão apreendendo a executar e analisar as ferramentas de cada etapa. Com isso, ao passar dos anos, fica mais simples manter o curso da estratégia de marca alinhada e funcionando.

Para futuras pesquisas sobre esta metodologia, propõe-se um aprofundamento maior nas ferramentas apresentadas em cada etapa. Além do mais, outras ferramentas podem ser incluídas dentro das etapas de acordo com a natureza da empresa e o conhecimento do consultor. Cabe a este último avaliar e manter a metodologia atualizada e coerente com os mais recentes estudos da comunidade científica.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. *Significação e comunicação na construção da imagem- conceito*. Revista Fronteiras – estudos midiáticos, Unisinos, 2008.

KOTLER, Philip e PFOERTSCH, Waldemar. *Gestão e marcas em mercados B2B*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KREUTZ, Elizete de Azevedo. *Construindo Marcas Mutantes*. Chasqui, Quito, n. 119, 2012.

LINDSTROM, Martin. *Brand Sense: segredos sensoriais por trás das coisas que compramos*. Porto Alegre: Bookman, 2012.

LINDSTROM, Martin. *A lógica do consumo: verdade e mentiras sobre por que compramos*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

MARTINS, José Roberto. *Branding: Um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas*. Global Brands, 2006.

MARTINS, José Roberto. *Capital Intangível: guia de melhores práticas para avaliação de ativos intangíveis*. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

ROBERTS, Kevin. *Lovemarks: o futuro além das marcas*. M. Books do Brasil Editora Ltda, 2005.

SINEK, Simon. *Por quê?: como líderes inspiram ação*. Editora Saraiva, 2012.

SILVESTRE, Carminda; KREUTZ, Elizete; MAS FERNÁNDEZ, Francisco; VIEIRA, Josênia e MÜLLER, Thaís. *O Discurso da Marca: o caso Natura e NaturaPura*. In VIII Congresso LUSOCOM. Lisboa: Lusófona, 2009.

STRUNCK, Gilberto Luiz Teixeira Leite. *Como criar identidades visuais para marcas de sucesso: um guia sobre marketing das marcas e como representar graficamente seus valores*. Rio de Janeiro: Rio Books, 2007.

WHEELER, Alina. *Design de identidade da marca: Guia essencial para toda a equipe de gestão de marcas*- 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012

BUDELMANN, Kevin. *Brand Identity Essentials: 100 principles for designing logos and building brands*. Massachusetts: Rockport, 2010.

CHAMMA, Norberto "Lelé" / PASTORELO, Pedro D. *Marcas & Sinalização: Práticas em Design Corporativo*. São Paulo: Senac, 2007.

GOMEZ, Luiz Salomão Ribas Gomez; MATEUS, Américo da Conceição. *Brand DNA - The Brands creative [R]evolution*. Disponível em: < em [http://www.ideasrevolution.pt/cms/wp-content/uploads/2013/01/IDEASpaper\\_DNA.pdf](http://www.ideasrevolution.pt/cms/wp-content/uploads/2013/01/IDEASpaper_DNA.pdf)>. Acesso em: 02 Fevereiro 2014.

# CAPÍTULO 4

## A INVISIBILIDADE DO NEGRO (A) NA MÍDIA E PROPAGANDA BRASILEIRA

Data de aceite: 28/04/2021

**Salvador de Souza Freitas**

Administrador de Empresas - UNESA  
<http://lattes.cnpq.br/9194594237164983>

**Valéria de Fátima Ribeiro Gomes**

Licenciatura em Artes Visuais– FAFIC  
<http://lattes.cnpq.br/0893714804145448>

**RESUMO:** O trabalho apresentado, tem o objetivo de descrever a percepção do público brasileiro em relação a representatividade dos afrodescendentes na mídia e em campanhas publicitárias e sua relação com o Marketing e suas várias dimensões. O estudo acadêmico realizado bibliograficamente demonstra a mínima participação no negro (a) nos meios de marketing de mídia, publicidade e sua estereotipada representação, tem a proposta de discutir as origens históricas que deram base a essa exclusão, bem como mensurar os impactos que esta falta de representatividade e estereotipação causam a esta parcela da sociedade que vem sendo historicamente desprivilegiada e colocada a margem social.

**PALAVRAS - CHAVE:** Marketing, invisibilidade, negro(a).

### THE INVISIBILITY OF THE BLACK (A) IN THE BRAZILIAN MEDIA AND ADVERTISEMENT

**ABSTRACT:** The work presented, aims to describe the perception of the Brazilian public in relation to the representativeness of Brazilian Afro-descendants in the media and in advertising campaigns and their relationship with Marketing and its various dimensions. The academic study carried out bibliographically demonstrating the participation participation in black people in the medium of media marketing, advertising and its stereotyped representation, has a proposal to discuss how historical origins that gave basis to this exclusion, as well as to measure the impacts that this lack representativeness and stereotyping cause this part of society that has historically been disenfranchised and placed the social margin.

**KEYWORDS:** Marketing, invisibility, black.

### 11 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre marketing e mídias, auxiliam na elucidação sobre as inter-relações entre veículos publicitários, midiáticos e identidades culturais, partindo de uma representação, bem como os impactos e influências que estas representações irão refletir na sociedade. A Influência midiática do Marketing, traz consequências na concepção e imaginário social.

O conceito de Marketing e sua concepção tem mudado ao longo do tempo segundo a visão

acadêmica, o Marketing como disciplina tem sua origem no ramo da economia aplicada, posteriormente foi convertida em disciplina de gestão com o intuito do aumento de vendas, e também assume a postura de ciência do comportamento aplicado (PEREIRA et al., 2009).

Devido a mudanças na sociedade e dos ambientes de negócios, teóricos, acadêmicos foram estimulados a reexaminar seu foco, como também suas técnicas e metas, alterando-os e os adaptando ao longo dos anos. O Marketing passou a envolver-se em mercados de commodity (produtos agrícolas, minérios, bens padronizados) para questões institucionais (produtores, atacadistas, varejistas, agentes, representantes) posteriormente declinou-se para o processo gerencial (análise, planejamento, organização e controle) e mais adiante para um foco social/societal (eficiência de mercado, qualidade do produto, impacto social, responsabilidade social) (PEREIRA ET AL 2009 APUD KOTLER, 1972).

A gênese do Marketing teve sua demarcação a partir de 1900, seu início deu-se a partir da troca de bens, que foi considerada a primeira forma de *mercar*, durante seu desenvolvimento muitas nações se utilizaram dele e vieram a contribuir para seu progresso ao longo dos anos. Cabe salientar que algumas destas civilizações se sobressaíram na arte de *mercar*, como foi o caso dos fenícios que fizeram dessa atividade a própria razão de ser de suas atividades (SANTOS et al., 2008).

A virada do milênio propiciou à segmentação da TV a cabo, à popularização da telefonia celular e à democratização dos meios de comunicação, especialmente a internet (world wide web – w w w), possibilitando o surgimento do e-commerce, assim nasceu um meio do cliente barganhar produtos e serviços como nunca antes visto. A mídia espontânea surgiu através dos esforços da assessoria de imprensa, Relações públicas e o marketing social começou tomar espaço da propaganda tradicional (SANTOS et al., 2008).

A chegada do conceito de marketing no Brasil é mais tardia em relação a alguns países como a Inglaterra, ao retomar a história da colonização brasileira é possível mostrar como desenvolveu-se o comércio no Brasil. Inicialmente a mercancia brasileira gerou-se através dos vendedores ambulantes, mercadores que percorriam arruados e estradas para vender objetos manufaturados, panos, joias, miudezas, quinquilharias, miçangas e especiarias. O comércio era a base de andejo e “este profissional” recebeu várias nomenclaturas como: barateiro, bombeiro, bufarinheiro, italiano e mascate. O mascate teve grande participação para o desenvolvimento do marketing no Brasil nos períodos de colônia e do primeiro império. O segundo Império propiciou o alargamento do comércio fixo, com surgimento de boticas e das lojas únicas. A propaganda em jornais e em revistas baseadas em classificados mostra uma ativa participação comercial no Rio de Janeiro e em São Paulo (SANTOS et al., 2008).

A Metodologia utilizada para elaborar este trabalho acadêmico é bibliográfica através de pesquisas em artigos, monografias, dissertações e teses. Justifica-se a temática **A invisibilidade do negro na mídia e propaganda Brasileira** pelas relações e implicações sociais que são geradas pelas mídias de marketing. Os recursos de marketing podem e

devem ser um mecanismo que contribuam para combater preconceitos e discriminações, podendo interferir na percepção que a população negra retrata de si mesma historicamente.

Apresenta-se a visibilidade positiva de pessoas negras (os) através de mídias áudio e televisuais, como uma hipótese da aceitação e inclusão social, desta população, que foi e vem sendo historicamente desprivilegiada.

## 2 | DESENVOLVIMENTO

Os meios de comunicação através de mídias televisivas e publicitárias refletem grande impacto na organização civil, podendo influenciar nos modos, costumes hábitos e cultura de uma sociedade, e influenciam diretamente em suas ações e comportamento social. O papel da Mídia em relação a questões étnicos raciais é muito importante, portanto faz-se necessário que se utilize também destes espaços midiáticos para que seja feita uma desconstrução do racismo, e a forma como o corpo negro (a) é lido na sociedade (MARTINS *et al.*, 2019).

Os meios de comunicação do Marketing, como rádio, televisão e plataformas digitais, tem reforçado a permanência do racismo, ambos reproduzem a imagem do negro(a), a um lugar de sub-representação. Este fato se concretiza através de violências simbólicas, pois estes são alocados em lugares que não transmitem para o público uma representatividade de prestígio. Isso faz com que esta população seja vista como margem social, marginalizando a sua cultura, tradições e conhecimentos (MARTINS *et al.*, 2019).

Desde a época colonial aos dias de hoje, percebe-se uma evidente separação quanto ao espaço físico ocupado por dominadores e dominados. O lugar natural do grupo branco dominante são moradias saudáveis, situadas nos mais belos recantos da cidade ou do campo e devidamente protegidas por diferentes formas de policiamento que vão desde os feitores, capitães do mato, capangas, etc, até à polícia formalmente constituída. Desde a casa grande e do sobrado até os belos edifícios e residências atuais, o critério tem sido o mesmo. Já o lugar natural do negro é o oposto, evidentemente: da senzala às favelas, cortiços, invasões, alagados e “conjuntos habitacionais” (...) dos dias de hoje, o critério tem sido simetricamente o mesmo: a divisão racial do espaço (GONZALES, 1980).

As concepções racistas geradas pelas múltiplas dimensões do marketing, dentre elas as mídias televisivas privilegiam a população branca e em contra partida marginaliza drasticamente a população negra, sem representá-la de forma positiva para o público que utiliza este meio para o entretenimento dentro do campo epistêmico da comunicação (MARTINS *et al.*, 2019).

A comunicação Midiatizada torna-se um elemento intrínseco e indissociável na vida contemporânea, os veículos de comunicação atuam diretamente na construção identitária e na percepção do estado em relação a conceitos fundamentais como cidadania, saúde, até felicidade e liberdade, isto torna as redes de mídias um instrumento para a sobrevivência

em sociedade e acentua seu poder simbólico sobre ela, este “poder” influência a ordem social (SOUZA *et al.*, 2017).

No Brasil, a televisão ainda é o veículo de comunicação com maior presença e impacto na sociedade, é um meio de informação, os jornais impressos eram os “principais promotores da agenda do público”, em uma época em que não existia a internet, tampouco os sites de redes sociais digitais. Com o advento das mídias de marketing digitais como blogs, e plataformas on-line, “micro mídias” houve uma maior visibilidade de informações, e um espaço para se reafirmar a representatividade (TEMER *et al.*, 2019).

Tornando-se um universo heterogêneo, o que a torna acessível para todas as pessoas, o televisor reflete o que se vive em sociedade, através de conteúdos ficcionais ou não, reproduzindo discursos que estão presentes na sociedade hodierna. O marketing de mídia, apresentado principalmente pela TV, é a principal fonte de informação para o público telespectador e para grupos sociais formadores de opinião pública (SOUZA *et al.*, 2017).

Conclui-se que mídias de marketing se configuram um universo para a representação do homem e mulher negro (a), junto a sociedade. Assim pode-se afirmar que o marketing publicitário exibido através de mídias televisivas e plataformas digitais, constitui-se como uma grande força mediadora da cultura. As campanhas publicitárias não vendem apenas produtos, mas imagens, valores, conceitos, de quem somos ou de quem deveríamos ser, criando uma padronização de beleza, cultura, valores e conhecimentos (VIANA, 2016).

As mídias de marketing não refletem a verdadeira composição racial brasileira, e colaboram para reafirmar a negação racial. É necessário uma equiparação racial para que não aconteça o que se vê constantemente, uma parte da sociedade que tem etnia negra buscando uma identificação e uma parcela de brancos que acessam os lugares de maior privilégio na sociedade (VIANA, 2016).

O marketing publicitário não se compõe apenas de técnicas para promover e vender produtos ou serviços, ela gera significados e sentidos, que influenciam a formação de valores, atuam no modo de pensar, agir e se relacionar. A partir disto o marketing publicitário se torna força propulsora para acrescentar parâmetros e ideias que são capazes de tocar as identidades individuais e coletivas. As imagens geradas através das mídias de marketing estão compostas de valores culturais e sociais, influenciando nos significados que o sujeito cria sobre elas (VIANA, 2016).

## 2.1 Representação do Negro ao Longo da Escravidão

A ideologia histórica do racismo que coloca o ser negro (a) como inferior, tem se atualizado em vários aspectos ao longo da história no Brasil. Esferas sociais, econômicas, políticas e de origens psicológicas no cotidiano negro foram geradas pela escravidão. Este trabalho apresenta uma revisão histórica, a partir do lugar ocupado pelo negro durante a escravidão na sociedade brasileira, que leva a uma compreensão do atual cenário e como as mídias e elites brasileiras a atualizam. A ausência do negro (a) e sua imagem inferiorizada,

que as telenovelas, séries, propagandas em outdoor e a comunicação em massa através de programas de entretenimento entre outros produtos que as mídias de marketing produzem, são consequências de uma exclusão social relacionada ao preconceito racial, contra as populações negras do país. A população negra representa uma grande parcela de pessoas marginalizadas e com altos índices sociais desfavoráveis (BARRETO, 2017).

As mídias brasileiras diariamente reafirmam um esteriótipo da população negra, como o negro (a) que gosta de samba, periférico, com tendência a atos violentos e para a criminalidade, negros (as) assumindo personagens como porteiros, motoristas, secretários e empregadas domésticas. Essas imagens estereotipadas corroboram para reafirmar o negro como ser inferior, isso influência na compreensão que a comunidade negra tem de si mesmo e as imagens que outros grupos étnicos, no caso brancos também o fazem (BARRETO, 2017).

A falta de representatividade negra nos meios de comunicação, em campanhas publicitárias e em esferas midiáticas, geram uma série de efeitos colaterais sociais, o que reflete diretamente na autoestima da população negra, influência o rendimento escolar desta população, em seu convívio social, nos inúmeros atos de violência que estão expostos diariamente, nas degradações das comunidades carentes, onde a maioria é negra/afrodescendente e sobretudo sobre o estatuto-quo da elite branca, que historicamente tem se beneficiado com o sistema de colonização (SANTOS *et al.*, 2020).

No Brasil, aos libertos não foram dadas nem escolas, nem terras, nem empregos. Passada a euforia da libertação, muitos ex-escravos regressaram a suas fazendas, ou a fazendas vizinhas, para retomar o trabalho por baixo salário. Dezenas de anos após a abolição, os descendentes de escravos ainda viviam nas fazendas, uma vida um pouco melhor do que a de seus antepassados escravos. Outros dirigiram-se às cidades, como o Rio de Janeiro, onde foram engrossar a grande parcela da população sem emprego fixo. Onde havia dinamismo econômico provocado pela expansão do café, como em São Paulo, os novos empregos, tanto na agricultura como na indústria, foram ocupados pelos milhares de imigrantes italianos que o governo atraía para o país. Lá, os ex-escravos foram expulsos ou relegados aos trabalhos mais brutos e mais mal pagos. As consequências disso foram duradouras para a população negra. Até hoje essa população ocupa posição inferior em todos os indicadores de qualidade de vida. É a parcela menos educada da população, com os empregos menos qualificados, os menores salários, os piores índices de ascensão social. (...) A libertação dos escravos não trouxe consigo a igualdade efetiva. Essa igualdade era afirmada nas leis mas negada na prática. Ainda hoje, apesar das leis, aos privilégios e arrogância de poucos correspondem desfavorecimento e a humilhação de muitos (SILVEIRA, 2016 apud CARVALHO 2014).

A valorização do biótipo Europeu e a estigmatização dos “cidadãos” negros no Brasil, gerou para o país um registro branco de si mesmo, estabelecendo um modelo padronizado de representação, na qual os brancos são vistos com características positivas, em contra partida o negro tornou-se a negação de tudo isso. Esta cultura tornou-se um método de

dominação e tem atravessado séculos e se atualiza nos dias atuais. Isso significa que a perpetuação da imagem negativa dos negros durante a escravidão, contribui diretamente para a manutenção da hierarquização social, não mais baseada pelo regime de escravidão, mas sim por fatores sociais e econômicos (MARTINS, 2009).

O mundo hodierno tem assistido o desenvolvimento da comunicação de massa, que já nascem influenciadas por padrões eurocêntricos, tendo suas raízes ideológicas no regime de escravidão que ocorreu no Brasil, atualizando a visão estigmatizada de subalternização do negro e o Branco como o ser dominador (MARTINS, 2009).

Ainda segundo o autor Martins (2009) isso implica na manutenção das representações, a imagem do escravo bom e fiel, e do negro violento e degenerado, o negro exótico e bestial, são apresentados a mídia de uma forma reelaborada e transformada, como exemplo os negros que são representados através do trabalho braçal, criminoso e sambista.

## 2.2 A Escravidão no Brasil

O objetivo do tráfico transatlântico de negros trazidos da África para o Brasil, seria a exploração do trabalho escravo nas plantações de cana e engenhos de açúcar. Os trabalhos eram exercidos em jornada desumana e extremamente exaustivas, negros (as) eram submetidos a humilhações, mal tratos e violências pelos seus senhores, que se iniciavam desde o modo como eram conduzidos pelo trajeto que os traziam para o Brasil, momento em que o número de negros que não resistiam a viagem devido aos maus-tratos, má alimentação precarização de higiene e acomodação, morriam durante o trajeto. Por serem vistos como objetos e mercadorias, os poucos que sobreviviam ainda seriam rentáveis aos comerciantes e senhores de escravos (PEREIRA; RODRIGUES, 2020).

A escravidão foi muito mais do que um sistema econômico. Ela moldou condutas, definiu desigualdades sociais e raciais, forjou sentimentos, valores e etiquetas de mando e obediência. A partir dela instituíram-se os lugares que os indivíduos deveriam ocupar na sociedade, quem mandava e quem devia obedecer. Os cativos representavam o grupo mais oprimido da sociedade, pois eram impossibilitados legalmente de firmar contratos, dispor de suas vidas e possuir bens, testemunhar em processos judiciais contra pessoas livres, escolher trabalho e empregador. Por isso, pode-se caracterizar o Brasil colonial e imperial como uma sociedade escravista, e não apenas uma que possuía escravos. Podemos dizer também sociedade racista, na medida em que negros e mestiços, escravos, libertos e livres, eram tratados como “inferiores” aos brancos europeus ou nascidos no Brasil. Assim, ao se criar o escravismo estava-se também criando simultaneamente o racismo. Dito de outra forma, a escravidão foi montada para a exploração econômica, ou de classe, mas ao mesmo tempo ela criou a opressão racial (ALBUQUERQUE *et al.*, 2006).

No Brasil segundo Pereira e Rodrigues (2020) a exploração da mão de obra escrava durou mais de 300 anos, a manutenção deste sistema foi proporcionada pelos interesses dos escravagistas daquela época. Não foram apenas os senhores de escravos que

contribuíram com a perpetuação da exploração negra, a escravidão não se restringiu apenas a economia, mas gerou uma construção discriminatória de valores e pensamentos que perduram até os dias atuais na sociedade Brasileira. Para haver a manutenção do sistema escravagista, recorreu-se a violência, tornando-se constante, cotidiana e banalizada. Os escravos eram tratados de forma cruel e desumana, com intuito de não gerar a rebeldia, foi disseminada uma cultura patriarcal, de forma a visar uma proteção do senhor para com os escravos, que continuavam a ser castigados caso cometessesem algum erro. Conclui-se que:

Para manter o ritmo de trabalho, impedir atitudes de indisciplina ou reprimir revoltas, para atemorizar os escravos, mantê-los humildes e submissos, evitar ou punir fugas, os senhores recorriam aos mais variados tipos de castigos, pois os acordos e reprimendas pouco valiam. Não se concebia outra maneira de regular a prestação de serviços e a disciplina do escravo. O que se podia condenar era o excesso, o abuso cometido por alguns senhores ou seus mandatários: feitores ou “cabras”. O castigo físico impunha-se, na opinião do tempo, como única medida coercitiva eficaz. Generalizara-se a convicção de que muitos escravos não trabalhavam se não fossem devidamente espancados (BASTOS, 2007 apud COSTA 1998).

Os castigos realizados através de violências físicas, faziam parte da relação senhor escravo, no qual a forma de “educar”, de assimilar disciplinas não permitia docilidade nem ternura. Através deste sistema, a utilização de palmatórias e chicotes tornou-se indispensável, os castigos deveriam doer no corpo e as punições cruelmente físicas e psicológicas. Porém para com seus filhos os castigos aplicados eram “severos”, já com outros escravos a crueldade das punições eram intensas, e muitas vezes os levavam a morte (BASTOS, 2007).

O Brasil recebeu cerca de 40% de todos os Africanos raptados para serem escravizados, tornando-os vítimas da escravidão moderna. Foram eles e seus descendentes que cooperaram para a construção do país, a mão de obra escrava gerava inúmeras riquezas para os senhores de engenho, devido a isto, acabou-se por penetrar todos os aspectos da sociedade brasileira durante este período (LEITE, 2017).

Para Leite (2017) os negros escravizados no Brasil, não aceitavam a situação que lhes foi imposta, deste modo, tão intensa quanto a própria escravidão, foram as revoltas e rebeliões pelos escravos contra seus senhores. Os negros se recusavam a abandonar seu continente, sua casa e seus familiares, sua cultura e história na África, era constantes as rebeliões durante a insalubre travessia do atlântico, até os assassinatos cometidos pelos cativos contra seus escravizadores no local em que eram submetidos ao trabalho forçado.

Movimentos organizados durante o processo de escravidão, fugas e formação de quilombos, demonstram o tamanho da resistência dos negros escravizados em relação a escravidão. Tão intensa foi a resistência dos escravos contra a escravidão, foi a luta pelos seus direitos pós escravidão pela liberdade, respeito e igualdade.

## 2.3 O Colapso do Regime Escravagista no Brasil

O tráfico negreiro foi proibido em 1831, durante colonização no Brasil, emergiram tensões entre senhores e escravos, a partir de 1870, começam a surgir fugas constantes, causando impacto sobre o trabalho agrícola que era realizado pelos escravos naquela época, forçando os senhores de engenho a aceitarem a abolição como fato inevitável. Tal atitude elucida características do pensamento antiescravagista no Brasil. Em meio a exaltação da liberdade e fim da escravidão, havia um temor por uma revolução fatal ao país, afirmando-se uma libertação lenta e gradual, que estavam sendo promulgadas por diversas leis emancipatórias (BASTOS, 2007).

A lei áurea em 1888 decreta extinta a escravidão e exploração da mão de obra negra. A abolição foi idealizada pela classe dominante da época, os escravos não tinham compreensão crítica da situação desumana em que foram forçados a se submeter durante séculos. Porém sem esta consciência, ele se revoltava e fugia, o que foi um fator decisivo para a promulgação da liberdade. Os negros não eram favoráveis a sua própria condição de cativo (BASTOS, 2007).

O movimento Social que se desenvolveu pelo fim da escravidão, travou uma luta constante com a classe dominante e o governo, discordando radicalmente da forma lenta e gradual que se seguia para a abolição da escravidão e liberdade dos negros. Acentua-se um aumento no número de associações emancipatórias, e aumento deste movimento em prol da liberdade, se tornando de caráter fundamentalmente abolicionista (MONTENEGRO, 1983).

A abolição foi historicamente conquistada pelos próprios escravizados, a partir de cada forma de resistência por eles apresentadas. Nos últimos anos de existência da instituição escrava a resistência negra ganhou reforço do abolicionismo, movimento composto por sujeitos livres e contrários à manutenção do sistema escravocrata. Não obstante, a libertação não significou a instituição automática dos direitos de cidadania dos ex-escravos. Estes, precisaram organizar movimentos de luta pela defesa de seus direitos, bem como contra os estereótipos, racismo e preconceitos que os vitimaram na sociedade de classe brasileira (LEITE, 2017).

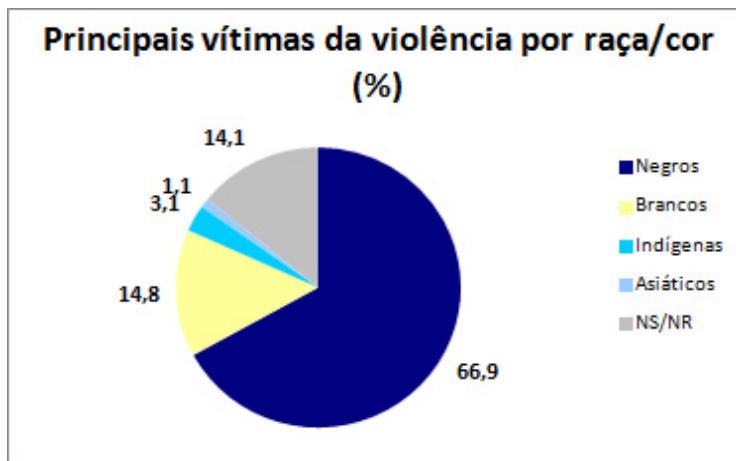
O movimento abolicionista, não foi apenas de cunho humanitário e filantrópico, o fim da escravidão acompanhava o fim da grande propriedade, a oportunidade de instrução pública para toda sociedade e pela reforma eleitoral, que amplie de fato a participação política da população (MONTENEGRO, 1983).

## 3 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através de pesquisas bibliográficas em artigos, dissertações de mestrado e teses de doutorado, foi possível elaborar este artigo. Dados científicos apontam que a população negra em contra partida a população branca, apresentam altos índices de desigualdades

sociais e intelectuais, os trabalhos utilizados para elaborar este artigo elucidam que a taxa de natalidade, assassinatos, encarceramento, omissão do estado em relação a promoção de saúde, lazer e bem estar, desemprego, visibilidade positiva em mídias, é alarmante e incidem sobre a população negra do País. Os dados analisados mostram que o Marketing de mídias e publicidade, podem interferir para a estereotipação desta população, de maneira positiva ou “negativa”, pela qual é representada frequentemente. No Brasil Oliveira et al. (2020) um negro analfabeto tem 3,8 % mais chances de morrer em relação a um branco com ensino superior. É possível constatar através desta obra que ao percorrer a travessia do atlântico, os sujeitos negros (as) tiveram retirada a sua humanidade e passaram a ter seus corpos, mentes e vidas marcadas pela exclusão e desumanização. O caminho para a reumanização, envolve enfrentar o processo de expropriação no qual foram expostos, retomar os seus sentidos de identidade pelo coletivo e construir estratégias para resistência e cuidado em grupo.

O gráfico abaixo indica os índices de violência que incidem sobre a população negra em relação a população branca



Fonte: Google Imagens

## 4 | CONCLUSÃO

Percebe-se que as novas redes sociais tem influenciado a difusão e propagação de informações e conhecimentos que geram oportunidades para o desenvolvimento da cultura, representação e valorização da identidade negra no Brasil. O trabalho exposto nos permitiu concluir a importância desses meios para a promoção do processo de valorização da comunidade afrodescendente no país, em virtude da ausência de referências culturais negras em meio as mídias de marketing de grande massa. Os novos meios de interatividade

estabelecida entre a comunidade negra a publicidade e a comunicação, influenciam no meio social e geram uma visão positiva para a comunidade afrodescendente. Este meio de comunicação, tem favorecido de forma significativa a consolidação de uma cultura que tem sido negligenciada e estripada pela cultura branca e eurocêntrica, que ainda dominam os meios de marketing e comunicação nesse país.

Em um novo contexto, surgem oportunidades para o movimento social negro romperem com o paradigma de um referencial midiático eurocêntrico e branco, disseminado pelo marketing publicitário e mídias de grande massa, propagada e disseminada no Brasil, que possui riquezas étnicas, raciais e culturais. Os recursos do Marketing digital tem oportunizado a disseminação e visibilidade da cultura de raízes Africanas, rompendo com um discurso carregado de conceitos estigmatizados e preconceituosos que são frutos de uma construção social, onde a episteme produzida pelo negro(a), é endomionizada ou marginalizada. O compartilhamento de informações e conhecimento geradas pela comunidade negra, requer uma cooperação, em que os integrantes utilizem múltiplos recursos, valorizando o uso das tecnologias como ferramenta de comunicação, que reproduza um mecanismo de aprendizado para um grupo que não se vê expressamente representado em veículos de grandes massas. Esse novo cenário que proporciona inúmeras formas de comunicação de áudio e vídeo, favorecem a comunidade negra, pois rompem com uma hegemonia branca a quem pertence grande massa televisiva de marketing e publicidade do país, anulada diante dos novos meios de comunicação geradas pelas novas conexões virtuais.

Os estudos feitos sobre os recursos de marketing midiáticos elucidam como estes se apresentam como grande influenciador na construção de identidades culturais presentes em uma sociedade, pois a invisibilidade torna-se portanto uma das piores formas de racismo. No Brasil, atravessaram-se séculos regidos por cultura escravocrata, e mesmo pós-abolição acorrida em 1888, promulgada pela lei Áurea, mantem-se e atualiza-se de forma velada. As mídias de marketing tornaram-se um elemento intrínseco da sociedade, reverberando e potencializando os conceitos e valores que a integram.

Portanto as mídias reproduzem o cotidiano social e o racismo, muitas vezes de forma velada ou não, é levado ao público que o reverbera constantemente. O mundo atual gira em torno da visibilidade, aquele que fica excluído e não é visto, não tem direitos, não tem alcance, não tem conquistas, não lhe é dado um lugar no espaço social em que se encontra. Posto à margem, neste lugar é deixado e estigmatizado. Não sendo considerado como um ser “normal”. Define-se assim as mídias de marketing, possuem um poder de influência social, cria estereótipos, estigmas e preconceitos.

A invisibilidade Social que as minorias são expostas na sociedade ao qual estão inseridas, tem se mostrado avassaladoras e destrutivas. Históricamente a população de origem africana e indígena tem sido submetida aos mais humilhantes e atrozes situações no País. A mobilização de muitas organizações tem contribuído para que este quadro

se reverta. A *declaração dos Direitos Humanos* (1948), fundada pelas nações unidas; a elaboração de uma constituição federal Brasileira (1988), que visa respeitar os direitos de seus cidadãos, assim como a criação de leis que combatam o racismo e outras ações discriminatórias, que fazem esses crimes serem hediondos – sem direito a fiança – reafirmam medidas com sentido, reverberando práticas sociais bastantes específicas. Um país que tem em sua estrutura um racismo e um preconceito velado, essas leis proporcionam um clima pacífico. Contudo as ações discriminatórias são realizadas de forma encoberta, praticamente impossível de serem comprovadas e consequentemente julgadas e condenadas. A igualdade racial e econômica está muito longe de ser alcançada no Brasil. Surge-se então a necessidade de proporcionar a visibilidade a estas minorias através das mídias de Marketing e veículos que promovam a inserção e valorização desta população.

## REFERÊNCIA

ALBUQUERQUE, Wlamyra R. de *et al.* **UMA HISTÓRIA DO NEGRO NO BRASIL**. Brasília -Df: Fundação Cultural Palmares, 2006. 320 p. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/wp-content/uploads/2014/04/uma-historia-do-negro-no-brasil.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2020.

BARRETO, Robenilson Moura. O Negro e a Mídia: novas possibilidades de referências identificatórias nas redes sociais. : **Conversas Transversalizantes Entre Psicologia Política, Social-Comunitária e Institucional Com Os Campos da Educação, Saúde e Direitos. Volume 7**, Curitiba - Pr, p. 01-12, 2017. Disponível em: <http://www.ceccarelli.psc.br/texts/o-negro-e-a-midia.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2020.

BASTOS, Ana Karine Pereira de Holanda. **O LEXICO DOS ANUNCIOS DE ESCRAVOS NOS JORNAIS DE RECIFE DO SEculo 19**. 2007. 110 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Linguística, Centro de Artes e Comunicação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife- Pe, 2007. Disponível em: [https://attena.ufpe.br/bitstream/123456789/7719/1/arquivo7402\\_1.pdf](https://attena.ufpe.br/bitstream/123456789/7719/1/arquivo7402_1.pdf). Acesso em: 12 nov. 2020.

GONZALES, Lelia. Racismo e Sexismo na Cultura Brasileira. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro-Rj, p. 223-245, 31 out. 1980. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4130749/mod\\_resource/content/1/Gonzalez.Lelia%281983original%29.Racismo%20e%20sexismo%20na%20cultura%20brasileira\\_1983.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4130749/mod_resource/content/1/Gonzalez.Lelia%281983original%29.Racismo%20e%20sexismo%20na%20cultura%20brasileira_1983.pdf). Acesso em: 09 nov. 2020.

LEITE, Maria Jorge dos Santos. **TRÁFICO ATLÂNTICO, ESCRAVIDÃO E RESISTÊNCIA NO BRASIL. Revista de História da África e de Estudos da Diáspora Africana**, Pernambuco, v. 19, n. 10, p. 64-82, ago. 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/Cliente/Downloads/137196-Texto%20do%20artigo-264777-1-10-20170818.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2020.

MARTINS, Carlos Augusto de Miranda e. Negro, publicidade e o ideal de branqueamento da sociedade brasileira. **Rumores**, [S.L.], v. 3, n. 5, p. 1-9, 8 ago. 2009. Universidade de Sao Paulo, Agencia USP de Gestao da Informacao Academica (AGUIA). <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-677x.rum.2009.51157>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/Rumores/article/view/51157>. Acesso em: 12 nov. 2020.

MARTINS, Marina Solon Fernandes Torres *et al.* A POPULAÇÃO NEGRA NA MÍDIA: UMA ANÁLISE DO PORTAL DE NOTÍCIAS CEARÁ CRIOLHO. **Portal de Notícias Ceará Criolo**, Fortaleza - Ce, p. 1-6, 18 out. 2019. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/48963>. Acesso em: 09 nov. 2020.

MONTENEGRO, Antônio Torres. **O ENCAMINHAMENTO POLITICO DO FIM DA ESCRAVIDÃO.** 1983. 162 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Historia, Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas - Sp, 1983. Disponível em: [http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/278713/1/Montenegro\\_AntonioTorres\\_M.pdf](http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/278713/1/Montenegro_AntonioTorres_M.pdf). Acesso em: 12 nov. 2020.

PEREIRA, Nayara Toscano de Brito; RODRIGUES, Yara Toscano Dias. TRABALHO ESCRAVO NO BRASIL: OS REFLEXOS DA ANTIGA LEGALIDADE NA ESCRAVIDÃO CONTEMPORÂNEA. **Publica Direito**, Paraíba, p. 1-23, 2020. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=1e758001ab9f2c3f>. Acesso em: 12 nov. 2020.

OLIVEIRA, Roberta Gondim de *et al.* Desigualdades raciais e a morte como horizonte: considerações sobre a covid-19 e o racismo estrutural. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro-Rj, v. 36, n. 9, p. 1-14, 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0102-311x00150120>. Disponível em: <https://www.scielosp.org/pdf/csp/2020.v36n9/e00150120/pt>. Acesso em: 14 nov. 2020.

PEREIRA, Carlos de Brito *et al.* CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONCEITO DE MARKETING TEORIA E PRÁTICA GERENCIAL. **O&S**, Salvador - Bahia, v. 16, n. 50, p. 1-25, 0 Não é um mês valido! 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/osoc/v16n50/07.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2020.

SILVEIRA, André Luiz. **A CULTURA DO RACISMO NO BRASIL: UMA LUTA CONTRA TAL PRÁTICA NA SOCIEDADE BRASILEIRA.** 2016. 61 f. Tese (Doutorado) - Curso de Historia, Instituto de Ciências Humanas, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora - Mg, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ufjf.br:8080/jspui/handle/ufjf/5755>. Acesso em: 11 nov. 2020.

SOUZA, Aryclennys Silva *et al.* Mídia, Jornalismo e Cidadania A representação do negro na mídia televisiva no Brasil. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**, Cuiaba- Mt, p. 01-13, 14 jun. 2017. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/centroeste2017/resumos/R56-0270-1.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2020.

SANTOS, Tatiani *et al.* O DESENVOLVIMENTO DO MARKETING: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA. **Revista de Gestão Usp**, São Paulo- Sp, v. 16, n. 1, p. 89-102, 10 out. 2008. Disponível em: <file:///C:/Users/Cliente/Downloads/36663-Article%20Text-43200-1-10-20120808.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2020.

SANTOS, Richard *et al.* Lineamentos sobre a história do negro na mídia brasileira1. **Alcar**, Porto Alegre- Rs, p. 01-15, 05 jun. 2020. Disponível em: [file:///C:/Users/Cliente/Downloads/GTMIDAL\\_SANTOS-%20Richard%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Cliente/Downloads/GTMIDAL_SANTOS-%20Richard%20(2).pdf). Acesso em: 11 nov. 2020.

TEMER, Ana Carolina Rocha Pessôa *et al.* O Brasil nas telas: uma análise da cobertura jornalística em dois suportes. **Revista de Epistemologias da Comunicação**, São Paulo - Sp, v. 7, n. 13, p. 31-41, 07 abr. 2019. Disponível em: [http://novo.more.ufsc.br/artigo\\_revista/inserir\\_artigo\\_revista](http://novo.more.ufsc.br/artigo_revista/inserir_artigo_revista). Acesso em: 09 nov. 2020.

# CAPÍTULO 5

## A IMPORTÂNCIA DO MARKETING PARA UM CONTADOR

Data de aceite: 28/04/2021

**Livia Monteiro de Rezende**  
<https://www.linkedin.com/in/l%C3%83viamonteiro/>

**RESUMO:** A justificativa e relevância para este estudo está na necessidade de compreender que há um aumento constante nas redes sociais e o impacto dessas redes penetra em cada tipo de negócio. O objetivo geral do estudo é identificar a relevância das redes sociais na expansão da marca de uma empresa junto ao setor de contabilidade e marketing. O estudo é uma revisão bibliográfica. As funções de marketing permitem que uma organização mostre seus produtos e serviços ao mercado ou clientes. As funções de contabilidade abrangem as responsabilidades de todas as outras funções nas quais uma organização se engaja e, como tal, são vistas como superiores a outras funções.

**PALAVRAS - CHAVE:** Mídias sociais. Contabilidade. Marketing. Empresa.

**ABSTRACT:** The justification and relevance of this study is the need to comprehend that there is a significant increase of social medias and how all of them affects each business. The general objective of the study is to identify the relevance of social medias in expanding a company's brand with the marketing and accounting. study is a literature review. The marketing functions allows an organization to show its products and services

to the market or customers. The accounting functions cover the responsibilities of all other functions in which an organization engages and, as such, are seen as superior to other functions.

**KEYWORDS:** Social Media. Accounting. Marketing. Organization.

### 11 INTRODUÇÃO

A influência da mídia moderna está se infiltrando em todos os aspectos da sociedade, pessoal e profissional. Os usuários da *Web* dificilmente podem evitá-lo de forma passiva ou ativa. Existem curtidas no *Facebook*, serviços do *Google+*, comentários no *Twitter*, vídeos do *YouTube*, perfis profissionais do *LinkedIn*, vários *blogs*, *podcasts* e transmissões ao vivo que atraem a atenção e fazem interagir com eles.

O ambiente de negócios em constante mudança, bem como a complexidade associada à escolha de uma abordagem de gerenciamento padrão para executar processos de negócios bem-sucedidos, tem sido a preocupação de empresas que operam como organizações nacionais ou multinacionais. Entre as metas organizacionais de uma empresa está atingir os mais altos padrões de processos de negócios, lançando estratégias inovadoras e atraindo novos clientes, permanecendo fiel aos clientes existentes.

A justificativa e relevância para este estudo está na necessidade de compreender que há um aumento constante nas redes

sociais e o impacto dessas redes penetra em cada tipo de negócio. As mídias sociais são frequentemente usadas como fonte de informação e disseminação de conhecimento, alterando as visões e opiniões das pessoas.

O estudo trata da questão das redes sociais, contabilidade, *marketing* e sua influência nos negócios no âmbito empresarial. Ele classifica as mídias sociais e explora as possibilidades de comunicação em redes sociais nos negócios através da gestão de contabilidade e *marketing* empresarial. Investiga a relação das redes sociais e o comportamento ético dos negócios.

Os meios digitais também aumentaram significativamente a concorrência, uma vez que permitem um grande alcance de clientes não importando a distância nem o horário, hoje com apenas um deslizar de dedos, são vastas as opções antes de definir a escolha para a compra de um produto ou prestação de um determinado serviço.

Dentro deste contexto, surge uma questão de pesquisa: Qual a importância do *marketing* digital para o contador? O *marketing* digital nas redes sociais é peça chave para o desenvolvimento e expansão de uma marca, por meio dele a empresa consegue se relacionar com seus clientes de forma mais ágil e assertiva.

O objetivo geral do estudo é identificar a relevância das redes sociais na expansão da marca de uma empresa junto ao setor de contabilidade e *marketing*. Tendo como objetivos específicos: Apresentar conceitos e contextos relacionados ao tema: *marketing* nas redes sociais; compreender o uso de mídias sociais pela geração milenar; e compreender a importância do contador junto ao setor de *marketing*.

O estudo é uma revisão bibliográfica, pesquisas do tipo tem o objetivo à exposição dos atributos de determinado fenômeno ou afirmação de relações entre as variáveis. Foi usado as seguintes palavras-chave de pesquisa na *internet* para o desenvolvimento da pesquisa: Redes sociais e seu impacto organizacional; *marketing* 4.0; *marketing* e contabilidade; o contador e o *marketing* digital da empresa; mídias sociais; e *marketing* digital.

O estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa, assim, recomenda-se que apresente características do tipo: analisar a atmosfera como fonte direta dos dados e o pesquisador como um instrumento interruptor; não agenciar o uso de artifícios e métodos estatísticos; tendo como apreensão maior a interpretação de fenômenos e a imputação de resultados; o método deve ser o foco principal para a abordagem e não o resultado ou o fruto; a apreciação dos dados deve ser atingida de forma intuitiva e indutivamente através do pesquisador (GIL, 2008).

## 2 | DESENVOLVIMENTO

Novas tecnologias digitais, incluindo as redes e mídias sociais, criam um novo paradigma nas empresas. Até o final dos anos 90, a única forma de mídia conhecida pelas empresas era a televisão, jornais e rádio; no entanto, no início dos anos 2000,

uma revolução na mídia foi testemunhada e o mundo foi introduzido nas mídias sociais. As mídias sociais são como qualquer outra forma de mídia, uma ferramenta usada para comunicação, mas em escala maior para interação social usando técnicas de comunicação altamente acessíveis e escaláveis (CARUSO, 2016).

As redes e as mídia sociais tem um impacto positivo e uma influência positiva na empresa e nos clientes. As mídias sociais estão se tornando uma ferramenta essencial para os profissionais de *marketing*, com um investimento mínimo. No cenário atual, os consumidores julgam uma empresa com base em sua presença *on-line*; portanto, as empresas podem inovar e, simultaneamente, criar uma forte presença social, atendendo sempre às necessidades e preocupações de seus clientes. Internacionalmente, as empresas adotaram as mídias sociais como uma ferramenta essencial para sua campanha de *marketing* (DWYER, 2009).

## 2.1 Relação Entre *Marketing* e Contabilidade

A relação entre contabilidade e *marketing* representa um problema tradicional. Este problema decorre principalmente da cooperação organizacional na empresa. Para resolver esses problemas, também são necessárias informações qualitativas e quantitativas. Pois, as informações por departamento de contabilidade representam a base principal para as decisões de *marketing*. Portanto, com base na relação entre *marketing* e contabilidade, surgiu a contabilidade de *marketing* (DIAS e SANTOS, 2013).

O *marketing* é geralmente usado para o nível de satisfação do cliente, determinando suas necessidades e previsões de prazos futuros, mas os dados contábeis são usados para análises de desempenho de último prazo, avaliação de oportunidades e estudos de planejamento de orçamento. A contabilidade está focada em novos dados e relatórios para apoiar a decisão tendo o processo sobre *marketing*. Nesse contexto, as técnicas e análises financeiras mais adequadas sobre essas relações entre *marketing* e contabilidade são as seguintes (Bertozzi, 2003):

- Análise de custo-volume-lucro;
- Análise de sensibilidade ao lucro;
- Administração de renda;
- Avaliação de bens e serviços;
- Análise de mercado-departamento-lucratividade; e
- Técnicas de preços.

## 2.2 Contabilidade de *Marketing*

A contabilidade de *marketing* pode ser definida como:

todo o procedimento que determina do que as mercadorias são compostas desde o momento da entrada na loja até chegar aos clientes e converter em dinheiro o que as informações de custo são compostas, investigando e interpretando-as e objetivando fazer sugestões aos executivos para reduzir custos (ROCHA, 2011, p.14).

A contabilidade de *marketing* é útil para viabilizar informações de custos, superando problemas de preparar e pesquisar de forma inicial e densa se algumas decisões de *marketing* são adequadas ou não para controles de sucesso. A contabilidade de *marketing* tem dois tipos de missão ampla, como comparar métodos de *marketing*, custos sobre ele e análises de custo investigando o efeito desses custos no lucro e medindo os procedimentos de acordo com objetivos predeterminados, comparando o que deveria ser e o que é e controle de custos de investigação de suas diferenças e tomar as medidas necessárias (ROCHA, 2011).

A contabilidade de *marketing* desempenha um papel importante para diminuir os custos de *marketing* e aumentar a efetividade das atividades e, finalmente, maximizar o lucro, também tem uma grande importância para direcionar os trabalhadores por meio de análises e controle de custos (LECINSKI, 2011).

O fato de a contabilidade de *marketing* ter uma grande importância para administração e supervisão de *marketing*, os executivos dão mais importância neste tema e organizando a contabilidade de custos para que os custos de *marketing* sejam calculados, analisados, controlados de forma mais saudável e reduzindo custos para permitir a remoção de produtos inférteis. Portanto, a contabilidade de *marketing* deve ser organizada como um sistema separado no sistema ou subsistema de informações financeiras (LECINSKI, 2011).

O sistema de informações contábeis é um dos principais produtores de informações que os profissionais de *marketing* usarão para direcionar as relações com os clientes. Mas o primeiro foco da contabilidade na mão do contador, é atender grupos externos, como investidores, bancos e instituições organizadoras. Atender grupos internos como *marketing*, finanças e produção é o segundo foco da contabilidade. Pode-se resumir os tópicos da contabilidade de *marketing* da seguinte forma (Rocha, 2011):

- Efeitos dos princípios de distribuição de custos nas decisões de *marketing* (erros falhos a serem baseados no método de custeio total);
- Importância da abordagem de compartilhamento de contribuição;
- Contabilidade de responsabilidade;

- Importância do orçamento, especialmente propaganda e orçamento de desenvolvimento de produto (necessidade de orçamento base zero neste relacionamento);
- Aquisição de valores planejados e estimados; e
- Supervisão (comparação dos valores planejados e estimados com os valores materializados para supervisão).

## 2.3 Conceito de Mídia Social

A palavra ‘cultura’ é comumente usada para designar muitos aspectos variados da sociedade, às vezes sem pensar muito sobre o significado do termo. Definições, desenvolvidas por pesquisadores dão alguns *insights* sobre o que ‘cultura’ pode significar para uma sociedade inteira, ou grupos dentro da sociedade, tais como defesa. A pesquisa publicada de *Geert Hofstede*, que analisou as atitudes culturais de mais de 116.000 empregados da IBM em 50 países e em três regiões, é considerada como seminal, particularmente quando estudiosos avaliam como a cultura nacional afeta a cultura no local de trabalho (LECINSKI, 2011).

O objetivo principal de sua análise foi diferenciar entre os valores de “compartilhados” assumidos realizados em organizações e os valores “exclusivos” que podem ser identificados como pertencentes, em vez disso, são culturas nacionais (ANGELO, 2014, p.14). Hoffman (1999, p.21) argumentou que a cultura pode ser considerada como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo do outro”. Mais tarde, ele acrescentou que a cultura pode ser “programação, [...] padrões de pensamento e sentimento e atuação potencial mental” (HOFFMAN, 1999, p.4).

Muitos outros também forneceram as definições de “cultura”. Por exemplo, Hoebel e Frost (1976, *apud* Hill, 2011, p.17) dizem que cultura é um “sistema integrado de padrões de comportamento aprendido, que são característicos dos membros de uma sociedade e que não são o resultado de herança biológica”. Fuchs (2014, p.19) argumenta que é “tudo o que as pessoas têm, pensam e fazem como membros da sociedade”. Samovar e Porter (1991, *apud* Horizon, 2009, p.31) descrevem a cultura como:

O depósito de conhecimento, experiência, crenças, valores, atitudes, significados, hierarquias, religião, noções de tempo, funções, relações espaciais, conceitos do universo e objetos materiais e bens adquiridos por um grupo de pessoas no decurso de gerações por meio do indivíduo e o grupo se esforçando.

Hill (2011, p.12) vê a cultura como sendo a “estrutura social, sistema político, filosofia econômica, religião, língua e educação”. Uma diferença marcante entre essas definições é que as duas últimas descrevem o que pode ser visto como os elementos constitutivos de

uma cultura, enquanto os outros tentam definir o termo.

Dwyer (2009) argumenta que a cultura opera em três níveis. O primeiro nível é visível e pode ser definida como óbvios padrões e comportamentos, juntamente com a tecnologia, edifícios e artefatos. O segundo nível é menos visível e envolve a comunicação cultural, ou seja, como as pessoas se comunicam tanto verbalmente e através de mídia. O terceiro nível é composta de ideias, pressupostos, valores e crenças mantidas por uma sociedade e é quase invisível.

Se a comunicação pode ser dividida em três reinos de palavras, coisas materiais e comportamento (Herman, 2014), meios de comunicação sociais fornecem um desafio interessante e complexo, que eles dispõem dos três níveis de cultura e comunicação. Fuchs (2014) validamente argumenta que cultura não é facilmente adquirida e é um processo em desenvolvimento lento, apoia o argumento de que é um tipo de programação.

Por extensão, o pessoal de defesa geralmente reflete as atitudes culturais da sociedade de onde eles emergem. Claro, as organizações desenvolvem suas próprias culturas, que influenciam aqueles que trabalham com ou dentro delas (ECK e EICHMEIER, 2016). Os indivíduos então negociam por si mesmos aqueles aspectos da cultura organizacional que aceitam dentro de seu valor e sistemas de crença e aqueles que não podem. Se uma organização é um clube social local, um negócio, um departamento do governo ou uma força de defesa, desenvolverá exibições culturais aceitas que informam o comportamento dos seus membros (PETERSON, 2007).

Cultura organizacional de defesa nasce da necessidade, a tradição, a posição das forças armadas na sociedade e seu trabalho incomum. Atitudes culturais e os valores e atitudes específicas de defesa devem ambos afetar as atitudes para o uso das mídias sociais. Por razões óbvias, isto pode criar conflito de vez em quando.

O conflito vai ser agravado por diferenças geracionais, sobretudo porque a tecnologia muda a maneira como as pessoas se comunicam e interagem com o outro e talvez também por diferenças regionais ou outras. Além disso, usuários de mídia social participam de uma cultura *online* que ainda está em desenvolvimento. Esses tornaram-se organizações de defesa, precisam negociar valores culturais em todos estes níveis (PETERSON, 2007).

O site *Social Media Guide* (2011) listou algumas 50 definições que diz que recolheu de vários outros *sites*. Em seus termos, “mídias sociais é conteúdo gerado pelo usuário que é compartilhado pela *Internet* através de tecnologias que promovem o engajamento, partilha e colaboração”. Kaplan e Haenlein (2010, p.60) afirmam que “a mídia social, como sabemos que hoje provavelmente remontam mais de duas décadas. Enquanto era sofisticado pelos padrões de hoje, os usuários poderiam postar mensagens públicas em *sites* como o *Usenet*”.

Não surpreendentemente, o advento e a disponibilidade de acesso à *internet* de alta velocidade têm levado a uma proliferação de *sites* e uma explosão na sua popularidade (KAPLAN e HAENLEIN, 2010, p.60). A categorização de redes sociais de Kaplan e Haenlein

(2010) é adotada aqui para permitir a discussão sobre os vários tipos:

- **Projetos colaborativos** - Permitem a criação conjunta e simultânea de conteúdo por muitos usuários. Os exemplos incluem vários “wikis”, como a Wikipédia. Alguns desses os *sites* permitem aos usuários adicionar, remover e alterar conteúdo; outros são uma forma de *bookmarking*, na medida em que permitem a coleta e classificação de *internet* baseada em grupo *links* ou conteúdo de mídia.
- **Blogs** - A forma mais antiga de mídias sociais, cresceu a partir de páginas *web* pessoais e geralmente exibem as entradas marcadas com data na ordem cronológica inversa. Baseado em texto as variedades ainda são muito populares.
- **Comunidades de conteúdo** - Têm como principal objetivo a partilha de conteúdo de mídia entre usuários, incluindo texto (por exemplo, *Bookcrossing*), fotografias (*Flickr*), vídeos (*YouTube*) e apresentações em *PowerPoint* (*SlideShare*). Os usuários geralmente não são necessários para criar uma página de perfil pessoal.
- **Os *sites* de redes sociais** - Permitem que os usuários se conectem criando informações pessoais, perfis e convidando amigos e colegas para ter acesso ao perfil e para que envie *e-mails* e mensagens instantâneas. Os perfis geralmente incluem fotografias, vídeos, arquivos de áudio, *blogs* e assim por diante. *Facebook* e *Myspace* são exemplos de *sites* de redes.
- **Mundos de jogos virtuais** - São plataformas que replicam um ambiente tridimensional em que os usuários aparecem na forma de avatares personalizados e interagem de acordo com as regras do jogo. Eles ganharam popularidade com o suporte de dispositivos como o *XBox* da *Microsoft* e o *PlayStation* da *Sony*. Um exemplo é *World of Warcraft*.
- **Os mundos sociais virtuais** - Permitem que os habitantes escolham o comportamento mais livremente e vivam (na forma de *avatares*) em um mundo virtual semelhante à sua vida real. Um exemplo é Segunda vida.

## 2.4 Revisão de Literatura

Eck e Eichmeier (2016) em seu artigo, *Avaliando o impacto da Internet nas marcas*, avaliam a alegação de que o comércio eletrônico significará o fim do gerenciamento de marcas. As evidências dos estudos de mercado são revisadas e o artigo identifica alguns fatores-chave que tornam esse cenário improvável. Primeiro, o efeito depende de vários outros fatores, como tipo de produto e tipo de compra. As marcas desempenham um papel diferente em cada um desses casos, e o impacto da *Internet* varia de acordo com o papel que a marca desempenha.

Em segundo lugar, há uma variedade de tecnologias da *Internet* que afetam as marcas de várias maneiras. Em terceiro lugar, a *Internet* está levando a alguns efeitos

secundários nas estruturas de mercado que afetam as marcas. A combinação desses fatores, longe de levar à morte do gerenciamento da marca, em muitos casos, levará a um papel maior no gerenciamento da marca. Caruso (2016) em seu artigo *marcas pretendem se adaptar ao mundo das mídias sociais*, relata o uso de mídias sociais por marcas e varejistas nos EUA. Ele afirma que marcas e varejistas de baixo a alto estão adotando a mídia social e a utilizam para aumentar as vendas e o conhecimento da marca.

De acordo com Angelo (2014), as marcas de luxo agora estão construindo relacionamentos através do *Facebook*, análises de usuários e consumação da transação *online*. Eles observam que as empresas agora estão construindo suas próprias redes sociais. Diz que a mídia social está mudando a maneira como se faz negócios e como os líderes são percebidos, desde o chão de fábrica até a suíte do CEO<sup>1</sup>. Mas enquanto as melhores empresas estão criando estratégias abrangentes nessa área, a pesquisa sugere que poucos líderes corporativos têm presença nas mídias sociais, uma página no *Facebook* ou no *LinkedIn*, e aqueles que não a usam estrategicamente (AFONSO et al., 2008).

Os líderes de hoje devem adotar a mídia social por três razões. Primeiro, eles fornecem um baixo custo, plataforma altamente acessível na qual uma marca pessoal pode ser construída e também comunica sua identidade dentro e fora da empresa. Em segundo, eles permitem o engajamento rápido e simultâneo com colegas, funcionários, clientes e o público em geral, a fim de alavancar relacionamentos, mostrar comprometimento com uma causa e demonstrar capacidade de reflexão. Terceiro, eles oferecem a oportunidade de aprender com informações instantâneas e *feedback* ininterrupto (CARUSO, 2016).

Fogg (2003) enfoca a ameaça e o risco das mídias sociais para prejudicar a reputação das empresas. Menciona exemplos de eventos em que envolve a influência das mídias sociais e como a publicidade pode dar um impacto negativo à reputação de uma empresa. Ele observa os serviços de mídia social mais populares e interessantes, baseados na perspectiva corporativa, que incluem *Facebook*, *MySpace* e *Twitter*. No entanto, ele afirma que a mídia social expande o escopo dos riscos à reputação e aumenta a dinâmica dos riscos.

Ao mesmo tempo, Jones (2011) investiga o importante papel das mídias sociais no recrutamento de funcionários entre empresas. Ele menciona que as mídias sociais não são apenas para socialização, pois também podem ser usadas na contratação e introdução de algumas informações sobre as empresas. Os desafios e oportunidades das mídias sociais dizem que o conceito de mídia social está no topo da agenda de muitos executivos de negócios atualmente. Os tomadores de decisão, assim como os consultores, tentam identificar maneiras pelas quais as empresas podem fazer uso lucrativo de aplicativos como *Wikipedia*, *YouTube*, *Facebook*, *Second Life* e *Twitter*. Apesar desse interesse, parece haver uma compreensão muito limitada do que o termo “Mídia social” significa exatamente.

---

<sup>1</sup> A liderança efetiva de um CEO (Chief executive officer) é um aspecto essencial para o sucesso de uma empresa e sua equipe.

## 2.5 Impacto das Mídias Sociais nos Negócios

Adotando-se uma perspectiva de visão baseada em recursos nas organizações para explicar o impacto das mídias sociais no desempenho da empresa, a visão baseada em recursos afirma que as organizações obtêm um conjunto de certos recursos (como recursos humanos, infraestrutura de TI e mídia social) específicos da empresa, raros e incapazes de serem facilmente imitados pelos rivais. A combinação particular de recursos forma a base para a competitividade e o desempenho da empresa (ANGELO, 2014).

Seguindo a visão baseada em recursos, considera-se redes e as mídias sociais no modelo de pesquisa como recursos usados por uma organização em combinações específicas com outros recursos, formando recursos com funções específicas que permitem o desenvolvimento de certas capacidades, processos e estratégias. Com base nessas perspectivas, Jones (2011) resume três teorias de mídia social (estrutura do favo de mel, fatores latentes e autoavaliação do desempenho do processo de negócios) para especificar o modelo de pesquisa.

### 2.5.1 Funcionalidades de mídia social (estrutura do favo de mel)

Jones (2011) apresenta a estrutura do favo de mel para analisar o impacto das ferramentas da *Web 2.0*, distinguindo entre sete blocos funcionais de uma ferramenta da *Web 2.0* (identidade, conversas, compartilhamento, presença, relacionamentos, reputação e grupos) e o impacto ou implicações dessas sete funcionalidades nos recursos de negócios (Tabela 1).

Sete blocos de construção funcionais		Impacto da funcionalidade nas capacidades
Identidade	Até que ponto os usuários revelam si mesmos	A capacidade da empresa de controlar a privacidade dos dados e oferecer ferramentas para marca pessoal e autopromoção
Conversas	Até que ponto os usuários usam a ferramenta para se comunicar	A capacidade da empresa de monitorar conversas e identificar momentos adequados para iniciar conversas
Partilha	Até que ponto os usuários trocam, distribuem e recebem conteúdo	A capacidade da empresa de gerenciar conteúdo e identificar os objetos com potencial viral
Presença	Até que ponto os usuários estão cientes da presença um do outro	A capacidade da empresa de criar e gerenciar os contextos analisando a disponibilidade e localização do usuário
Relação	A extensão em que os usuários se relacionam com um outro	A capacidade da empresa de gerenciar as relações de rede, identificação da força das relações e dos padrões de interação

Reputação	Até que ponto os usuários estão cientes da posição social de outros usuários	A capacidade da empresa de identificar métricas que monitoram a força do sentimento dos outros e o alcance
Grupos	Até que ponto os usuários formam comunidades	O desafio é identificar as regras de associação e protocolos para fazer parte do grupo

Tabela 1 - Blocos de construção funcionais (funcionalidades) das ferramentas da *Web 2.0* e seus impactos nos negócios.

Fonte: Jones, 2011.

O surgimento da *Web 2.0* trouxe vantagens competitivas para as organizações em rede, as empresas que efetivamente usam ferramentas sociais para aprimorar os fluxos de comunicação, a colaboração e os processos de negócios. Além disso, um novo sistema de classificação surgiu, separando esse novo tipo de empresa em três categorias distintas: organizações em rede interna, organizações em rede externa e organizações em rede mistas (HORIZON, 2009).

Os benefícios da *Web 2.0* para organizações em rede incluem custos mais baixos, desenvolvimento mais rápido de produtos e inovações. Vários modelos foram desenvolvidos para analisar e quantificar o impacto comercial da *Web 2.0*. Seguindo Mulk e Chung (2014) e Zarella (2010), assume-se que o conjunto de funcionalidades da *Web 2.0* formam um ecossistema de recursos que suportam redes de negócios, efeitos de rede e aumento de desempenho. Esses autores assumem que esses efeitos de rede e desempenho aumentado somente ocorrerão se a rede tiver desenvolvido a lógica operacional de negócios em rede.

Essa lógica permite que diferentes atores de negócios se conectem e criem facilmente ligações entre processos e dados proprietários e de rede. Essa lógica torna a rede inteligente, pois cria a capacidade de selecionar, conectar e reproduzir rapidamente os processos de negócios para configurar em passo acelerado para atingir um objetivo específico, por exemplo, reagir a um pedido do cliente ou a uma situação inesperada (ZARELLA, 2010).

Seguindo o mesmo princípio, argumenta-se que o uso efetivo dos recursos da *Web 2.0* existirá apenas se a Lógica Operacional de Negócios em Rede existir. Essa lógica (no ecossistema da *Web 2.0*) inclui os recursos para vincular vários atores organizacionais, processos de negócios e fluxos de informações, criando efeitos de rede e, finalmente, melhorando a eficácia dos negócios. As ferramentas 2.0 aprimoraram o desempenho do processo de negócios apenas se existirem recursos de negócios adequados (ZARELLA, 2010).

### 2.5.2 *O impacto das mídias sociais nas capacidades de negócios*

Afonso et al. (2008) identificam seis fatores latentes (recursos de negócios) que são influenciados pelo uso da *Web Ferramenta 2.0* e, finalmente, afetam o desempenho dos negócios:

- *Colaboração e comunicação* - As ferramentas da *Web 2.0* têm a capacidade de aprimorar a comunicação e a colaboração dentro e entre as organizações, promovendo a rápida internacionalização das empresas e a globalização de suas operações comerciais. Os quatro indicadores associados à colaboração e comunicação são (I) a capacidade de coordenar discussões, (II) a capacidade de alcançar mais pessoas mais rapidamente, (III) a capacidade de sincronizar projetos e tarefas e (IV) a capacidade de auditar fluxos de comunicação.
- *Rápido desenvolvimento de aplicativos* - As ferramentas da *Web 2.0* aprimoram o desenvolvimento de aplicativos, integrando serviços de terceiros e combinando tecnologias e aplicativos existentes em novos negócios. Essas ferramentas envolvem especialistas, clientes, fornecedores e funcionários da empresa nos esforços de desenvolvimento de produtos, acelerando-os. Como os clientes também estão envolvidos no processo de desenvolvimento do produto, a taxa de falha é significativamente reduzida. Os três indicadores são (I) a capacidade de modificar e desenvolver aplicativos mais rapidamente, (II) a capacidade de suportar aplicativos com mais facilidade e (III) a capacidade de melhorar a modelagem de requisitos.
- *Gerenciamento de relacionamento com o cliente* (CRM em inglês) - As ferramentas da *Web 2.0* remodelaram os processos tradicionais de CRM, transformando-os em CRM 2.0, identificando e resolvendo problemas de atendimento ao cliente, usando fóruns, *wikis* e outros. Os quatro indicadores são (I) a capacidade de extrair dados de clientes de forma eficaz, (II) a capacidade de alcançar mais clientes, (III) a capacidade de solicitar *feedback* do cliente e (IV) a capacidade de se comunicar efetivamente com os clientes.
- *Inovação* - A inovação é o resultado direto da troca de ideias entre especialistas, alimentada pelo conteúdo gerado pelo usuário e pela cocriação em massa. As ferramentas da *Web 2.0* permitem que inovações mais rápidas apareçam no mercado, permitindo a comunicação 24 horas por dia, além das fronteiras, entre as pessoas com experiência no campo. A inovação é medida como (I) a capacidade de sindicar a inovação, (II) a capacidade de melhorar as taxas de sucesso, (III) a capacidade de aumentar as atividades de inovação e (IV) a capacidade de produzir com eficiência.
- *Treinamento* - As ferramentas da *Web 2.0* influenciam os processos de treinamento, uma vez que as informações estão se voltando para o usuário e as empresas enfrentam transições em direção a dados compartilhados, conteúdo gerado pelo usuário e experiência do usuário. Como resultado, as atividades de

treinamento não estão vinculadas a um local ou período geográfico específico: os seminários *online* ocorrem em todo o mundo e *blogs*, filtros RSS<sup>2</sup>, fóruns, *wikis* e *podcasts*<sup>3</sup> podem melhorar a experiência de treinamento. Aplicativos com foco interno permitem educação e treinamento mais baratos e eficientes para os funcionários, enquanto aplicativos com foco externo permitem que uma empresa se integre ao setor *online* e reduza os custos com treinamento de clientes e fornecedores. O impacto das mídias sociais no treinamento é medido como (I) a capacidade de apoiar o treinamento tradicional, (II) a capacidade de modificar o conteúdo do treinamento,

- *Gestão do conhecimento* - As ferramentas da *Web 2.0* podem melhorar os processos de gerenciamento de conhecimento, troca de conhecimento e criação de conhecimento. As ferramentas da *Web 2.0* com foco interno podem aprimorar a transferência de conhecimento entre os funcionários, enquanto as ferramentas com foco externo nas comunicações bidirecionais com clientes e fornecedores. A gestão do conhecimento é medida como os recursos para (I) compartilhar, (II) recuperar, (III) organizar e (IV) alavancar o conhecimento.

Esses seis fatores latentes estão relacionados às capacidades organizacionais, influenciadas pelo uso da mídia social: as capacidades (I) de colaborar e se comunicar, (II) desenvolver aplicativos rapidamente, (III) gerenciar relações com os clientes, (IV) inovar, (V) treinar e (VI) gerenciar o conhecimento. Utilizando o modelo de Afonso (et al., 2008) para avaliar as seis capacidades organizacionais usando os indicadores resumidos acima. Com base na visão baseada em recursos da empresa, o uso de recursos de tecnologia de mídia social pode aprimorar as capacidades organizacionais e, finalmente, o desempenho dos negócios.

## 2.6 A Importância do *Marketing* para o Contador

Os contadores devem saber como manter registros financeiros detalhados e devem estar bem informados sobre as leis comerciais e tributárias para garantir que a empresa as cumpra. Os contadores estão lá para ajudar a desenvolver orçamentos e fornecer informações sobre certas decisões da empresa e como elas podem afetar os resultados financeiros da empresa. Eles também preparam demonstrações financeiras regulares e outros relatórios financeiros de negócios relacionados. Profissionais de contabilidade na maioria das empresas são obrigados a possuir certificação em contabilidade pública (DIAS e SANTOS, 2013).

Considerando que os contadores estão preocupados com as finanças e os ‘resultados financeiros’, há duas áreas amplas da contabilidade (financeira e administrativa) essas áreas não foram distinguidas. As funções de contabilidade incluem a identificação

---

2 Tal conteúdo é comumente chamado “feed de notícias” ou “feed RSS” ou ... feeds, você pode usar a mesma apresentação e ferramentas (arquivamento, filtros, ...)

3 As publicações dos arquivos *podcast* são feitas através de *podcasting*, um sistema que segue um padrão de feed RSS.

de custos, projeção de custos, identificação de áreas de investimentos e atendimento de custos. Um contador deve fornecer formas de redução de custos, e essas formas devem ser disseminadas para outras áreas funcionais. Existem diferentes visões sobre as funções dos contadores nas organizações; Van Helden e Alsem (2016) observaram que a função do contador tende a se alternar entre controlar e monitorar para apoiar e administrar.

A proficiência de um contador pode ser vista por *stakeholders* externos, incluindo potenciais investidores, concorrentes, o governo e clientes, observando as atividades de uma organização. Porém, nem sempre é possível obter informações publicamente disponíveis sobre a organização por meio do mercado de ações.

Os *stakeholders* externos consideram as informações financeiras positivas relacionadas às atividades de um negócio como um bom desempenho; eles devem, no entanto, ser capazes de compreender essas informações. A informação financeira é considerada uma ferramenta de *marketing* que melhora a imagem do negócio por parte dos potenciais clientes. Uma empresa que se preocupa com o desempenho de um departamento falha quando aprecia a importância de outros departamentos em suas perspectivas futuras (VAN HELDEN e ALSEM, 2016).

Há uma tendência de identificar os departamentos de uma organização como separados; a análise da composição e funcionamento de vários departamentos tem sido objeto de amplo interesse acadêmico. Embora não seja inteiramente possível afirmar qual deve ser o número ideal de departamentos, alguns departamentos são considerados cruciais para a existência da organização.

McManus (2013) considerou as funções de compras, finanças e *marketing* cruciais para o futuro de uma organização, enquanto Rocha (2011) identificou as funções financeiras como cruciais. Um estudo de Dwivedi et al. (2016) focou na criação de níveis de importância dos departamentos; por exemplo, os departamentos de contabilidade, finanças e produção foram considerados cruciais e, portanto, situados na camada de base.

O departamento de contabilidade recebeu um *status* mais alto do que a maioria dos outros departamentos em muitas organizações porque o objetivo principal de muitas empresas é ser lucrativo. Os lucros estão associados às finanças e são um indicador do bem-estar de uma organização. A gestão dos lucros requer a gestão adequada dos custos incorridos nos diferentes centros de custos de uma organização (DWIVEDI et al. 2016).

Estudos sobre gestão de custos têm revelado uma tendência em identificar os custos das operações como elementos que devem ser reduzidos. Portanto, qualquer atividade que aumente os custos é uma das preocupações imediatas com a qual uma organização deve lidar. Rocha (2011) indicaram que a maioria das organizações possui uma abordagem prática de gestão por meio da redução de custos, ou seja, o desempenho é medido por meio de aspectos de receita e custos; portanto, o planejamento de melhorias é feito de acordo.

Os recursos humanos e o *marketing* eram vistos como funções secundárias e,

portanto, situavam-se no segundo nível. Essa percepção é subjetiva; algumas empresas consideram o *marketing* a função mais essencial, enquanto outras podem considerar as finanças a mais essencial (ROCHA, 2011).

As condições financeiras são monitoradas por um departamento de contabilidade de uma empresa com base nas demonstrações financeiras que compila regularmente. O departamento de *marketing* gerencia e desenvolve as vendas do negócio. Ambos os departamentos devem trabalhar juntos para monitorar as tendências do negócio, bem como para gerenciar e lidar com a proficiência das promoções de vendas oferecidas pelo departamento de *marketing* (MCMANUS, 2013).

Por exemplo, embora a campanha de *marketing* possa ter contribuído positivamente para o faturamento bruto, o departamento de contabilidade pode considerar que o custo da campanha foi muito alto. O ponto em que o *marketing* e a contabilidade mais se sobrepõem é a contabilidade gerencial. O papel dos contadores gerenciais é ajudar a desenvolver novos produtos, manter a imagem financeira de uma empresa ao lidar com os acionistas e a mídia, além de assessorar a empresa sobre como tomar as decisões financeiras corretas em relação ao seu *marketing* e imagem pública (VAN HELDEN e ALSEM, 2016).

Em outro sentido, *marketing* e contabilidade se relacionam com o desenvolvimento de estratégias de preços, pois os princípios contábeis são usados pelo *marketing* para determinar como as estratégias de preços afetam os resultados financeiros de uma empresa (VAN HELDEN e ALSEM, 2016).

Os conselhos corporativos se reúnem para discutir os aspectos táticos e estratégicos de um negócio e para tomar decisões estratégicas. Essas decisões são geralmente informadas por atividades nos níveis mais baixos da organização (operacional) e níveis intermediários (tático). Os departamentos de *marketing* devem justificar suas atividades de *marketing* propostas ao conselho; *trade-offs* podem ser necessários onde as escolhas devem ser feitas (HERMAN, 2014).

O pressuposto é que as reuniões do conselho são sempre necessárias para o bem da organização; no entanto, ainda são levantadas questões sobre o papel abrangente de uma função em comparação com outra. Fuchs (2014) indicou que a convergência de ideias nas reuniões do conselho com o objetivo de fazer planos de longo prazo muitas vezes exige o desenvolvimento de regras ou planos de ação com base nos resultados das análises de custo-benefício.

Portanto, se uma abordagem de *marketing* for adotada, ela deve ter um caso de negócios positivo, ou não será considerada viável. Essa cooperação entre departamentos, portanto, cria uma hierarquia de importância em relação à capacidade de um departamento de oferecer soluções, controlar custos e fornecer orientação.

Conforme mencionado, as funções de *marketing* resultam em receitas, que devem exceder ou justificar os investimentos no processo produtivo. Usando práticas contábeis como avaliação de investimentos, *balanced scorecards*, *benchmarking*, uma organização

pode criar uma correlação entre suas tarefas de *marketing* e contabilidade. Embora essa correlação seja forte em organizações proeminentes, esse não é necessariamente o caso em organizações pequenas (VAN HELDEN e ALSEM, 2016).

### 3 I ANÁLISE DA PESQUISA

A adoção corporativa de mídias sociais oferece muitos benefícios, e vários identificaram uma relação positiva entre adoção de mídias sociais e desempenho corporativo, pois descobriu-se que o uso da mídia social teve um efeito positivo nas atividades voltadas para o cliente e, portanto, no desempenho empresarial. Da mesma forma, descobriram que a adoção do *Facebook* tem um efeito positivo no desempenho de vendas.

O estudo se concentrou em examinar a ligação entre os departamentos de *marketing* e contabilidade. As funções de *marketing* permitem que uma organização mostre seus produtos e serviços ao mercado ou clientes. As funções de contabilidade abrangem as responsabilidades de todas as outras funções nas quais uma organização se engaja e, como tal, são vistas como superiores a outras funções. As funções desses departamentos são operacionalmente diferentes e, como tal, tendem a ser vistos como muito díspares, com pouca possibilidade de qualquer ligação. De uma perspectiva externa, as atividades de *marketing* e contabilidade não podem se fundir.

Da mesma forma, observou-se que as mídias sociais podem ter um impacto significativo nos negócios, influenciando expressivamente as decisões de compra. As organizações devem agir em resposta às mudanças e ser obrigadas a ter indivíduos capazes de lidar com os desafios enfrentados regularmente, e os *feedbacks* recebidos dos *sites* de mídia social podem ser utilizados para atualizar os planos de negócios e fazer alterações que admitam o desejo de clientes fiéis.

O uso da mídia social para rastrear as atividades dos concorrentes e a análise do resultado a ser usado nos negócios ajuda a aprimorar os negócios seguidos pelos planos de atualização, como oferecer descontos e outras ofertas para atrair mais clientes. Consequentemente, ao implementar a mídia social dentro da estratégia de *marketing*, as organizações podem adquirir informações adicionais sobre o mercado, concorrentes e principalmente seus clientes e seus requisitos, que melhorarão a acessibilidade às informações das organizações e sua capacidade de se adaptar a mudanças repentinhas.

### 4 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado do estudo mostra que há um impacto robusto, direto e positivo do uso da mídia social no desempenho organizacional no âmbito empresarial. Todas as variáveis independentes têm um alto grau de integração das mídias sociais para *marketing*, mídias sociais para relações e serviços com clientes e mídias sociais para variáveis de

acessibilidade à informação dentro dos departamentos organizacionais.

No entanto, uma olhada nas funções complexas de cada um desses departamentos indica que suas funções estão de fato vinculadas. As funções de *marketing* informam os clientes sobre os produtos da empresa, enquanto as funções de contabilidade mostram a posição financeira da organização. Embora os departamentos de contabilidade e *marketing* sejam separados e distintos, eles devem trabalhar juntos para poder monitorar as tendências de vendas e gerenciar a eficácia das campanhas de *marketing*.

Quando ambos os departamentos trabalham de forma colaborativa, as tendências de vendas são observadas de perto, as campanhas de *marketing* são orçadas com sabedoria e os recursos são alocados com eficiência; assim, os negócios parecem funcionar com mais suavidade. Vender e promover um negócio ou um produto faz parte do *marketing*.

Manter o controle dos registros financeiros e das contas financeiras de uma empresa faz parte da contabilidade. Embora as funções de contabilidade e *marketing* sejam diferentes, ambas dependem uma da outra para criar um negócio de sucesso. Os contadores fornecem aos gerentes de *marketing* consultoria financeira para ajudá-los a tomar as melhores decisões para a imagem da empresa.

Outro motivo pelo qual o *marketing* e a contabilidade devem trabalhar juntos é permitir que a administração veja onde a campanha de *marketing* foi bem-sucedida e seja capaz de se preparar para futuros gastos com *marketing* e publicidade. A administração pode alocar orçamentos para campanhas de *marketing* observando resultados e experiências financeiras anteriores. Em seguida, vem o papel do departamento de contabilidade de avaliar a aderência do departamento de *marketing* aos limites do orçamento, bem como a eficiência da utilização do orçamento consumido.

Os resultados indicam que há um impacto direto positivo do uso da mídia social nas relações com os clientes e no acesso à informação na rápida adaptação, resultado que está em harmonia com os resultados de pesquisas anteriores que indicaram que o uso da mídia social agrega muito valor às organizações, permitindo a conexão direta com os clientes, e meio ambiente.

Além disso, a mídia social oferece suporte para recuperar informações adicionais sobre os concorrentes da organização, suas ações, estratégias e visões públicas da marca, o que pode ajudá-los a melhorar seus produtos e serviços. Portanto, o uso da mídia social para fornecer informações ricas com melhor suporte ao cliente o mais rápido possível ajuda a aumentar as vendas anuais e o ganho financeiro, ajuda a conectar negócios aos clientes, a construir relacionamentos e a cultivar esses relacionamentos.

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, P., Nunes, M., Paisana, A. e Braga, A. A influência do tempo de colocação no mercado e do custo-alvo no sucesso do desenvolvimento de novos produtos. *Revista Internacional de Economia da Produção*, vol. 115 n. 2, p.559-568. 2008.
- ANGELO, Stephanie et al. Faça as mídias sociais funcionarem para você. Mensagem Magazine, p.36-40, 2014.
- BERTOZZI, R D'Almeida. Marketing: A nova Guerra dos Contabilistas. Palestra. Conselho Regional de Contabilidade do Paraná – CRC-PR – Curitiba - PR: maio/2003.
- BOYD, D. e J. ELLISON. "Amigos com benefícios: um manual de mídia social de **marketing**". San Francisco: Nenhuma imprensa do amido. 2008.
- CARUSO, C. (2016). Um algoritmo de mídia social pode prever um ataque terrorista? Revisão de tecnologia do MIT. Disponível em: <https://www.technologyreview.com/s/601700/can-a-social-media-algorithm-predict-a-terror-attack/>. Acesso em: 20 dez. 2020.
- DIAS Filho, F; SANTOS, Vanessa. A percepção dos profissionais contábeis de Belo Horizonte sobre a utilidade do marketing de serviços para os escritórios de contabilidade. *Revista Mineira de Contabilidade*, Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais, Belo Horizonte, Ano 14, nº 51 p. 16-23, jul./ago./set. 2013.
- DWIVEDI, AK, Dwivedi, D. e Kumar, P. Adoção de práticas de contabilidade e gestão financeira entre PMEs em Uttar Pradesh (Índia), *IMS Manthan (The Journal of Mgt., Comp. Science & Journalism) Pesquisa*, Vol. 2, No. 5, p.93-100. 2016.
- DWYER, A. O ROI da rede social. *Tecnologia de contabilidade*, 25 (4), 46p, 2009.
- ECK, Klaus; EICHMEIER, Doris: A revolução do conteúdo na empresa: novas perspectivas através do **marketing** e da estratégia de conteúdo. 1st ed. Freiburg: Haufe- Lexware GmbH e Co. KG. 2016.
- FAROOQI, S. Fundador e Presidente. *Tecnologias de marketing 4.0*. Entrevista 1 de março de 2017. 23 (6), p.28-149, 2017.
- FOGG, BJ. "Tecnologia persuasiva: usando computadores para mudar o que pensamos e fazemos". Boston: Morgan Kaufmann. 2003.
- FUCHS, C. Twitter e democracia: uma nova esfera pública. In C. Fuchs, *Social Media: Uma Introdução Crítica*. Londres, Reino Unido: Sage. p.17-207. 2014.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HERMAN, J. (2014). Como usar o Instagram para melhorar seu marketing. Disponível em: <<http://maximizesocialbusiness.com/use-instagram-improve-marketing-13043/>>. Acesso em: 10 dez. 2020.
- HILL, PR, MORAN, N. "O **marketing** social atende mídia interativa: lição para empresa de publicidade", *Revista internacional de publicidade*, 30 (5), p.815-838, 2011.

HOFFMAN, D., Novak, T., e Peralta, M. "Privacidade da informação no **Marketspace**: Implicações para os usos comerciais do anonimato na **Web**", Sociedade da Informação, 15 (2): p.129-140, 1999.

HORIZON, Lynn. A frequência e a conferência de validade referencial. Jornal da aprendizagem Verbal e comportamento Verbal 16: 107-112. JACKA, t. SCOTT. Rede social para lucro comercial. Agência vendas Magazine, 38 (8), 44p, 2009.

JONES, AM, Kim, J. e Lee, HH. "Efeito da tecnologia de interatividade de imagem nas respostas dos consumidores para o revendedor **online**", Revista de Marketing Interativo, 19 (3), p. 38-53, 2011.

KAPLAN, M. E HAENLEIN, Como as pequenas empresas dominam a arte da concorrência através de uma vantagem competitiva superior. Revista de Pesquisa de Gestão e Marketing, p.1-10, 2010.

LECINSKI, P. Gestão de Marketing. Décima primeira edição, Pearson educação Canadá. 2011.

MCMANUS, L. Contabilidade do cliente e medidas de desempenho de marketing na indústria hoteleira: evidências da Austrália, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 33, nº 1, p.14–152. 2013.

MUK, A. e CHUNG, C. Conduzindo os consumidores a se tornarem fãs das páginas da marca: uma estrutura teórica *Journal of Interactive Advertising*, vol. 14 No. 1, p.1-10. 2014.

NIELSON. (2010). "Estado da mídia: o relatório das mídias sociais", Nielsen Company. Disponível em: <<http://blog.nielsen.com/nielsenwire/social>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

PETERSON, R. Mídia social: identificando as oportunidades de negócios. A Experiência Pessoal de um Usuário de Mídia Social em Questões de Estado Real, 37 (1), p.48-52, 2007.

ROCHA, Fernando. Marketing para empresas de contabilidade, 2011 Disponível em: <http://www.sescapce.org.br/web/i/arquivos/1317738422.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2021.

STEPHEN, AT e J. GALAK. (2009). "Os papéis complementares do tradicional e mídia social na direção do desempenho de marketing". Disponível em: <<http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/Articles/social%20e%20tradicional%20media.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2020.

VAN HELDEN, J. e ALSEM, KJ (2016) A interface delicada entre contabilidade de gestão e gestão de marketing, *J. Account Mark*, Vol. 5, nº 179, p.2. 2016.

ZARELLA, D. ***The Social Media Marketing Book***, Sebastopol, CA: O'Reily Media. 2010.

# CAPÍTULO 6

## CONSIDERAÇÕES DE MARKETING E FINANÇAS SOBRE O CÍCLO DE VIDA DO PRODUTO (CVP)

Data de aceite: 28/04/2021

### **Edmir Kuazaqui**

Doutor e mestre em Administração.

Coordenador de MBA's da UNIP

Professor da ESPM

<http://lattes.cnpq.br/8874882505357192>

### **Luis Antônio Volpato**

Doutor e professor da PUC/SP

<http://lattes.cnpq.br/006314872931977>

### **José Palandi Júnior**

Doutor e professor da PUC/SP

<http://lattes.cnpq.br/6264840699903545>

**RESUMO:** O artigo retrata a importância do acompanhamento da vida útil comercial de um produto e/ou serviço, por meio da análise do Ciclo de Vida do Produto. Esse processo está diretamente contextualizado com o planejamento estratégico da empresa e negócios, possibilitando uma gestão mais eficaz e efetiva. Como pontos-chaves, temos o desenvolvimento das estratégias de marketing mais adequadas, bem como a melhor utilização de recursos econômicos-financeiros. Um dos maiores desafios é a utilização do Ciclo como forma antecipada de prever as características e estratégias de cada fase, ao invés de ser uma ferramenta de uso efetivo de acordo com o acontecimento dos fatos. Portanto, este processo não é estático e sim dinâmico e deve contribuir para a obtenção de melhores resultados.

**PALAVRAS - CHAVE:** Ciclo de Vida do Produto, Marketing, Finanças.

**ABSTRACT:** The article portrays the importance of monitoring the commercial useful life of a product and / or service, through the analysis of the Product Life Cycle. This process is directly contextualized with the strategic planning of the company and business, enabling a more efficient and effective management. As key points, we have the development of the most appropriate marketing strategies, as well as the best use of economic and financial resources. One of the biggest challenges is the use of the Cycle as an early way of predicting the characteristics and strategies of each phase, instead of being an effective tool according to the facts. Therefore, this process is not static, but dynamic and should contribute to obtaining better results.

**KEYWORDS:** Product Life Cicle, Marketing, Finances.

## 1 | INTRODUÇÃO

O planejamento está relacionado a todas as fases da vida de uma empresa, que envolve uma série de responsabilidades, direitos e deveres a serem atendidos, como o pagamento de funcionários e fornecedores, bem como a manutenção de marca e sustentação do posicionamento estratégico. Pode-se definir uma empresa de várias formas, porém neste artigo pode-se tomar a liberdade de que uma empresa é a somatória de resultados de seu portfólio de produtos e serviços. Se o portfólio estiver

consistente e equilibrado, melhor será os resultados da empresa. Considerando a área de marketing, em especial o desenvolvimento de novos produtos e serviços, grande parte do desenvolvimento do planejamento estratégico e respectiva gestão estão relacionados à análise do Ciclo de Vida do Professor (CVP) e Matriz BCG. O planejamento é realizado por todas as áreas da empresa, não sendo somente de responsabilidade da área de marketing. A partir de metas e objetivos corporativos, a empresa terá onde pretende estar no futuro, norteando suas ações e desenvolvendo o melhor portfólio de produtos e serviços.

Este artigo procura detalhar as diferentes fases do CVP e contextualizar com as estratégias básicas de marketing, que devem ser complementadas com um suporte financeiro. Por meio de pesquisa qualitativa, por conveniência, envolvendo dez consultores com formação mínima de pós-graduação e com experiência com tempo equivalente, procurou-se ilustrar um modelo de CVP a ser seguido.

## **1.1 A gestão do Ciclo de Vida do Produto (CVP)**

O Ciclo de Vida do Produto (CVP) é um gráfico que representa a performance de vendas de um produto e respectiva lucratividade, contextualizando as vendas e a contribuição financeira. Deve ser considerado como forma de análise para um projeto estratégico e não tático, pois ocasiona impactos em toda a empresa.

Cada fase é distinta de acordo com as variações de venda, o que traduz, de certa forma, a participação de mercado. É uma ferramenta de análise de marketing que procura antecipar a vida útil comercial de produto, levando em consideração as estratégias e possíveis movimentações do macroambiente e concorrentes. Guth (2012) considera que conforme as mudanças, as empresas devem adequar as suas estratégias. Desta forma, faz-se necessário elaborar uma análise robusta da viabilidade econômica e financeira destes projetos.

Um dos maiores desafios da empresa é a antecipação de cada fase, que possui características distintas e ter a capacidade de articular estratégias que visem perenizar a vida útil de vendas.

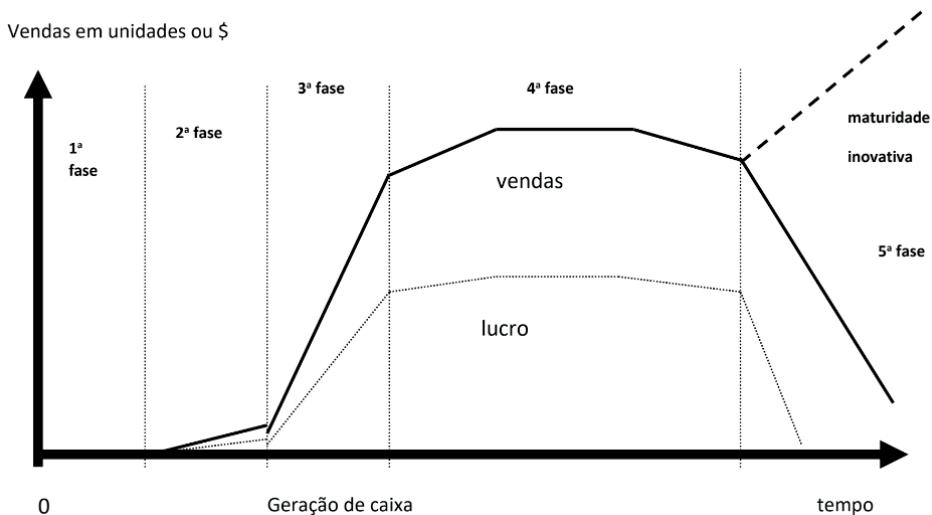


Figura 1 – Ciclo de Vida do Produto (CVP).

Fonte: Autores.

### 1ª fase – Planejamento e Pesquisa

É a fase onde a empresa, a partir da identificação de oportunidades de mercado, realiza pesquisas de forma a quantificar e qualificar a demanda, de forma a mensurar recursos e comparar com a previsão de vendas futuras. É de primordial importância a mensuração, interpretação e análise das oportunidades de mercado, que conduzam a um protótipo, ou seja, materialização física e demais análises que visem dimensionar os recursos necessários e que acompanhem o crescimento sustentado vendas no mercado. Teste de mercado e de produto são fundamentais para a análise e adequação das estratégias.

De forma estratégica, nesta fase a empresa deverá ponderar o custo de capital e os riscos envolvidos. Pensando financeiramente, a empresa deverá utilizar as fontes de recursos financeiros disponíveis, próprios e de terceiros, analisando o custo de capital e analisar os riscos envolvidos. Outro ponto importante é que se lançado o produto, este terá o dever de gerar receitas em contrapartida aos custos e despesas decorrentes. Desta forma, a pergunta principal é se a empresa terá condições de ter o capital de giro necessário para suportar tais investimentos.

Nesta fase, a empresa deve tentar obter sinergia em seus processos produtivos, diminuir a carga financeira por operações de leasing ao invés de aquisição direta de máquinas e equipamentos, por exemplo.

Conforme comentado, não existem receitas. A única exceção é quando a empresa consegue realizar vendas antecipadas ou por encomenda, que geralmente estão

relacionadas ao BtoB. Outra opção é encontrar parceiros investidores que possam financiar os investimentos iniciais e depois efetuar a divisão de lucros.

As incubadoras são importantes nesta fase, pois a maior dificuldade das empresas são os três primeiros anos, pois geralmente os recursos iniciais são limitados e a falta de conhecimentos técnicos e profissionais por vezes interferem no desenvolvimento do planejamento, pesquisa produto e serviço, além das questões burocráticas. Algumas Instituições de Ensino Superior (IES) tem em seu conjunto de serviços incubadoras que ajudam as empresas no período de abertura e empresas juniores que conseguem sustentar as operações das empresas. Conforme o jornal Folha de São Paulo (17/07/2016) o Banco Itaú instalou na Vila Olímpia o Cubo, incubadora que abriga dezenas de *start-ups*, empresas digitais novatas, após sólido processo de seleção. A iniciativa tem, entre outros objetivos, que se encontrem *start-ups* “únicoírno”, ou seja, com grande potencial de negócios como Tinder ou Instagram, por exemplo.

Análise da viabilidade aparente do produto / serviço		
Viabilidade mercadológica	Apresentar indicadores de que existe potencial de mercado, aceitação do mercado pela nova ideia, incluindo fatores que demonstrem o desejo pelo produto, mercado, taxas de crescimento, fatores comportamentais, entre outras fatores diretamente relacionados a ideia central.	Indicar os pontos principais que demonstrem o sucesso ou inviabilidade da ideia, atribuindo nota. Enfatizar o que deve ser feito e analisar a relação custo-benefício..
Viabilidade operacional	Apresentar detalhadamente os aspectos operacionais (macro e micro processos) que conduzam, desde a aquisição de matéria-prima e serviços, produção, logística interna e externa, comercialização e pós-venda.	Explicar como a empresa adequará suas instalações e recursos frente à inclusão de novo item de linha. A partir da análise a empresa obterá os custos e despesas, indicando, inclusive, o investimento inicial.
Viabilidade financeira	Apresentar previsão dos investimentos necessários, estimativas de custos e despesas, frente ao potencial de vendas e às perspectivas de mercado.	Indicar quais as fontes de financiamento – recursos próprios e/ ou de terceiros. Identificar possíveis investidores anjos, <i>stokholders</i> e <i>shareholders</i> . Análise de sensibilidade. Indicar nota.
Viabilidades dos diferenciais	<u>Viabilidade(s) adicional(is)</u> , levando em consideração a proposta da ideia e valor, diferenciais competitivos (se houver), como s agregação de valor pelas práticas sociais e de sustentabilidade, por exemplo.	Justificar a inserção dos diferenciais competitivos, levando em consideração as viabilidades anteriores, em especial a de marketing. Indicar nota.
Viabilidade aparente do negócio	A partir da análise descritiva de notas atribuídas das viabilidades anteriores e da percepção qualitativa dos gestores (inclusive previsão de vendas), indicar a viabilidade aparente, ressaltando e confrontando pontos positivos e pontos de melhoria do produto.	Recomendar ações, responsáveis e cronograma, no sentido de desenvolvimento de ações de visem o atendimento das metas e objetivos do negócio.

Quadro I – Viabilidade aparente do produto e/ou serviço.

Fonte: Autores.

A partir da consolidação de recursos necessários – econômicos, financeiros, produtivos, humanos e intelectuais, dentro de um cronograma de ações, é possível passar para a próxima fase.

## 2ª fase – Introdução

Esta é a fase onde o produto é lançado no mercado, a partir da situação de que as ferramentas básicas de marketing (marketing mix) estão devidamente ajustadas, ou seja: quando houver a promoção, o produto já deve estar nos pontos de venda e com os apelos necessários. Como exemplo, podemos comentar de que o produto não deve ser lançado com a sua versão definitiva, num nível de qualidade inicial que possibilite o incremento de outros acessórios e diferenciais. Esta estratégia denominamos como obsolescência planejada. A cada momento da vida comercial do produto, deve-se incorporar itens que o diferenciem da versão atual. Como exemplo, temos o lançamento de automóveis e a cada fase de vendas, a incorporação de outros agregados, como opcionais e similares. Para a longevidade da vida útil comercial do produto, nesta fase é necessário: Esse é o comportamento clássico. Outro exemplo é o caso do Club Social, que foi lançado numa versão mais básica e a partir do avanço da concorrência e da estabilidade do mercado, foram lançadas versões com novos sabores e em formatos diferentes.

A empresa deve procurar alternativas diferentes durante todo o ciclo, de forma a obter os melhores resultados, pois as empresas têm o seguinte comportamento padrão:

Produto => Preço => Promoção => Distribuição => Venda => Resultados.

Figura 2 – Comportamento padrão na utilização de estratégias.

Fonte: Autores.

Neste exemplo, aplicável à maioria dos produtos, percebe-se que a empresa tem o desgaste financeiro, recuperando somente na venda do produto e no decorrer de certo tempo. Empresas como a Coca-Cola, modificaram este esquema, efetuando primeiro a distribuição (que é o seu ponto forte) e depois a promoção, conseguindo reduzir as despesas iniciais de introdução de novos produtos. Outro exemplo se aplica às revistas, que por vezes optam em realizar a distribuição intensiva e melhor visibilidade no ponto de venda.

As incubadoras, dentro de um suporte mais pragmático e por tratarem de empresas de micro e pequeno porte, geralmente optam por introduzir o produto de forma mais regionalizada e segmentada, por vezes aconselhando o contato comercial com determinados pontos de venda, em detrimento ao potencial de mercado real e a um plano de marketing mais completo.

Nesta fase, a empresa deve tomar o cuidado no monitoramento constante da performance do produto e de todo mix no mercado e tomar as ações corretivas de forma a ajustar o planejado com o realizado. Se tudo der certo, seguimos para a fase seguinte.

### **3<sup>a</sup> fase – Crescimento**

Esta é a fase do Ciclo de Vida do Produto (CVP), onde se confirma que as ações da empresa estão dando certo. Nesta fase, ao contrário da fase de Introdução, é bastante interessante a utilização de outras ferramentas do Sistema de Informação de Marketing (SIM), como o acompanhamento da performance comercial por meio de dados secundários (relatórios de vendas), além de observações participantes e não participantes sobre o comportamento do mercado a fim de conseguir realizar ajustes pontuais.

Com o crescimento das vendas e maior visibilidade, é normal chamar a atenção de concorrentes, de forma que a empresa deverá aprofundar as estratégias de marketing para fortalecer possíveis barreiras de entrada. Pode-se tentar fidelizar os varejistas, de forma que optarem em comercializar seus produtos, bem como algumas empresas de alimentos que disponibilizam as geladeiras ou expositores exclusivos que, mediante contrato, não podem ser utilizados por empresas concorrentes.

Os concorrentes não tiveram os esforços iniciais dispensados pela empresa e conseguem entrar com outro fôlego. Entretanto, se houver um bom planejamento, a empresa poderá se posicionar como sendo a primeira marca a oferecer o produto e manter a liderança competitiva. É durante esta fase que a empresa inicia o processo de aprofundamento da segmentação de mercado, de forma a possibilitar uma gama maior de alternativas para os seus clientes e conquistando novos, na tentativa de continuar crescendo e se distanciar da concorrência. Após este período, é comum a empresa se estabilizar em vendas, que é a próxima fase.

### **4<sup>a</sup> fase – Maturidade**

Esta fase é caracterizada pelas participações estáveis (*share of market*) das empresas, onde qualquer movimentação pode gerar pouca variação em vendas. Vale ressaltar que a curva de experiência e a curva de aprendizado são essenciais no sentido da empresa em aplicar todo o conhecimento obtido de forma a fazer a diferença no mercado.

A curva de experiência propõe que a produtividade e economia de escala aumentam proporcionalmente ao aumento de produção, onde a cada peça produzida a mais diminui o custo de produção, onde a empresa deve identificar um percentual. Com isso, a empresa pode obter uma vantagem de custos sobre seus concorrentes, segundo Mintzberg (2010). Já a curva de aprendizagem se refere ao conhecimento acumulado e capital intelectual que são agregados como capital intelectual e patrimônio da empresa. Em outras palavras, quanto maior a experiência acumulada, maior o poder da empresa em gerar novas ideias e soluções. Ressaltando Geus (1999), a empresa pode ser considerada como um ser vivo e que aprende a partir de suas experiências.

As empresas podem adotar diferentes estratégias relacionadas ao marketing mix,

de forma a adequar suas ações frente às movimentações estratégicas e perspectivas de mercado. Pode-se aprofundar a segmentação de mercado, bem como utilizar promoção de vendas e vendas pessoais mais agressivas ou direcionadas. A fase pode ser dividida em três subfases distintas:

- Maturidade crescente, onde percebe-se gradual diminuição dos resultados da fase anterior, de crescimento, onde a empresa começa a ter menores índices de crescimento gradual, que devem ser analisados frente à entrada de concorrentes, bem como da capacidade da empresa em gerar estratégias assertivas, pois o sucesso não depende somente do mercado em aceitar o seu produto, mas como a empresa pode influenciá-lo. Determinadas categorias de produtos, como automóveis e cervejas podem estar localizadas nesta fase.
- Maturidade estável, onde as participações das empresas não variam, independente das estratégias desenvolvidas. Muitas vezes, para prolongar esse período, buscam obter ganhos em gargalos logísticos, envolvendo desde os processos internos até a distribuição mais otimizada.
- Maturidade declinante, onde a empresa percebe que sua participação de mercado e vendas históricas começa a declinar, em razão da perda de força do produto no mercado, seja pelo próprio desinteresse do mercado ou mesmo outras opções de substituição ao produto. Categorias de produtos como os cigarros estão nesta fase, caminhando para o declínio. Resta a pergunta: Vale a pena continuar no mercado? É o que trata as próximas duas fases.

Embora o acompanhamento financeiro seja no decorrer de todo o CVP, nesta fase pode-se avaliar a Taxa interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (PVL), verificando se houve o retorno financeiro esperado.

#### **5ª fase – Declínio**

Como os seres vivos que perdem forças e energias depois de um longo período de desenvolvimento, com os produtos ocorre a mesma situação. Desta forma, caso a empresa pretenda estrategicamente retirar seu produto do mercado, deve analisar outras questões além da venda, como por exemplo:

- Grau de contribuição do produto dentro do portfólio, onde a sinergia e a economia de escala ainda podem manter uma sobrevida ao produto, levando em consideração a redistribuição de custos e despesas.
- Fatores emocionais, onde entendem que o produto foi o primeiro da empresa, por exemplo, e deve continuar, mesmo a duras penas.
- Outros concorrentes podem estar saindo também do mercado pelas mesmas razões, onde o atual produto pode ocupar ainda uma posição de destaque.
- Fatores legais, pois alguns produtos não podem ser retirados instantaneamente do mercado, pois podem prejudicar os atuais usuários, como as peças de reposição de calculadoras e produtos eletrônicos.

Caso a empresa deseje retirar o produto de forma honrosa do mercado, pode optar por diferentes ações que visem a diminuição gradual das vendas, como ir gradativamente reduzindo a distribuição e consequentemente a exposição e comercialização. Lembrem-se de que o produto é propriedade da empresa, porém este está inserido dentro de uma estrutura interna e também com fornecedores de produtos e serviços que dele dependiam sua existência. Responsabilidade Social !!!

#### 6ª fase – Maturidade Inovativa

É comum que após grande período comercial, produtos entrem em declínio e é de responsabilidade dos profissionais de marketing em tentar revitalizá-los. Essa fase é denominada como Maturidade Inovativa, onde o produto consegue uma nova fase de crescimento a partir de um patamar mais elevado – o final da maturidade. Para sua obtenção, a empresa pode encontrar algo no processo inovativo, novas formas de apresentação, utilização e comercialização. As sandálias Havaianas, por exemplo, eram calçados baratos para clientes de baixo poder aquisitivo. A partir de uma boa campanha de marketing, conseguiram reposicionar o produto como referência para classes mais favorecidas e consequente preço premium.

Estratégias de marketing de acordo com as fases do Ciclo de Vida do Produto (CVP)					
Ferramentas de marketing	1ª fase Pesquisa e Planejamento	2ª fase Introdução	3ª fase Crescimento	4ª fase Maturidade	Declínio
Produto ou Serviço	Definição do conceito (nível básico) do produto. Dimensionamento (quantitativo) e análise (qualitativa) da demanda. Análise da viabilidade aparente do negócio.	Que nível de qualidade o produto deverá ter no lançamento? Que estratégias iniciais, envolvendo o portfólio de marketing) serão utilizadas?	Aplicar as estratégias de barreiras de entrada. Aprofundar a segmentação de mercado. Modelagem das estratégias de marketing.	Procura de novas utilizações do produto. Identificar segmentos onde o produto tenha ainda apelo de vendas.	Diminuição dos investimentos de marketing, caso a empresa decida finalizar a comercialização de seu produto.
Praça	Selecionar as estratégias de distribuição intensiva, seletiva e exclusiva. Identificar e formalizar seus parceiros estratégicos. Parcerias com os distribuidores e varejistas?	Identificar como distribuir e monitorar a evolução das vendas, de forma a aprender de forma direta e prática. Como efetuar os ajustes?	Desenvolver o CRM, de forma a identificar e classificar os clientes. Compreender o mercado.	Identificar estratégias diferentes para sustentar as vendas atuais e, ao mesmo tempo, angariar novos possíveis compradores.	Diminuir os pontos de venda e não necessariamente o tamanho do lote.

Promoção	Como serão utilizadas as estratégias de promoção de curto e longo prazo?	Indicar pontualmente as estratégias de promoção de acordo com o budget.	Modular as estratégias de promoção, de forma a garantir a compra inicial e a recompra.	Identificar a intensidade marketing e principalmente as estratégias de curto prazo.	Diminuir o investimento de marketing, utilizando essencialmente as estratégias de curto prazo.
Preço	Identificar por pesquisas qual preço inicial será utilizado (preço premium, médio ou baixo?)	Manter as estratégias, adequando-as de acordo com a negociação com os distribuidores.	Aprofundar a negociação com os distribuidore.s.	Manter uma política de preços que vise manter o equilíbrio comercial, bem como encontrar formas de reduzir custos e despesas.	Tentar manter as estratégias de preços e adotar políticas promocionais quando da possibilidade de queimar os estoques.
Pessoas	Que habilidades e competências serão necessárias para garantir a execução das estratégias de marketing? Apresente o perfil.	Gestão da equipe de colaboradores internos.	Gestão da equipe de colaboradores internos.	Gestão da equipe de colaboradores internos.	Gestão da equipe de colaboradores internos.
Materialidade	Identificar, negociar e realizar o vínculo com os <i>stakeholders</i> que irão fornecer a matéria-prima e serviços. Alocar os recursos econômicos, como máquinas e equipamentos.	Garantir que não haja falta de produtos dentro da gestão de matéria-prima e estoques.	Garantir que não haja falta de produtos dentro da gestão de matéria-prima e estoques.	Garantir que não haja falta de produtos dentro da gestão de matéria-prima e estoques.	Garantir que não haja falta de produtos dentro da gestão de matéria-prima e estoques, dentro da programação de retirada do produto.
Processos	Identificar, dentro da viabilidade operacional, o macro e micro-fluxo de processos.	Gerenciara os processos.	Gerenciara os processos.	Gerenciara os processos.	Gerenciara os processos.
Produtividade	Identificar os indicadores de gestão necessários para obter os melhores resultados do produto.	Gestão de indicadores.	Gestão de indicadores.	Gestão de indicadores.	Gestão de indicadores.

Quadro II – Estratégias de marketing.

Fonte: Autor

Concluindo, a análise do CVP é obrigatória e essencial para qualquer negócio. Dela deriva uma poderosa ferramenta de diagnóstico.

## 1.2 Matriz BCG

É uma ferramenta que analisa a taxa de crescimento de produtos em detrimento à sua participação no mercado., comparativamente aos produtos de seus principais concorrentes, possibilitando a análise das possíveis movimentações estratégicas. Possibilita uma visão mais ampla da contribuição financeira de cada produto, bem como de seu portfolio.

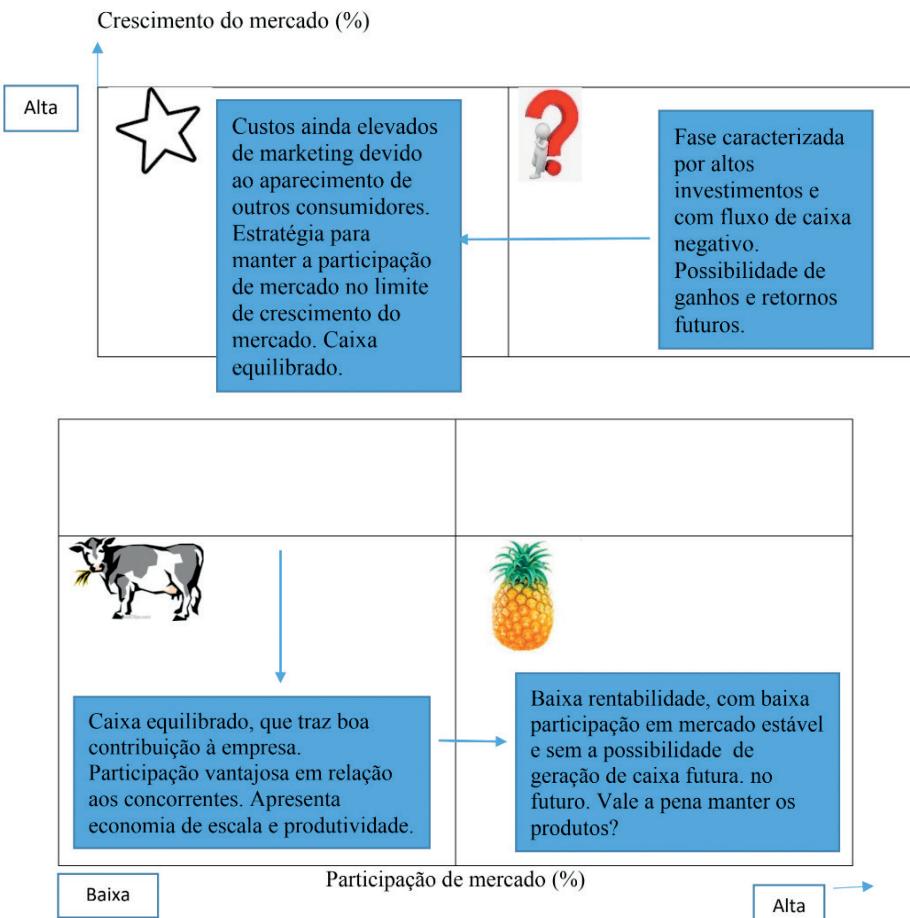


Figura 4 = Matriz BCG

Fonte: Autores.

A figura Y explica as movimentações naturais que um produto que percorrer em sua vida útil comercial, onde a empresa deve intervir nos eventos de forma a subverter essa lógica e aumentar a longevidade de cada produto, bem como todo o portfólio da empresa. Em síntese, não é recomendável que a empresa tenha muitos produtos no

quadrante de Interrogação, pois irá immobilizar grande volume de investimentos em apostas futuras, bem como não é saudável manter produtos que já não tem mais apelos comerciais, pois comprometem os recursos, bem como os esforços e energia da empresa. Uma das melhores situações é que grande parte dos produtos que compõem o portfólio estejam em “Estrelas” e “Vaca Leiteira”, de forma a financiar as promessas futuras em “Interrogação”. Outro ponto fundamental é evitar que os produtos migrem para “abacaxis” e retornem ao crescimento.

## 2 | CONSIDERAÇÕES PRÉVIAS

A empresa deve desenvolver uma gestão eficiente, eficaz e efetiva no portfólio de produtos e serviços, pois é o equilíbrio de sua composição que trará a saúde e perenidade empresarial que a empresa deseja. Para obter os resultados, as estratégias de marketing devem derivar do planejamento estratégico e da análise de CVP, de forma a potencializar o retorno de negócios e financeiro da operação do novo produto.

Esse processo não é estático e deve ser dinâmico, de forma a ir compatibilizando os recursos disponíveis frente aos resultados realizados. Desta forma, apresentou-se uma breve análise sobre as influências do marketing e finanças no CVP.

## REFERÊNCIAS

BOSTON CONSULTING GROUP (BCG). <http://www.bcg.com/expertise/industries/process-industries-building-materials/agribusiness.aspx>. Acesso em 20/11/2018.

CACHAÇA 51: Uma boa ideia. <http://www.cachaca51.com.br/>. Acesso em 04/07/2018.

CHURCHILL Jr.; Gilbert A. ; PETER, J. Paul. *Marketing. Criando valor para os clientes*, 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Saraiva, 2012. <http://experience.hsm.com.br/entity/754575>

COMPANHIA MULLER DE BEBIDAS. <https://www.ciamuller.com.br/>. Acesso em 04/07/2018.

DENZIN, Norman et al. O Planejamento da pesquisa qualitativa: teoria e abordagens. 2<sup>a</sup> edição. Porto Alegre: Artmed, 2006.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. Acesso em 31/12/2018.

FOLHA DE SÃO PAULO. Incubadoras de start-ups em SP atraem jovens em busca de ideias bilionárias <https://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/2016/07/1792172-incubadoras-de-start-ups-em-sp-atraem-jovens-em-busca-de-ideias-bilionarias.shtml>. Acesso em 04/07/2018.

FREEMAN, R. Edward; REED, David L. *Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance* (em inglês). 3 ed. [S.I.]: California Management Review, Spring83, 1984. p. 88-106. vol. 25.

GEUS, Arie de. *A empresa viva*. São Paulo: Campus, 1999.

GUTH, Sergio. *O grau de Investimento Definido por um Indicador Econômico e Financeiro*. 2012. 298 p. Tese (Doutorado em Economia) – Departamento de Economia.

KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. *Broadening the concept of marketing*. Journal of Marketing, vol. 33, nr.1, jan-1969, pg.10-15.

KUAZAQUI, Edmir. *Marketing Internacional. Construindo e desenvolvendo competências em cenários globais*. São Paulo: M. Books, 2007.

KUAZAQUI, Edmir; CORREA Júnior, Carlos Barbosa; TERAMOTO, Cláudio; NAKAGAWA, Marcus HYONAI. *Marketing para ambientes disruptivos*. São Paulo: Literare, 2017.

MASLOW, A.H. *Motivation and personality*. 2. ed. New York: Harper & Row, 1970.

MINTZBERG, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico* (2nd ed., p. 392). Porto Alegre: Bookman.

OLIVEIRA, José Antonio Puppim. *Empresas na sociedade. Sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

WANKE, Peter; JULIANELLI, Leonardo. *Previsão de vendas. Processos operacionais e métodos quantitativos e qualitativos*. São Paulo: Atlas, 2006.

# CAPÍTULO 7

## ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA DISSEMINAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO NAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA - EBTS

Data de aceite: 28/04/2021

### **Antonio Geraldo Ferreira da Silva Filho**

Universidade Nove de Julho – uninove – São  
Paulo  
<http://lattes.cnpq.br/6506689972935292>

### **Alba Zucco**

Universidade Nove de Julho – uninove – São  
Paulo  
<http://lattes.cnpq.br/9618766721679524>

**RESUMO:** Para responder aos desafios da competitividade, as organizações, principalmente as Empresas de Base Tecnológica – EBTS, têm que se transformarem em fontes de inovação que lhes permitam ser tão adaptáveis a nível estratégico como eficientes a nível operacional, proporcionando maior valor, diferenciação e vantagem competitiva. Todavia, se são importantes todas as inovações introduzidas ou implementadas nas empresas, é a continuidade dos processos para tratá-las e gerenciá-las que as tornam competitivas e diferenciadas, papéis estes da Gestão de Pessoas nas organizações. O objetivo deste estudo é identificar as estratégias de Gestão de Pessoas na disseminação e desenvolvimento da inovação em EBTS. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa e de caráter exploratório e descritivo. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com três gestores da área de Gestão de Pessoas de três EBTS, localizadas na cidade de São Paulo. O tratamento dos dados

qualitativos da pesquisa teve como base os resultados da pesquisa de campo, objetivando a análise das respostas das entrevistas confrontando-as com o referencial teórico. Os resultados apontam que as práticas de Treinamento e Desenvolvimento – T&D utilizadas pela Gestão de Pessoas são consideradas como um processo estratégico imprescindível para a disseminação da inovação.

**PALAVRAS - CHAVE:** Inovação. Empresas de Base Tecnológica. Gestão de Pessoas. Treinamento e Desenvolvimento.

### PEOPLE MANAGEMENT STRATEGIES IN THE DISSEMINATION AND DEVELOPMENT OF INNOVATION IN TECHNOLOGY-BASED COMPANIES - EBTS

**ABSTRACT:** To respond to the challenges of competitiveness, organizations mainly technology-based companies -EBTs, must become sources of innovation that allow them to be as strategically adaptable as they are operationally efficient, providing greater value, differentiation, and competitive advantage. However, if all innovations introduced or implemented in companies are important, it is the continuity of the processes to treat and manage them that make them competitive and differentiated, roles these of the People Management of organizations. The aim of this study is to identify the strategies of People Management in the dissemination and development of innovation in EBTS. This is a research of qualitative and exploratory and descriptive character. The primary data were

collected through semi-structured interviews with three managers of the three EBTs People Management area, located in the city of São Paulo. The treatment of qualitative data from the research was based on the results of the field research, aiming at the analysis of the responses of the interviews confronting them with the theoretical framework. The results indicate that the Training and Development - T&D practices used by People Management are considered as an indispensable strategic process for the dissemination of innovation.

**KEYWORDS:** Innovation. Technology-Based Companies. People Management. Training and Development.

## 1 | INTRODUÇÃO

Inovação em muitos contextos competitivos é um assunto muito importante para se deixar ao acaso ou somente ao cargo do departamento de tecnologia ou P&D. Além disso, em uma economia cada vez mais baseada em serviços, a lógica da inovação há muito extrapolou a tradicional visão de uma área que cuida da inovação ou da tecnologia de forma quase isolada da empresa.

Independentemente da ambição quanto ao papel da inovação corporativa, uma coisa é clara: as inovações começam com uma ideia de algo novo que precisa ser implementado para gerar valor: desde algo relativamente simples em um processo produtivo bem dominado, até o desenvolvimento de uma tecnologia ou oferta totalmente novos para o mercado. Gerar ou capturar ideias e conseguir transpor todas as barreiras e pressão do dia a dia para conseguir implementá-las de forma agregar valor, não é algo trivial em qualquer contexto organizacional, mas particularmente difícil nas organizações.

Todavia, para responder aos desafios atuais, as organizações principalmente as Empresas Brasileiras de Base Tecnológica - EBTs têm que se transformar em fontes de inovação que lhes permitam ser tão adaptáveis a nível estratégico como eficientes a nível operacional, proporcionando maior valor, diferenciação e vantagem competitiva às organizações (SANTOS; PINHO, 2010).

As maiores oportunidades, de emprego ou de negócios, estão nas empresas de base tecnológica. Os recursos humanos são efetivamente a alma e o corpo dessas organizações. A perda de técnicos chave pode simplesmente fazê-las desaparecer. Assim, manter seus técnicos e desenvolver suas equipes, deve ser umas das preocupações dos gestores destas organizações. Estes técnicos são fiéis apenas às suas carreiras pessoais e trocam facilmente de empresas em busca de melhores ofertas e oportunidades de trabalho e em alguns casos estes profissionais são insubstituíveis. Cabe à organização reter estes talentos. Isto porque as EBTs são firmas cuja intensa dinâmica inovativa se sustenta em sólidas competências técnicas, havendo em relação a elas uma expectativa de crescimento acelerado.

Fayet (2010) ressalta que se são importantes todas as inovações introduzidas ou implementadas nas empresas, é a continuidade dos processos para tratá-las e gerenciá-las

que as torna competitivas e diferenciadas.

Todavia, de acordo com Gibson e Skarzynski (2008), não é suficiente treinar os empregados de uma organização para que eles pensem de forma mais criativa e compreendam o valor da inovação. Essas pessoas precisam de ferramentas, processos e mecanismos práticos que possam utilizar em seu cotidiano para transformar a inovação em uma realidade corporativa sustentável. Além disso, a capacidade de conseguir resultados no campo da inovação de produtos e serviços está diretamente ligada à alocação de seus recursos realizada pelos gestores.

Por isso, não basta querer inovar se não houver incentivo ao colaborador, liderança e tempo dedicado para busca de novas oportunidades, papéis estes de quem está por trás da Gestão de Pessoas das organizações (FAYET, 2010).

Portanto, as pessoas quando colocadas no centro da organização, tornam-se vitais em suas estratégias.

Tais mudanças denotam as mudanças nas perspectivas da Gestão de Pessoas para uma configuração estratégica, na qual o ser humano passa a ser considerado como o ator principal na formulação e na realização dos propósitos organizacionais sumarizados na visão, na missão, nos objetivos e nas metas organizacionais. Esse novo vínculo com a estratégia global da empresa marca mais uma transição da área, que a denomina Gestão de Pessoas atuando na integração do quadro profissional voltado para o futuro, em prol da inovação e do desenvolvimento da organização como um todo (DALMAU; TOSTA, 2009).

Albuquerque (2002) enfatiza que a estratégia de Gestão de Pessoas deve seguir as etapas do processo de formulação e implementação da estratégia corporativa, baseando-se na visão do negócio para desenvolver a inovação e as diversas etapas da estratégia funcional.

Dentro do campo de sua base funcional, deve conceber uma estrutura organizacional para que a função Gestão de Pessoas possa contribuir segundo Dessler (2003), com o fornecimento dos serviços aos gerentes de linha, todos com referente influência no processo decisório das organizações.

Contudo, as estratégias de Gestão de Pessoas são responsáveis por criar concepções e comportamento nos colaboradores, de modo que, os resultados individuais e em equipe alcançados, acarretaram diretamente nas conquistas empresariais. Ressalta-se que as táticas de desenvolvimento e inovação deverão estar atreladas as estratégias da instituição (TACHIZAWA, 2001; LACOMBE, 2005).

Perante este novo cenário no âmbito empresarial, torna-se mais perceptível à relevância e alcance embasado no crescimento tecnológico e econômico oriundo desta nova concepção de inovação, transparecendo quais os ajustes e alterações táticas inovadoras deverão ser realizadas para que se obtenha proeminência diante o mercado competitivo e retenção de capital intelectual.

De acordo com Dutra (2009), a gestão de Pessoas pode ser caracterizada como

um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. As políticas seriam como princípios e diretrizes, e as práticas como procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para tomada de decisões.

Segundo Fischer (2002), gestão de pessoas é um modelo de Administração que uma empresa utiliza para organizar, gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Assim, como ocorre uma grande variável de fatores que influenciam no sucesso ou fracasso de uma organização. Os comportamentos dos empregados são os principais fatores para que a mesma obtenha sucesso. Por este motivo, a aplicação correta do modelo de gestão de pessoas determinará princípios, estratégias, políticas e práticas. Ou seja, gestão de pessoas tem como propósito fazer com que o comportamento das pessoas na organização venha interferir na preservação e na agregação de valor das empresas.

Portanto, a Gestão de Pessoas das organizações é constituída de pessoas e dependem delas para atingirem suas metas e objetivos, aproveitam da sinergia dos esforços e conflitos de seus empregados. Assim como para as pessoas que utilizam de meios das organizações para alcançarem seus objetivos pessoais (CHIAVENATO, 2010).

O processo de gestão de pessoas envolve: Processo de Provisão, Processo de Aplicação, Processo de Manutenção, Processo de Desenvolvimento e Processo de Monitoração, conforme detalhado abaixo (COSTA, 2008):

O Processo de Provisão está inserido no contexto de planejamento e recrutamento de pessoas capacitadas e que atendam as necessidades exigidas para a realização da função no cargo específico. Podendo este, ser interno ou externo. No Processo de Aplicação engloba o desenho e análise dos cargos e avaliação de desempenho. Pontes (2002), afirma que “o equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos, de forma a manter uma hierarquia”.

Para Costa (2008), o Processo de manutenção diz respeito à remuneração e benefícios, onde as organizações estão buscando diferentes formas de remuneração, como o sistema de competência, onde a atividade do profissional vai interferir de forma positiva diretamente nas metas das empresas.

Segundo Lacombe (2005), o mesmo, ressalta que as empresas que oferecem benefícios conseguem ganhar competitividade no mercado de trabalho atraindo e retendo pessoal de melhor nível. Na opinião de Chiavenato (2004), os benefícios podem ser constituídos de pagamentos financeiros indiretos, que incluem saúde e segurança, férias, pensões, planos de educação, descontos em produtos da companhia etc.

No Processo de desenvolvimento, é realizado o treinamento das pessoas, mostrando o que se sabe, pois o conhecimento deve ser disseminado, fazendo com que assim as pessoas aprendam a realizar suas funções e da melhor forma possível, além de ter como objetivo também, que estas estejam preparadas para frequentes mudanças que sempre podem acontecer (COSTA, 2008).

Segundo Costa (2008), o Processo de Monitoração caracteriza-se por estimular o autocontrole e flexibilidade que os profissionais devem ter na organização, para terem atitudes de cooperação e busca pelo alcance eficaz de sua missão. Portanto, a organização deve estar preparada para controlar e verificar se o funcionário que está exercendo tal função, é o mais adequado para o cargo.

De acordo com o proposto neste estudo acadêmico, o foco será na aplicação no Treinamento e Desenvolvimento.

## 2 | TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo a Internativa (2015), as pessoas deverão estar preparadas e treinadas para as frequentes mudanças que acontecem no cenário empresarial. Os principais objetivos do treinamento e desenvolvimento são: preparar as pessoas para executar tarefas; mudanças de atitudes dos colaboradores; desenvolver novas habilidades; transmitir informação e conceitos; aumentar a produção; diminuir o retrabalho e principalmente melhorar o relacionamento interpessoal.

Lacombe (2005) define treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentando sua capacidade ou preparando-a para exercer novas funções ou atividades. Segundo Marras (2002, p.145) “o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.”

Marras (2000) ratifica o treinamento como um processo de assimilação cultural em curto prazo, objetivando repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas diretamente com a execução de tarefas.

Há diferenças entre Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, embora os métodos sejam similares, a perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, foco no cargo exercido, fornecendo melhorias nas habilidades e capacidades. O desenvolvimento foca nos cargos a serem ocupados no futuro, onde novas habilidades e capacidades serão exigidas (CHIAVENATO, 2010).

Para Marras (2002), entre os objetivos específicos mais importantes da área de treinamento, destacam-se os seguintes:

- Formação profissional: tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimento e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função.
- Especialização: oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para otimização dos resultados.
- Reciclagem: tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as neces-

sidades.

A Programação de Treinamento deve estar associada às necessidades estratégicas das Organizações. A melhor forma de investimento é o retorno voltado para os resultados, cujos mesmos serão avaliados posteriormente.

A implementação poderá ocorrer de duas formas, presencial, local físico determinado pela organização ou na forma EAD – Ensino a Distância.

Segundo Marras (2002) há quatro etapas na formação do Treinamento, segue abaixo de forma detalhada estes passos:

## **2.1 Primeira etapa: diagnóstico do treinamento**

O diagnóstico é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo (CHIAVENATO, 1999).

Desta forma, o diagnóstico do cenário retrata o levantamento das necessidades de treinamento - LNT e verificação que auxiliam no plano de treinamento que identifica o *déficit* de nos requisitos de competências para o ofício.

Esta defasagem cognitiva reduz a eficiência da organização. A área de recrutamento e seleção está incumbida de identificar indivíduos com premissa cognitiva para desempenhar o ofício, mesmo realizando esta triagem é necessário realizar o treinamento para aprimorar conhecimentos técnicos almejando excelência da organização.

Este processo não busca apreensão emotiva ou realização profissional do colaborados, mas sim ajustes a serem realizados para alcance de virtuosidade. Desta etapa partem os demais atos de o que e como fazer e destes pressupostos a compreensão das necessidades de ajuste das competências, onde se destaca dois principais cenários a serem verificados: cenário reativo, na qual a carência de conhecimento já está prejudicando a organização sendo imprescindível o treinamento e o cenário prospectivo onde se realiza uma manutenção preventiva.

O LNT deve ser um projeto contínuo para acompanhar as nuances que o mercado exige por este motivo o LNT deve estar sempre operante para que em tempo hábil seja realizado as alterações necessárias, sendo não só uma tarefa do T&D, mas sim das demais áreas e gestores (MARRAS, 2002)

## **2.2 Segunda etapa: Planejamento e programação**

A programação do treinamento é a elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas (CHIAVENATO, 2010).

É a área incumbida que integrar as políticas, diretrizes e ações que gerenciam as relações da organização enquanto precursor da cultura empresarial e seus dirigentes multiplicadores e todos os envolvidos neste processo (MARRAS, 2002).

Pertence ao planejamento ordenar as necessidades salientando os recursos disponíveis.

A seguir vem a programação do treinamento que é feita análise e coordenação dos

atos primórdios sobre os módulos de aprendizagem.

### **2.3 Terceira etapa: execução ou implementação do treinamento**

Para Chiavenato (2010), a implementação é a aplicação e condução do programa de treinamento. É nesta fase que se executa o planejado e programado para fazer as carências da organização.

A área de T&D deverá solicitar com a qualidade da aplicabilidade dos módulos e eficiência nos resultados.

Há fatores importantes na qualidade de aplicação do módulo:

- Didática dos instrutores: Uma interlocução de fácil absorção por parte dos treinandos;
- Preparo técnico: Convivência por parte do instrutor para melhor percepção das necessidades reais da organização;
- Lógica do módulo: Os treinandos devem captar de forma prática a proposta do treinamento para uma aplicabilidade simplificada tornando soluções viáveis;
- Qualidades do recurso: Todo módulo de treinamento é decorrente a um planejamento antecipado dos recursos utilizados para aprendizado;

Esses e outros recursos são aplicados a fim de simplificar o aprendizado.

Para Marras (2002) as técnicas serão estratégias utilizadas pelos instrutores para aplicar os módulos de treinamentos, conforme abaixo:

- Aula expositiva: O instrutor repassa verbalmente conhecimentos importantes;
- Estudo de caso: Submete ao treinando à análise de um case (estudo de caso);
- Dramatização: Técnica em que é observada a reação do treinando a determinadas situações;
- Workshop: Os treinandos se reúnem em grupos para propor soluções;
- Brainstorming (tempestade de ideias): Procedimento que estimula a criatividade dos participantes, provocando o raciocínio do colaborador;
- Simulação: Onde se observa a habilidade motora em operações técnicas;
- Painel: Reunião informal dos treinandos com especialistas no assunto, onde há discussão de ideologias;
- Simpósio: Muito parecida com técnica do painel, porém mais formal, na maioria das vezes com indagações científicas contendo expositores;
- Palestra: Técnica onde à apresentação do tema através de um palestrante que obtém grande compreensão no assunto;
- Conferência: Bem parecido com a palestra porém há maior formalidade.

## 2.4 Quarta etapa: avaliação do treinamento

A avaliação será para verificar os resultados obtidos com o treinamento que tem por desígnio apreciar os resultados gerados pelas etapas anteriores.

O módulo de treinamento deverá ser antecipadamente delineado para aferir os resultados, sem esta conjuntura todo o processo fica fragilizado. Por este motivo é necessário impor metas que submetam a resultados para avaliar o custo-benefício do processo. Normalmente o treinamento é um investimento de longo prazo sem resultados imediatos, pois requer uma alteração de modelo mental (MARRAS, 2002).

As práticas são utilizadas por organizações por provarem ser um método eficaz

Segundo Marras (2002), após a avaliação dos resultados obtidos nas organizações são utilizados indicadores conforme a seguir:

- Aumento da produtividade;
- Melhorias na qualidade dos resultados;
- Redução de custos;
- Otimização da eficiência;
- Otimização da eficácia;
- Modificação percebida das atitudes e comportamentos;
- Elevação do saber;
- Aumento das habilidades;
- Redução do índice de acidentes;
- Redução do índice de manutenção corretiva de máquinas;
- Melhoria do clima organizacional;
- Aumento da motivação pessoal;
- Redução do absenteísmo;
- Redução do *turnover* etc.

No entanto, o **desenvolvimento profissional** é um processo mais amplo, que **envolve a aquisição de competências**, que favorecem o aumento de desempenho no trabalho e o avanço individual na carreira. Normalmente, se constitui num processo de **amplo escopo** e de **longo prazo**, trabalhando características que **vão além** do cargo ou função que ocupa.

É responsabilidade das empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de crescimento mútuos das expectativas

e necessidades perante os funcionários (DUTRA, 2009).

De acordo com Goldberg (2012), as pessoas procuram por empresas que desafiem suas aptidões intelectuais e, ao mesmo tempo, proporcionem momentos de bem estar, convívio social, segurança e satisfação.

Definir com precisão as competências demandadas, pela empresa e sociedade será o fator essencial para garantir as vantagens competitivas e fornecer com propriedade o foco para treinamentos e desenvolvimentos (DUTRA, 2009).

### **3 I INOVAÇÃO**

Segundo Drucker (1999), inovação é a aplicação do conhecimento para a produção de novo conhecimento, e independente de aspiração ou dom, irá requerer esforços organizados e sistemáticos.

Rieg e Alves Filho (2003) caracterizam inovação ou desempenho inovador empresarial a partir das inovações tecnológicas de processos e produtos comercialmente viáveis, uma consequência dos esforços tecnológicos realizados pelas organizações. Estas inovações podem ser tanto significativas como incrementais.

Com os avanços tecnológicos ocorre uma exigência maior na capacidade de inovar por parte das empresas, pois além da vantagem competitiva, ela agrega valor estratégico na sustentabilidade dos negócios. Desta forma, a inovação desafia a lógica convencional, cria um processo de observar pontos diferenciados obtendo ideias criativas e revolucionárias, reinventando assim produtos e serviços (PINHO; CÔRTES; FERNANDES, 2002).

Uma discussão bastante abrasiva sobre o tema de processo de criatividade são os métodos para instigar novos conceitos e ideologias. O desafio é que empresas criem ambientes que estimulem este processo, propiciando aos colaboradores engajamento e motivação perante os objetivos empresariais (PINHO; CÔRTES; FERNANDES, 2002).

As Empresas de Base Tecnológica – EBTs habitualmente são caracterizadas por sua capacidade inovativa e sua dinâmica tecnológica desenvolvidas principalmente no interior da própria organização e são capazes de dar sustentação à acumulação de importantes competências. De acordo com Fernandes e Côrtes (2004) as EBTs são corporações que têm no conhecimento um componente estratégico para a sua competitividade e realizam importantes esforços tecnológicos, uma vez que concentram grande parte de seus esforços no desenvolvimento e fabricação de novos produtos.

Ao analisar o processo de desenvolvimento da inovação em EBTs voltado as estratégias pessoais, verifica-se que as instituições que possuem investimentos em treinamento e desenvolvimento possuem vantagens perante as demais, pois seus profissionais adquirem conhecimentos e atualizações constantes em relação a seus produtos, processos, mercado e pessoas, que tendem a se converter em decisões estratégicas, o que interfere integralmente na sustentação do negócio por meio de

prioridades e esforços concentrados (SANTOS; NETO, 2008).

Este processo de inovação tem como base a metodologia da gestão do conhecimento, que cria, captura, armazena, dissemina e usa a proteção do conhecimento, que segundo o SEBRAE (2010) é de base essencial para a perenidade dos negócios empresariais, possuindo valor estratégico elevado, fortalecendo a capacidade empresarial de aderir rapidamente aos novos cenários externos e mercadológicos, gerando uma eficácia superior em relação a sua competência organizacional, atendendo sempre a demanda de mercado (SANTOS; NETO, 2008).

Para Nonaka e Takeuchi (2008) acredita-se que as empresas devem investir na gestão da criação de conhecimentos, pois além de propiciar seu quadro colaborativo, deve principalmente gerenciar estes conhecimentos adquiridos, verificando a disponibilidade, alocação e produtividade gerada através dos recursos de conhecimento. Cabe, no entanto, a Gestão de Pessoas o gerenciamento e disseminação de tais conhecimentos.

Com base nessas vertentes de inovação, observa-se a configuração de um ambiente organizacional propício nas empresas tradicionais, de cunho familiar e algumas EBTs, visto as diferentes possibilidades de inserção, participação e autonomia dos membros da empresa.

## 4 | METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa e de caráter exploratório e descritivo. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com três gestores da área de Gestão de Pessoas de três EBTs, localizadas na cidade de São Paulo.

O tratamento dos dados qualitativos da pesquisa teve como base os resultados da pesquisa de campo, objetivando a análise das respostas das entrevistas em relação ao referencial teórico.

## 5 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com os gestores de recursos humanos entrevistados, as EBTs são vistas como altamente competitivas, futurísticas e dinâmicas, onde a área de T&D possui atribuições de ampla magnitude, desde a estruturação de novas ideias até a formalização de processos/produtos arrojados. São organizações que se preocupam em integrar os setores para garantir bons resultados.

Para garantir o sigilo e a confidencialidade da análise dos resultados junto aos setores de T&D das empresas, estas foram identificadas como X, Y e Z.

De acordo com Drucker (1999) e Rieg e Alves Filho (2003), a inovação irá requerer esforços organizados e sistemáticos realizados pelas organizações.

Como mencionado pela entrevistada X, estes esforços são contínuos e detém atenção especial.

As inovações são constantes, a todo o momento são incorporados novos sistemas e ferramentas. Para não gerar muito desconforto, a área é apoiada constantemente por treinamentos que tratam de inovação... (ENTREVISTADO EMPRESA X).

O treinamento é considerado pelas organizações entrevistadas como um processo imprescindível para evolução das organizações, tendo como primórdio o LNT, tal concepção vai de encontro com Marras (2002) e Chiavenato (1999), identificando quais habilidades e serem desenvolvidas no T&D, sendo um projeto que obedece as nuances do mercado.

Evidencia-se nas entrevistas das empresas X e Z, corroboração com as afirmações de Marras (2002) pois identifica que deve ser realizado um LNT bem como sua manutenção para atender a imposição mercadológica.

É realizada uma avaliação de desempenho, e conforme for os indicadores são levantadas as necessidades para a elaboração do treinamento... (ENTREVISTADO EMPRESA X).

Antes de enviarmos para o treinamento fazemos uma reunião com os colaboradores para saber se há interesse e a real necessidade dos temas propostos... (ENTREVISTADO EMPRESA Z).

Segundo Dutra (2009) e Goldberg (2012), as pessoas procuram por empresas que desafiem suas aptidões intelectuais, que atendam suas expectativas profissionais e pessoais, além de momentos de bem estar, convívio social, segurança e satisfação. Afirmativas comprovadas pela entrevistada Z.

Realizamos treinamentos ligados à motivação e inteligência emocional. Anualmente, aplicamos teste de personalidade como SOAR, INSPIRA e ENEAGRAMA. Mediante os resultados mesclamos os times respeitando suas diferenças, temos ainda a GAMEFICAÇÃO e MERITOCRACIA, onde a mesma tem um poder imensurável em nossa organização, trazendo um excelente retorno financeiro e pessoal... (ENTREVISTADO DA EMPRESA Z).

A resposta está alinhada a Marras (2002) e Hamblin (1978) que ressaltam a avaliação do T&D como fase importante para apreciar o que foi absorvido em níveis de desempenho e prosperidade organizacional, ratifica-se que é um processo de longo prazo, pois necessita de modificação do modelo mental.

Foi ressaltado pela empresa Z:

É passado um questionário aos colaboradores indagando quais ferramentas foram adquiridas e novas conhecimentos... (ENTREVISTADO DA EMPRESA Z).

Outro ponto importante destacado pela entrevistada é a reação dos treinados com o conteúdo aplicado conforme mostra a Empresa Y:

É medida a reação dos participantes com relação aos treinamentos... (ENTREVISTADO DA EMPRESAY).

De acordo com Dutra (2009) o conhecimento adquirido resulta também em redução de absenteísmo e turnover estabelecendo vantagens competitivas.

Conforme Davies (1973) é necessário um planejamento para que o treinamento seja eficaz, este planejamento deve conter os objetivos a serem alcançados. Realizar uma lista dos pontos a serem desenvolvidos. Definir as estratégias apropriadas, fazer um escopo do treinamento. Tornar o treinamento um processo contínuo e sempre o mantendo atualizado. Detectar o comportamento pré e pós-treinamento.

Este planejamento pode ser observado pela entrevistada Y.

Primeiramente pontua-se o comportamento atual e o desejado entre os colaboradores, realizando um rascunho sobre o treinamento. Depois ele é aplicado e logo em seguida é feito uma avaliação de reação sobre o aprendizado, se a meta inicial foi atingida... (ENTREVISTADO DA EMPRESAY).

Alinhado com o processo de etapas a serem seguidas descrita por Davies (1973) o planejamento do treinamento é presente nas organizações.

O treinamento é um processo altamente valoroso que torna apto os colaboradores a exercerem suas tarefas e funções, agregando capacidade na bagagem individual de habilidades e atitudes importantes para a organização, segundo Lacombe (2005) e Marras (2002). Conforme divulgado pelas entrevistadas Y e Z.

É imprescindível para a formação de equipes capacitadas, atualizadas, com domínio nas diversas ferramentas disponíveis... (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

É fundamental, pois funcionários bem treinados trazem ótimos resultados... (ENTREVISTADO DA EMPRESA Z).

Seguindo a concepção da Internativa (2015), o foco de T&D é preparar os funcionários para suas funções, alterando sua conduta, evitando retrabalhos e aumentando sua produtividade.

O processo de inovação é reconhecido como pilar dos negócios empresariais, obtendo predisposição vertiginosa de incorporação nos cenários mercadológicos e consecutivamente alcançando eficácia (SANTOS; NETO, 2008).

É fundamental, pois a empresa que não inova, perde em vantagem competitiva... (ENTREVISTADO DA EMPRESA X).

Esta resposta vai de acordo com Pinho, Côrtes, Fernandes (2002), onde há uma

exigência do mercado pela capacidade inovadora das instituições, alem de fortalecer vantagens competitivas gera valor estratégico na sustentabilidade empresarial, saindo da lógica normatizada para soluções arrojadas.

Em concordância, Marras (2002) ressalta que entre os objetivos específicos mais importantes da área de treinamento, identifica-se a formação profissional, com foco em alcançar capacidade laboral, repassando todos os conhecimento e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função.

Ratifica-se conforme a organização da entrevistada X este processo

Para funções específicas há além do treinamento o acompanhamento de outro funcionário que já realiza a função, durante uma semana... (ENTREVISTADO DA EMPRESA X).

Segundo (PINHO; CÔRTES; FERNANDES, 2002), a inovação desafia a lógica convencional, obtendo idéias criativas e revolucionárias. Esta ideologia foi constatada pela empresa entrevistada X.

Algo positivo que se diferencia do tradicional... (ENTREVISTADO DA EMPRESA X).

Conforme (SANTOS; NETO, 2008) outro ponto importante levantado é que a inovação é essencial para a perenidade dos negócios empresariais, possuindo valor estratégico elevado, fortalecendo a capacidade empresarial de aderir rapidamente aos novos cenários externos e mercadológicos, gerando uma eficácia superior em relação a sua competência organizacional, atendendo sempre a demanda de mercado. Foi identificado estas premissas nas entrevistas

É uma ideia nova, sustentável, que atende as necessidades e expectativas do Mercado... (ENTREVISTADO DA EMPRESA Y).

O combustível da organização... (ENTREVISTADO DA EMPRESA Z).

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder aos desafios da competitividade, as organizações principalmente as Empresas de Base tecnológica – EBT, têm que se transformarem em fontes de inovação que lhes permitam ser tão adaptáveis a nível estratégico como eficientes a nível operacional, proporcionando maior valor, diferenciação e vantagem competitiva.

Contudo, se são importantes todas as inovações introduzidas ou implementadas nas empresas, é a continuidade dos processos para tratá-las e gerenciá-las que as tornam competitivas e diferenciadas. Não basta querer inovar se não houver incentivo ao colaborador, liderança e tempo dedicado para busca de novas oportunidades, papéis estes

de quem está por trás da Gestão de Pessoas das organizações.

Os resultados apontam que as práticas de Treinamento e Desenvolvimento – T&D utilizadas pela Gestão de Pessoas são consideradas como um processo estratégico imprescindível para a disseminação da inovação, pois seus profissionais adquirem conhecimentos e atualizações constantes em relação a seus produtos, processos, mercado e pessoas, que tendem a se converter em decisões estratégicas, o que interfere integralmente na sustentação do negócio por meio de prioridades e esforços concentrados. Além disso a Gestão de Pessoas deve estruturar um ambiente propício à inovação, obtendo um cenário que estimule e dissemine conhecimento, consecutivamente eliminando e reprimindo fatores que apresentam riscos e a delimitação criativa no processo organizacional, de modo que estes pontos fragilizados sejam vistos como desafiadores na organização.

Os fatores que favorecem a organização devem sempre ser estimulados e desenvolvidos para que o conhecimento possa ser compartilhado, ou seja, utilizando o capital intelectual em favor da organização, a fim de gerar novos conhecimentos e assegurar uma empresa sólida e lucrativa num mercado cada vez mais competitivo e inovador.

Este estudo poderá fornecer elementos capazes de auxiliar a construção de um modelo mais completo e integrado da disseminação e desenvolvimento da inovação. Em termos pragmáticos, a construção deste modelo pode servir de espelho para as EBTs que pretendam ter na estrutura de Gestão de Pessoas com estratégias de inovação para permanecerem no mercado.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G.; **A Gestão Estratégica de Pessoas** In: As Pessoas na Organização (org.) Maria Tereza Leme Fleury. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

COSTA, Carlos Eduardo. **Os processos de Gestão de Pessoas**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/os-processos-de-gestao-de-pessoas/519/>. Acesso em: 20 set. 2015.

DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T.; **Estratégias de Gestão de Pessoas**. Curitiba: IESDE, 2009.

DAVIES, Igor K. **The organization of training**. Berkshire: Mc Graw-Hill, 1973.

DESSLER, G.; **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUGUET, E. **Innovation height, spillovers and TFP growth at the firm level: evidence from French manufacturing**. **Economics of Innovation and Technology**, v. 15, issue 4-5, 2006.

DUTRA, J. S.; **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FAYET, E.A.; **Gerenciar a inovação: um desafio para as empresas**. São Paulo: Lel/pr, 2010.

FERNANDES, A. C.; CÓRTEZ, M. R.; PINHO, M.S. Caracterização das Pequenas e Médias Empresas de Base Tecnológica em São Paulo: uma análise preliminar. *Economia e Sociedade*, Campinas: IE-**Unicamp**, v.22, p. 151-173, 2004

FREEMAN, Christoph. **Technology policy and economic performance**. Londres: Pinter Publishers London and New York, 1987.

GIBSON, R.; SKARZINSKI, P. **Inovação: prioridade nº1- O caminho para transformação nas organizações**. São Paulo: Campus, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GONZALEZ, R.; GIRARDI, S.; SEGATTO, A.; **Processo de Criação de Empresas de Base Tecnológica – O Caso De Uma Indústria De Automação Paranaense**. Paraná: Simpol, 2009.

GOLDBERG, E. L.. **The changing tides of careers**. People & Strategy, MLA 7<sup>a</sup> Ed., 2012.

HAMBLIN, A.C, **Avaliação e Controle de Treinamento**. São Paulo; McGraw – Hill, 1978.

INTERNATIVA. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**. Disponível em: <[http://internativa.com.br/artigo\\_rh\\_03.html](http://internativa.com.br/artigo_rh_03.html)> Acesso em: 20 set. 2015.

LACOMBE, F. J. M.; **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.

LUDKE, M.; MARLI. A. **Pesquisa em educação: abordagem qualitativa**. São Paulo: EPU. 1986

MARCOVITCH, J., SANTOS, S.A., DUTRA, I. Criação de empresas de base tecnológica. **Revista de administração**, vol. 21, n. 2, abr/jun 1986, p 3-9.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

PINHO, M.; CÓRTEZ, M. R.; FERNANDES, A. C.; A fragilidade das empresas de base tecnológica em economias periféricas: uma interpretação baseada na experiência brasileira. **Ensaios FEE**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 125-162, 2002.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: LTR, 2002.

RIEG, D. L; ALVES FILHO, A. G. Esforço tecnológico e desempenho inovador das empresas do setor médico-hospitalar localizadas em São Carlos, SP. **Revista Gestão & Produção**, 2003, v.10, n.3.

ROTHWELL, R.; ZEGVELD, W. **Industrial Innovation and Public Policy**. London, Frances Pinter, 1994.

SABBATINI, F. H. Desenvolvimento de métodos, processos e sistemas construtivos formulação e aplicação de uma metodologia. São Paulo, 1989. **Tese (Doutorado) Escola Politécnica**, Universidade de São Paulo.

SANTOS, D. T.; PINHO, M. **Análise do crescimento das empresas de base tecnológica no Brasil**. Produção, v.20, n.2, p.214-233, abr/jun. 2010.

SANTOS, I.C. dos; NETO, J.A. **Gestão do conhecimento em indústria de alta tecnologia**. Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 3, p. 569-582, set./dez. 2008.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. São Paulo: Stiliano, 1999.

SANTOS, S.A. **A criação de empresas de alta tecnologia**. Ed. Pioneira, São Paulo, 1987.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.; FORTUNA, A.; **Gestão de Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I.; **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.; **Managing Innovation**. JOHN, W.; SONS, C; 2005.

TIRONI, L. F. **Inovação e grau de novidade**. Parcerias estratégicas, CGEE - MCT, n. 23, Brasília, dez. 2006.

# CAPÍTULO 8

## LIDERANÇA DO GESTOR NO MONITORAMENTO DO FATURAMENTO NOS SETORES DE URGÊNCIA/EMERGÊNCIA NO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE: PROPOSTA DE UM ROTEIRO PARA AUXILIAR O GESTOR

Data de aceite: 28/04/2021

Data de submissão: 04/02/2021

### **Chennyfer Dobbins Abi Rached**

Universidade São Paulo (USP), Escola de Enfermagem, Departamento de Orientação Profissional, São Paulo, SP  
<https://orcid.org/0000-0002-4499-3716>

### **Denise Mathias**

Universidade Nove de Julho (UNINOVE), Mestrado Profissional de Gestão em Sistemas de Saúde, São Paulo, SP  
<https://orcid.org/0000-0001-7091-8667>

**RESUMO:** Comparando a produção de uma unidade de Pronto Atendimento, sob gestão da Autarquia Hospitalar Municipal, constatou-se discrepância entre a quantidade de procedimentos aprovados e os valores apurados, embora o Sistema Único de Saúde não remunere a instância municipal e estadual por produção, os valores registrados no SIGTAP foram utilizados como indicadores da acurácia da base de dados, com o objetivo de se elaborar um instrumento facilitador do monitoramento da exatidão de alguns procedimentos essenciais de constarem na base de dados do Sistema de Informação Ambulatorial no serviço de urgência e emergência. Utilizando a pesquisa-ação foi possível detalhar as fases do processo de codificação, elaborar e aplicar o instrumento, acompanhar os resultados que evidenciaram aumento do valor financeiro do procedimento, de R\$1,16 para R\$6,04, o

que demonstrou a eficácia da utilização do instrumento proposto, que foi expandido para os demais estabelecimentos de saúde.

**PALAVRAS - CHAVE:** Acurácia dos dados; Indicadores de Gestão; Gestão da informação em Saúde; Recursos Financeiros para a Saúde.

### **THE MANAGER LEADERSHIP IN MONITORING THE BILLING IN THE URGGENCY/EMERGENCY SECTORS IN THE SINGLE HEALTH SYSTEM: PROPOSAL FOR A ROUTE TO HELP THE MANAGER**

**ABSTRACT:** Comparing the production of a Ready Care Unit under the management of the Municipal Hospital Autarchy, a discrepancy between the number of approved procedures and the amounts established was verified, although the Unified Health System does not pay the municipal and state authority for production, Registered in the SIGTAP were used as indicators of the accuracy of the database, aiming to elaborate an instrument to facilitate the monitoring of the accuracy of some essential procedures to be included in the database of the Ambulatory Information System in the emergency and emergency service. Using the action research, it was possible to detail the phases of the codification process, to elaborate and apply the instrument, to follow the results that showed an increase in the financial value of the procedure, from R \$ 1.16 to R \$ 6.04, which demonstrated the effectiveness of the proposed instrument, which was expanded to the other health facilities.

**KEYWORDS:** Data Accuracy; Management Indicators; Health Information Management;

## 1 | INTRODUÇÃO

O sistema de saúde necessita de dados de morbi-mortalidade confiáveis que subsistem a elaboração de políticas públicas de saúde, no entanto a forma de captação do dado é realizada por sistemas diferentes sem interoperabilidade na totalidade e aliado à dualidade de alguns sistemas, ora prevalece a lógica da informação e ora a do faturamento, podem comprometer a acurácia dos dados e consequentemente a tomada de decisão dos gestores da área.

Informação é consequência de um processo de interpretação (ABIB, 2010). O resultado está diretamente relacionado às características intrínsecas e extrínsecas da base de dados (WANG & WAND, 1996).

O termo qualidade é subjetivo possibilitando múltiplas interpretações, a depender do sujeito que analisa, segundo Germano e Takaoka (2012), a qualidade foi classificada em categorias e estas em dimensões com suas definições.

Dados de má qualidade transmitem informações que contribuem para a diminuição da eficácia global de uma corporação (WAND & WANG, 1996), os referidos autores defendem a ideia que a qualidade dos dados depende das etapas de definição e produção envolvidas na geração dos dados.

A informação pode ser categorizada como: com qualidade ou sem, a depender da utilização que se faz da mesma, pode ser satisfatória para uns e simultaneamente insuficiente para outros (GERMANO & TAKAOKA, 2012).

O uso rotineiro da informação pela gestão é vital para que a credibilidade da informação se consolide e possibilite embasamento consistente nas tomadas de decisões (RIPSA, 2007). O Art. 4º determina que a Secretaria de Atenção à Saúde -SAS suspenda a transferência de recursos financeiros quando os Bancos de Dados Nacionais não forem alimentados e devidamente validados por três (3) competências consecutivas (BRASIL, 2010).

Os Sistemas de Informação fragmentados, sem interoperabilidade, padronização restrita e ausência de cultura no uso da informação quando da tomada de decisões, expõe a fragilidade das estratégias de enfrentamento. Tomada de decisões requer informação de qualidade, que propicie análise objetiva da condição de saúde e as ações de enfrentamento (LIMA, SCHARAMM, COELI, & SILVA, 2009), o gestor é responsável por decisões de relevância à saúde da população (PRETO, 2015), no momento de decidir é necessário informações confiáveis provenientes de fontes seguras (ABIB, 2010). Tomada de decisão consubstanciada em informações consistentes e acompanhamento propiciam maior eficiência das ações e da produtividade (PINTO, 2013).

O sistema de financiamento do SUS é definido por Pactuação (PACTOS 399, 2006),

a parte fixa refere-se à Atenção Básica, financiada por base per capita, enquanto a parte variável é por Teto resultante do cálculo da série histórica da produção da Média e Alta Complexidade. Os códigos e seus atributos estão agregados na Tabela de Procedimentos, Medicamentos, Órteses e Próteses e Materiais Especiais - SIGTAP (BRASIL, 2007). Um dos atributos é o valor de referência do procedimento, a fonte do recurso, a modalidade da assistência e o instrumento de registro, o atributo financiamento indica se é Atenção Básica; Média e Alta Complexidade; e Fundo de Ações Estratégicas PAB, MAC e FAEC respectivamente.

O Departamento de Informática do Ministério da Saúde (DATASUS), desenvolve o SIS, padroniza a utilização e dissemina os dados, fato que possibilita a realização de estatísticas vitais, epidemiológicas, demográficas, assistenciais, financeiras (OPAS, 2002) e gerenciais. No entanto a multiplicidade de sistemas, com concepções únicas e sem interoperabilidade, dificulta o trabalho de relacionamento entre as bases pelos métodos probabilísticos do pareamento que analisam a concordância e discordância entre as variáveis elegíveis (SILVEIRA & ARTMANN, 2009).

Da assistência prestada, nas unidades, até a divulgação, na forma de dados governamentais, de livre acesso (BRASIL, 2015), existe um processo normalizado, (BRASIL, 2010; BRASIL, 2014). A Secretaria de Saúde Estadual ou Municipal, utilizando o Sistema VERSIA, efetua o processamento das bases da mesma competência: BPA Magnético (módulo de captação do SIA/SUS), CNES e a Programação Físico-Orçamentária-FPO. A aprovação da produção apresentada é resultante da sincronização entre os sistemas, as inconformidades são chamadas de rejeição e justificadas quanto ao motivo.

O trabalho do faturista consiste na codificação do procedimento prescrito na Ficha de Atendimento da Urgência/Emergência, checagem e digitação. Verificando o relatório do Boletim de Produção Ambulatorial do SIA - BPA/SIA de um Pronto Atendimento, constatou-se que a quantidade de procedimentos aprovados era compatível com a série histórica do estabelecimento, porém o mesmo não se aplicava ao valor financeiro, R\$15.000,00 era incoerente com a produção, a glosa quantitativa era de 4,5% e a financeira da ordem de 45%, indicando a necessidade de se estudar o processo de codificação para mitigar falhas.

As inconformidades, objeto desse estudo, não se referem aos motivos do relatório de rejeição, mas sim ao momento anterior, quando da codificação que emprega códigos da Atenção Básica - AB para uma unidade classificada, no CNES, como Atenção Especializada - AE.

É esperado que as unidades registrem nos sistemas os códigos pertinentes à atenção, assim uma Unidade Básica de Saúde – UBS deve apontar os códigos com financiamento PAB e unidade da Atenção Especializada os códigos financiados pela MAC e FAEC, embora não haja impedimento de se apontar códigos de uma atenção em outra, mas isto pode comprometer a informação da assistência disponibilizada ao paciente.

Embora o financiamento da saúde pública ocorra por pactuação (PACTOS 399,

2006) e não por produção, optou-se por acompanhar esta variável por ser a que propicia fácil assimilação do entendimento da situação detectada, da importância da precisão dos dados no retrato da produção, de modo a contribuir com os objetivos e metas pactuadas entre os gestores quando da análise.

## 2 | METODOLOGIA

A principal técnica utilizada no estudo foi a pesquisa-ação por ser abordagem metodológica que promove o processo de reflexão-ação-reflexão.

O intuito do trabalho é contribuir na construção de base de dados com precisão, elevando o grau de confiabilidade das mesmas. O valor de referência atribuído ao procedimento constante no SIGTAP, foi utilizado como indicador da acurácia das bases de dados.

O valor financeiro referenciado na tabela - SIGTAP ao procedimento, foi utilizado na pesquisa-ação como indicador da sensibilidade do dado, posto que na base analisada a disparidade financeira entre a produção apresentada e a aprovada sinalizava falhas no processo da geração da informação que comprometia a validade e a especificidade das informações e os atributos de relevância e custo-efetividade. Os valores da tabela em questão não são reajustados desde janeiro de 2009.

A escolha da pesquisa-ação como estratégia de pesquisa deveu-se ao fato de que a despeito de todo esforço empregado pelo DATASUS no desenvolvimento de softwares tanto de captação do dado quanto de validação e transmissão, com o zelo necessário na elaboração de manuais normativos das atividades pertinentes à construção do SIS, que detalham as regras de operacionalização do BPA/SIA, bem como dos sistemas de base: CNES; CNS; SIGTAP, uma verificação prévia de dados ambulatoriais, do Pronto Atendimento São Mateus, extraídos no TABNET e analisados quanto à pertinência dos códigos em comparação com o estabelecido no manual SIA, demonstrou incoerências de informações.

As tabelas obtidas pelo TABNET foram exportadas para o excel e analisadas quanto a adequação dos procedimentos registrados em relação ao preconizado nos manuais e registrados no SIGTAP, considerando o tipo de financiamento.

O período do estudo compreendeu os anos de 2009 a 2012. Os resultados referentes aos anos de 2013 a 2015 têm efeito comparativo. Foi solicitado autorização para todas as unidades de análise no intuito de garantir os preceitos éticos deste estudo. Após a aprovação foi construído um projeto piloto, para unidade de análise Pronto Atendimento São Mateus no intuito coletar as principais não conformidades relacioandas ao sistema de informação SIA.

A partir dos resultados do piloto o estudo foi estendido aos Prontos Socorros isolados e Hospitais com serviço de urgência/emergência subordinadas à Autarquia Hospitalar

Municipal, a partir de março de 2010 e monitorado até 2012. O critério para a expansão do projeto foi por complexidade das unidades, assim inclui-se os 4 (quatro) serviços de Pronto Atendimento, na sequência os de Pronto Socorro Isolado, seguido dos hospitais e por último as AMA's.

## 2.1 Pesquisa Documental da Base SIA/SUS

Variáveis selecionadas no TABNET base SIA/SUS:

- Procedimentos:
  - Consultas AB e AE;
  - atendimentos de urgência/emergência; e
  - administração de medicamentos;
- Período;
- Quantidade;
- valor aprovado;
- estabelecimento.

O TABNET, produziu uma tabela com três colunas, sendo a primeira a dos procedimentos por código e descritivo, a segunda por quantidade aprovada e a terceira dos valores aprovados, no Excel foi acrescida a quarta coluna do valor de referência contido no SIGTAP para o mesmo procedimento, Figura 1.

Procedimentos ambulatoriais SUS - por quantidade e valor aprovado, segundo o ano			Valor unitário de Referência SIGTAP
Procedimentos	Qtde. Aprovada	Valor Aprovado	Valor unitário de Referência SIGTAP

Figura 1: Cabeçalho da tabela do BPA

Fonte: Elaborado pelas autoras, baseado na tabela gerada pelo TABNET

Aos procedimentos com valor zerado no SIGTAP, por serem financiados pelo PAB, foi atribuído o valor do procedimento compatível, com financiamento MAC (Figura 2) e calculado o valor que poderia ter sido gerado ( $VPossível$ ), multiplicando-se a quantidade ( $Qtde$ ) pelo valor unitário do procedimento compatível com a AE ( $V_{unit\ Proc\ Comp\ AE}$ ) referenciado no SIGTAP, originando o relatório quantitativo para a análise qualitativa do BPA.

$$VPossível = Qtde \times V_{unit\ Proc\ Comp\ AE}$$

Financiamento PAB	Financiamento MAC
Consulta medica em atenção básica	Consulta medica em atenção especializada
Atendimento de urgência em atenção básica	Atendimento de urgência em atenção especializada
Atendimento de urgência em atenção básica com observação até 8 horas	Atendimento de urgência c/ observação até 24 horas em atenção especializada
Atendimento de urgência em atenção básica com remoção	Atendimento médico em unidade de pronto atendimento
Administração de medicamentos em atenção básica (por paciente)	Administração de medicamentos na atenção especializada
	Atendimento ortopédico com imobilização provisória

Figura 2: Equivalência entre procedimentos da pesquisa

Fonte: Elaborado pelas autoras

Utilizando-se o valor financeiro como indicador da adequação ou não do código, foi calculado o valor possível, a porcentagem a menor em relação ao valor apurado e valor médio por procedimento, tanto o obtido quanto o possível.

A análise qualitativa do relatório recaiu sobre a codificação registrada e não sobre os valores, estes balizaram quanto à adequação das bases às normas do DATASUS.

A análise qualitativa da base de dados do PA São Mateus, foi desenvolvido um instrumento de apoio ao gestor com alguns procedimentos esperados de constarem no sistema, visando colaborar na função de verificação dos códigos registrados no BPA antes da base ser consistida, advertida e exportada para o nível central que efetua o processamento da mesma.

Esse instrumento foi avaliado e validado pelos profissionais do setor de faturamento durante 4 meses, não sendo necessário nenhum ajuste foi replicado para as demais unidades de Pronto Atendimento, para as unidades de Pronto Socorro foi alterado um procedimento, específico à atividade, e replicado as demais unidades de análise deste estudo.

A Base de Dados sobre o faturamento das unidades de análise integra a política de dados governamentais de livre acesso, o que possibilita a realização de pesquisas, bastando para tal, conhecimentos de extração, estatística e cálculo.

### 3 | REFERENCIAL TEÓRICO

Face à multiplicidade de conceitos envolvidos no processo de geração do dado a ser interpretado e utilizado na elaboração de políticas públicas, se faz necessário abordar os temas de Sistema de financiamento da Saúde no Brasil, Faturamento Ambulatorial e Sistema de Informação em Saúde.

### 3.1 Sistema Único de Saúde

O Sistema Único de Saúde teve seu arcabouço jurídico formatado com a promulgação da CF de 1988, regulamentado pela Lei Orgânica da Saúde, 8.080/90, posteriormente foram estabelecidas legislações complementares que definiram o escopo de atuação de cada um dos três níveis de governo e os mecanismos de repasse financeiro (PAIM, et al, 2011). A Norma Operacional Básica - NOB 01/96 preconizou a Gestão Municipal em Saúde dividida em duas modalidades: gestão plena da Atenção Básica e a gestão plena do Sistema de Saúde, a definição da modalidade dependia da estrutura existente de serviços de saúde (Miranda, Rosa, & Ferreira , 2015); definiu o Piso da Atenção Básica – PAB, valor *per capita* para financiar a atenção básica (PAIM, et al, 2011).

A Portaria/GM nº 399/2006 implantou o Pacto pela Saúde, contemplando três dimensões: pela Vida, em Defesa do SUS e de Gestão, proporcionou a integração das várias formas de repasse dos recursos financeiros, atribuiu a responsabilidade pelo financiamento às três esferas de gestão – União, Estados e Municípios, estabeleceu a modalidade de repasse fundo a fundo (BRASIL, 2006).

A Lei Complementar nº 141 definiu o percentual mínimo a ser aplicado por ente da federação, em ações e serviços públicos de saúde, com o estabelecimento dos critérios de rateio dos recursos de transferência e as normas de fiscalização, avaliação e controle das despesas com a saúde pelas três (3) esferas de governo (BRASIL, 2012).

Os recursos federais são organizados e transferidos por blocos de ações, definido na Portaria 204 (BRASIL, 2007), a base de cálculo do valor financeiro de cada bloco foi composta por memória de cálculo (PACTOS 399, 2006), as bases nacionais formadas pelos Sistemas SIA e SIH foram utilizadas para esta finalidade (BRASIL, 2015), o que reforça a importância da precisão do dado imputado nos sistemas.

### 3.2 Processamento do SIA

O sistema dispõe de quatro entradas que necessitam estar satisfeitas para que o processo de sincronização das bases ocorra, são elas:

- Sistema de Gerenciamento da Tabela de Procedimentos do SUS – SIGTAP contém todos os procedimentos, cada qual com seus atributos e regras;
- Sistema do Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde – SCNES, este sistema identifica e qualifica os estabelecimentos de saúde;
- Ficha de Programação Orçamentária Magnética – FPO-Mag, a cada estabelecimento que presta serviços de saúde ao SUS é elaborada a FPO coerente à PPI e segundo o que foi contratado/conveniado; e
- BPA-Mag, APAC-Mag e RAAS instrumentos de registro da assistência prestada ao usuário com custeio público. A RAAS - Registro das Ações Ambulatoriais de Saúde, conta com formulário específico para o registro do cuidado direto aos

usuários do serviço e/ou seus familiares dentro ou fora da unidade na atenção psicossocial (BRASIL, 2012).

O Módulo de Processamento executa a consistência dos dados, momento em que o contido em cada tipo de entrada é confrontado entre si e com as críticas simples e cruzadas estabelecidas pelo MS, de modo a conferir e consolidar a produção. O Módulo Cálculo do Valor Bruto é a resultante do processo de compatibilização.

### 3.2.1 Saídas

- Relatórios de Acompanhamento da FPO, que subsidiam o controle e avaliação do orçamento de cada estabelecimento de saúde;
- Relatórios da Produção informam a produção aprovada ou rejeitada por inconsistência entre as bases de entrada;
- Relatórios Financeiros e para Pagamento informa os valores brutos da produção apresentada e da aprovada.

As bases consistidas e validadas pelo gestor municipal e estadual são enviadas ao gestor federal que efetua a validação final e dissemina as informações através das ferramentas de tabulação – TABNET, TABWIN e MSBBS/DATASUS.

## 4 | RESULTADOS E ANÁLISES

O produto da pesquisa-ação foi a elaboração de um instrumento de apoio ao gestor do faturamento na verificação da adequação do registro dos atendimentos médicos e administração de medicamento realizados na unidade de Pronto Atendimento, Figura 3.

Procedimentos (PAB) que podem constar no BPA das unidades assistenciais às urgências/ emergências		Adequado		Substituir por procedimento (MAC) preconizado aos serviços de média e alta complexidade	
Código SIGTAP	Descrição	Sim	Não	Código SIGTAP	Descrição
0301010064	Consulta medica em atenção básica		X	0301010072	Consulta medica em atenção especializada
0301010072	Consulta medica em atenção especializada	X			
0301060045	Atendimento de urgência em atenção básica com observação até 8 horas		X	0301060029	Atendimento de urgência c/ observação até 24 horas em atenção especializada
0301060053	Atendimento de urgência em atenção básica com remoção		X		
0301060029	Atendimento de urgência c/ observação até 24 horas em atenção especializada	X			

0301060037	Atendimento de urgência em atenção básica	X	0301060096	Atendimento médico em unidade de pronto atendimento
0301060061	Atendimento de urgência em atenção especializada	X		
0301100020	Administração de medicamentos em atenção básica (por paciente)	X	0301100012	Administração de medicamentos na atenção especializada
0301100012	Administração de medicamentos na atenção especializada	X		
0301060100	Atendimento ortopédico com imobilização provisória		X	

Figura 3: Instrumento de apoio ao gestor ao gestor para alguns procedimentos essenciais de constarem no BPA das unidades de assistência às urgências/emergências de Pronto Atendimento

Fonte: Elaborado pelas autoras

O instrumento foi adaptado para o serviço de urgência e emergência realizado em unidades de Pronto Socorro isolado ou integrado a hospital, com a substituição de um código, Figura 4.

Código SIGTAP	Procedimentos que podem constar no BPA das unidades assistenciais às urgências/emergências	Adequado		Código SIGTAP Adequado	Substituir por procedimento preconizado aos serviços de média e alta complexidade- MAC
		Sim	Não		
0301010064	Consulta medica em atenção básica		X	0301010072	Consulta medica em atenção especializada
0301010072	Consulta medica em atenção especializada	X			
0301060045	Atendimento de urgência em atenção básica com observação até 8 horas		X	0301060029	Atendimento de urgência c/ observação até 24 horas em atenção especializada
0301060053	Atendimento de urgência em atenção básica com remoção		X		
0301060029	Atendimento de urgência c/ observação até 24 horas em atenção especializada	X			
0301060037	Atendimento de urgência em atenção básica		X	0301060061	Atendimento de urgência em atenção especializada
0301060061	Atendimento de urgência em atenção especializada	X			
0301100020	Administração de medicamentos em atenção básica (por paciente)		X	0301100012	Administração de medicamentos na atenção especializada
0301100012	Administração de medicamentos na atenção especializada	X			
0301060100	Atendimento ortopédico com imobilização provisória	X			

Figura 4: Instrumento de apoio ao gestor para alguns procedimentos essenciais de constarem no BPA das unidades de assistência às urgências/emergências de Pronto Socorro

Fonte: Elaborado pelas autoras, baseado SIGTAP

A tabela a seguir apresenta a síntese dos dados financeiros, objeto do estudo, os dados quantitativos da produção foram utilizados para a elaboração do cálculo do valor possível de ser atingido com o registro do código de financiamento MAC, constante no SIGTAP e preconizado para a assistência às urgências e emergências nas unidades de análise, classificadas como média e alta complexidade no CNES. O valor possível é a soma dos valores dos procedimentos semelhantes.

No decorrer do estudo houve aporte de RH nas unidades de análise, por isso a quantidade de procedimentos realizados não é objeto da pesquisa-ação.

O estudo utiliza os dados quantitativos para análise qualitativa da adequação dos códigos registrados nas unidades e que comporão a base de cálculo do Teto financeiro do

município.

A pesquisa-ação estendida a todos os estabelecimentos de assistência às urgências e emergências da AHM, contribuiu com o processo de codificação e registro dos procedimentos em estudo, a evolução financeira da perda, por inadequação do código, que em 2009 foi de 36,75% a menor, atingiu a maior compatibilidade em 2012 com 0,02% a menor. O acentuado declínio da porcentagem a menor, pode ser assumido como a eficiência da aplicação dos instrumentos propostos, o mesmo não se aplica aos anos de comparação, a tendência de aumento da inadequação do registro do código com financiamento MAC, pode ser indicativo de que os instrumentos propostos não estão sendo utilizados.

A comparação quantitativa evidencia aumento da produção, que a princípio poderia explicar o aumento financeiro, porém o fato é explicável também pelo aumento dos recursos humanos, ocorrência não abordada nesta pesquisa, optou-se por análise qualitativa a partir de dados quantitativos, os valores financeiros, utilizados como indicadores, balizaram a análise, como justificativa da necessidade da codificação cumprir a orientação do DATASUS.

## 5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Os resultados sinalizam a eficiência do processo permanente de tecnificação do setor faturamento e a eficácia da pesquisa-ação continuada.

A análise qualitativa, sob a óptica financeira, possibilitou a comparação com as mesmas variáveis de referência contidas no SIGTAP, viabilizando a ponderação de adequação do dado codificado e registrado, na assistência.

A utilização do valor de referência como indicador da acurácia da base de dados, se mostrou eficiente ao evidenciar falhas no registro que causariam prejuízo, caso o resarcimento fosse por procedimento.

Análise da série histórica quantitativa e financeira do registro do código da assistência médica e administração de medicação, atingiu o objetivo de adequar o processo de codificação ao perfil da unidade, agregando confiabilidade à base de dados, o mesmo aconteceu em todas as unidades de análise.

A utilização do valor financeiro ao evidenciar a diferença do valor médio do procedimento se portou como marcador eficiente e suficiente da acurácia da base SIA.

A demonstração do valor que poderia ter sido gerado caso o resarcimento fosse por procedimento, ratifica o uso do valor de referência, constante no SIGTAP, como indicador da acurácia da base de dados do SIA/SUS.

A estruturação de um instrumento de apoio ao gestor na verificação da adequação do registro do dado no sistema de captação do SIA, demonstrou ser uma ferramenta que pode viabilizar a mudança de paradigma e o início da cultura da informação, influir na percepção dos funcionários sobre a importância do seu trabalho na construção da base de dados de acurácia comprovada e a compreensão do potencial de análises possíveis a partir

das mesmas, elevando-as do patamar do descrédito para a credibilidade.

## REFERÊNCIAS

- ABIB, Gustavo. A qualidade da informação para a tomada de decisão sob a perspectiva do sensemaking: uma ampliação do campo. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 39, n. 3, p. 73-82, Dec. 2010. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652010000300006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652010000300006&lng=en&nrm=iso)>. access on 05 Feb. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652010000300006>.
- BITTENCOURT, Sonia Azevedo; CAMACHO, Luiz Antonio Bastos; LEAL, Maria do Carmo. O Sistema de Informação Hospitalar e sua aplicação na saúde coletiva. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro , v. 22, n. 1, p. 19-30, Jan. 2006. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2006000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2006000100003&lng=en&nrm=iso)>. access on 05 Feb. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2006000100003>.
- BRASIL. **Decreto 92.512. (02 de 04 de 1986)**. Casa Civil da Presidência da República. Acesso em 2016, disponível em planalto.gov.br: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1980-1989/D92512.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D92512.htm)
- BRASIL. **Portaria 3.462 MS/GM. (11 de 11 de 2010)**. Saúde SAS. Disponível em: [www.saude.sas.gov](http://www.saude.sas.gov).
- BRASIL. Manual SIA. Secretaria de Atenção à Saúde - SAS; Departamento de Regulação, Avaliação e Controle - DRAC; Coordenação Geral de Sistemas de Informação - CGSI. **Manual Operacional SIA**. Brasília, 2010.
- BRASIL. Manual SIH. SAS/ DRAC/ CGSI. SIH - Sistema de Informação Hospitalar do SUS: **Manual Técnico Operacional do Sistema**, 87, 2014.
- BRASIL. Departamento de informática do Sistema Único de Saúde do Brasil [DATASUS]. **DATASUS**. 2016 Acesso em 13 de 04 de 2016, disponível em <http://datasus.saude.gov.br/sistemas-e-aplicativos/ambulatoriais/sia>.
- BRASIL. Cadastro nacional de estabelecimentos de saúde [CNES]. **DATASUS**. Acesso em 15 de 04 de 2016, disponível em <http://datasus.saude.gov.br/sistemas-e-aplicativos/cadastros-nacionais/cnes>.
- CAVALCANTE, Ricardo Bezerra, PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Contexto atual da construção da política nacional de informação e informática em saúde (PNIS). **Pesquisa Brasileira em Ciências da Informação e Biblioteconomia**. v.9, n.2, 2014. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.1981-0695.2014v9n2.22496>
- GERMANO, E. C., & TAKAOKA, H. (2012). Uma Análise das Dimensões da Qualidade de Dados em Projetos de Dados Governamentais Abertos. **V Congresso CONSAD de Gestão Pública**, 21.
- LIMA, C., SCHARAMM, J. M., COELI, C. M., SILVA, M. E. Revisão das dimensões de qualidade dos dados e métodos aplicados na avaliação dos sistemas de informação em saúde. **Caderno de Saúde Pública**, 25(10), pp. 2095-2109, 2009.
- PACTOS 399. **Diretrizes Operacionais pelo Pactos pela Vida, em Defesa do SUS e de Gestão**. Em M. d.-G. Descentralizada, Série A. Normas e Manuais Técnicos (2<sup>a</sup> ed., Vol. 1, p. 76). Brasília: MS - OS 2006/257, 2006.

PAIM, J., et al. O sistema de saúde brasileiro: história, avanços e desafios. 2011. Disponível em: <http://www6.ensp.fiocruz.br/repositorio/resource/352546> doi:10.1016/s0140-6736(11)60054+8

PINTO, J. Conceição. Seleção e Implementação de um Sistema de Informação: ERP - Enterprise Resource Planning. (I. S. Porto, Ed.) Porto, Portugal, 2013.

PRETO, L. Financiamento da Assistência para além do Pagamento. Congresso Nacional de Auditoria em Saúde e Qualidade da Gestão da Assistência Hospitalar. **AUDHOSP**. Águas de Lindóia, 2015.

SANTOS, S., et al. Sistema de Informação em Saúde: Gestão e Assistência no Sistema Único de Saúde. **Cogitare Enfermagem**, 19(4), 2014.

SILVEIRA, D. P., ARTMANN, E. Acurácia em Métodos de Relacionamento Probabilístico de Base de Dados em Saúde: Revisão Sistemática. **Rev Saúde Pública**, 875-82, 2009

WAND, Y., WANG, R. Anchoring data quality dimensions in ontological foundations. **Communications of the ACM**, v. 39(n. 11), 1996.

# CAPÍTULO 9

## O RETORNO DO INVESTIMENTO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO COM FOCO NO CAPITAL HUMANO

Data de aceite: 28/04/2021

### **Marta Silva Neves**

Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento –Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Florianópolis – Brasil

### **Mônica Pagno da Silva da Rosa**

Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento– Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Florianópolis – Brasil

### **Patrícia de Sá Freire**

Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Florianópolis – Brasil

**RESUMO:** este estudo propõe identificar as limitações e as possibilidades de estabelecer estratégias e indicadores para aferir o ROI em relação à GC, por meio de revisão integrativa. Através de busca na base Scopus, os artigos selecionados passaram por análises bibliométrica e descritiva, com foco na mensuração do ROI, nas métricas utilizadas enas teorias e práticas a respeito de indicadores para aferir o ROI em relação à GC. O estudo favoreceu acesso a artigos que tratam da importância da GC nas organizações, mas não o seu retorno em termos de valor monetário. Como limitador deste estudo está a pouca presença do uso de indicadores para mensurar o valor monetário de retorno em

relação ao valor monetário investido em GC. Para estudos futuros, apresentam-seas tendências da pesquisa em retorno do investimento, as abordagens teóricas e os indicadores adotados nos artigos selecionados.

**PALAVRAS - CHAVE:** Gestão do Conhecimento; Retorno sobre investimento; Capital Humano

**ABSTRACT:** this study aims to identify the limitations and possibilities of establishing strategies and indicators to measure the ROI in relation to KM, by means of an integrative review. The articles selected through a search in the Scopus database underwent bibliometric and descriptive analyses, with a focus on measuring ROI, on the metrics they used, and on theories and practices regarding indicators to measure ROI in relation to KM. The study led access to articles that deal with the importance of KM in organizations, but not with its return in terms of monetary value. As a limitation of this study is the little presence of the use of indicators to measure the monetary value of return in relation to the monetary value invested in KM. For future studies the theoretical approaches and indicators adopted in the selected articles are presented, as well as the research trends in return on investment.

**KEYWORDS:**Knowledge Management; Return on investment; Human capital.

### **1.1 INTRODUÇÃO**

Cada vez mais, o conhecimento pode ser considerado um recurso fundamental para o desenvolvimento e competitividade da empresa. O processo eficaz do conhecimento, como

afirmam Argote e Ingram (2000) e Wiig (1993), possibilita uma base fundamental para a competitividade e a sobrevivência das organizações.

O conhecimento, a partir de sua criação, perpassa pela interação contínua dos níveis individuais, de grupos e da organização, e para tal, Nonaka, Byosicrc, eBorucki (1994) destacam quatro modos de conversão do conhecimento – socialização, externalização, combinação e internalização.

A socialização do conhecimento acontece por meio de interações do indivíduo, incluindo observação, imitação ou aprendizagem, enquanto o conhecimento tácito acontece através do “conhecimento em interações face a face, naturais e tipicamente sociais” (Dalkir, 2005, p. 54). A externalização desse conhecimento do indivíduo por meio de metáforas, analogias ou esboços “fornecer uma forma visível para o conhecimento tácito e o converte em conhecimento explícito; o conhecimento anteriormente tácito pode ser anotado, gravado, desenhado ou tornado tangível ou concreto de alguma maneira” (Dalkir, 2005, p. 54-55). A combinação desse novo conhecimento ocorre por meio de diálogos, reuniões, sistemas de informação, tornando-se sistêmico. Nenhum novo conhecimento é criado por si; “é uma nova combinação ou representação de conhecimento existente ou já explícito” (Dalkir, 2005, p. 55). A internalização desse conhecimento sistematizado pelos indivíduos, novo conhecimento, é então utilizado pelos funcionários ou colaboradores que o ampliam, “estendem e reformulam dentro de suas próprias bases de conhecimento tácito, tornando-se uma mudança observável” (Dalkir, 2005, p. 56).

Nessa perspectiva, a Gestão do Conhecimento considera processos que propiciem criação, armazenamento, transferência e aplicação do conhecimento, impulsionando e mantendo a vantagem competitiva da empresa, como destacado por Nonaka e Takeuchi (1995), Nemati, Steiger, Iyer e Herschel (2002). Dessa forma, pode-se afirmar que o processo de criação de conhecimento dentro de uma organização pode se dar por meio de aprendizado, pesquisa e desenvolvimento, acumulação de experiência e aprendendo fazendo. Chang e Lee (2008) enfatizam que a capacidade de obter conhecimento pode afetar positiva e significativamente a inovação administrativa e técnica do conhecimento.

Os indicativos da gestão do conhecimento são destacados por Serrat (2017), entre esses: produtos e serviços de conhecimento são estratégicos e devem ser contabilizados e avaliados de acordo; gerenciamento do conhecimento requer integração e equilíbrio de liderança, organização, tecnologia e aprendizado em um ambiente de toda a organização; gestão do conhecimento deve atender aos requisitos e condições de sucesso e aos benefícios e expectativas desejados da organização; a cultura organizacional afeta a gestão do conhecimento, especialmente nos níveis mais baixos; organizações simplificadas com fortes culturas organizacionais têm uma chance maior de sucesso no gerenciamento do conhecimento; atmosfera de confiança é uma pré-condição para o compartilhamento de conhecimento; propostas de gerenciamento de conhecimento devem incluir medidas flexíveis e rígidas para que os gerentes apoiem iniciativas de gerenciamento de

conhecimento.

Ao mesmo tempo, há que se considerar que os processos, ferramentas e metodologias de gestão do conhecimento são referentes a cada contexto organizacional, considerando todas as circunstâncias, pois necessitam de recursos de suporte organizacional e um contexto de estímulo (Gold, Malhorta e Segars, 2001).

Nessa perspectiva, o conhecimento representa uma fonte para o aprendizado e desenvolvimento organizacional, sendo que os processos de aquisição, compartilhamento e aplicabilidade do mesmo levam a implementar a gestão enquanto capital intelectual e ativo intangível, por seu valor diferenciado.

A gestão dos ativos intangíveis vem a ser o objetivo da Gestão do Conhecimento, aprimorando a criação, aquisição e integração ao valor da organização.

Os ativos intangíveis, por serem abstratos, tornam-se desafios para a medição e gerenciamento, e estão relacionados ao valor econômico e social de uma empresa (O'Donnell, O'Regan e O'Regan, 2000). Ao mesmo tempo, são ativos que agregam valor ao negócio corporativo por serem “únicos, difíceis de adquirir, de desenvolver e até mesmo de copiar, além disto, alguns podem ser até protegidos legalmente” (Perez e Famá, 2006, p. 84).

Desta forma, tem-se o capital intelectual e corroborando com o exposto, Buenochea-Elberdin, Kianto e Sáenz (2017) defendem que os ativos de conhecimento valioso que a corporação detém, gerencia ou tem acesso com o objetivo de alcançar vantagens competitivas corresponde ao capital intelectual.

O capital intelectual é composto por três dimensões identificadas por Dzinkowski (2000) – capital humano; capital estrutural; capital relacional.

O capital humano é relativo às competências das pessoas, suas capacidades, habilidades e especializações dos recursos humanos que integram à organização (Lynn, 2000). Para que esse capital humano beneficie toda a empresa é necessário que seja compartilhado e transmitido, contando com estruturas internas como laboratórios, sistemas de informações, canais de distribuição, que caracterizam o capital estrutural. A partir das relações estabelecidas entre a entidade e as pessoas que mantêm operações, caracteriza-se o capital relacional ou de clientes (Stewart, 1998).

Nesse sentido, gerenciar o capital intelectual implica em aproveitar o capital humano, isto é, gerenciar as competências individuais para criar valor (Edvinsson e Sullivan, 1996).

O capital humano, conforme Schmidt e Santos (2002), são os benefícios proporcionados pelos indivíduos à instituição, que exige esforço na identificação de pessoas para interagir na organização e otimizar esse “ativo humano”, que tem seu valor acumulado de investimento em treinamento, competências, relacionamentos e valores pessoais.

O capital humano está relacionado mutuamente com os capitais estrutural e relacional, pois, à medida que as pessoas e a empresa aprendem e se desenvolvem, impulsionam-se o propósito, a agilidade, o gerenciamento, a interação e o relacionamento

com clientes, fornecedores e a outros com quem se relaciona.

Nesse sentido, a revisão de literatura apresentada neste artigo examina a correlação da gestão do conhecimento, capital humano e retorno do investimento, estabelecendo um recorte a respeito de indicadores e modelos que interpretem esse ativo intangível com o objetivo de identificar as limitações e as possibilidades de estabelecer estratégias e indicadores para aferir o ROI em relação à GC.

## 2 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo do estudo - identificar as limitações e as possibilidades de estabelecer estratégias e indicadores para aferir o ROI em relação à GC - esta pesquisa foi realizada de forma exploratória descritiva, por meio de revisão integrativa.

A abordagem metodológica se caracteriza como quantitativa com análise bibliométrica; e, também, qualitativa, com análise descritiva sobre os objetivos e propósitos das publicações levantadas.

Assim, a revisão baseou-se na análise do conhecimento científico existente sobre “Gestão do Conhecimento”, “Retorno sobre o investimento” e “Capital Humano”. Para tal, o estudo perpassou pela definição dos temas, elaboração da pergunta de pesquisa - quais as métricas utilizadas para a mensuração do retorno sobre o investimento em gestão do conhecimento? - busca na base de dados; categorização dos estudos, mediante filtragem dos dados; análise dos estudos incluídos; discussão dos resultados, finalizando com a apresentação da revisão integrativa.

Ao definir os objetivos e pergunta de pesquisa, foram identificados os termos em inglês: “knowledge management” e “returnoninvestment” ou “investment in knowledge management” ou “knowledge management value” ou “human capital” para a pesquisa na base de dados, definindo estratégias quanto ao campo de busca, filtragem e resultados prévios.

O campo de busca escolhido foi a base Scopus, por ser a maior base de dados com resumo e citações de artigos científicos (Falagas, Pitsouni, Malietzis ePappas, 2008). Para tal, foram utilizados os conceitos-chave - gestão do conhecimento, retorno sobre o investimento e capital humano, tendo como estratégias de busca title – abs – key, que resultou em 264 artigos. Para a filtragem considerou-se o período de publicações a partir do ano de 2010 e documentos do tipo artigo.

Os resultados prévios da pesquisa apontaram 264 artigos publicados no recorte temporal entre 2010 a 21 de maio de 2020, assim distribuídos, 124 publicações entre 2010 e 2015 e 140 publicações entre 2016 até a data limite de 2020, demonstrando o interesse e atualidade do tema nos últimos cinco anos. Desses 264 artigos, a partir da leitura dos resumos e palavras-chave, foram selecionados 92 artigos. Dos 92 selecionados, se obteve acesso a 36 artigos para leitura na íntegra.

### **3 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Após a seleção dos 92 artigos, passou-se às análises bibliométrica e descritiva. A análise bibliométrica foi realizada com uso da base de dados Scopus e do software Microsoft Excel. Para a análise descritiva foram consideradas as leituras dos 36 artigos. Os artigos foram analisados de acordo com os objetivos estabelecidos previamente, considerando: como as empresas medem o ROI sobre a GC, as métricas utilizadas pelas empresas para aferir o ROI em relação à GC e as limitações e possibilidades de estabelecer indicadores para aferir o ROI em relação à GC. Após a análise dos dados e comparação dos artigos, foram apresentadas as considerações na seção conclusão.

A seguir são apresentados os resultados das análises bibliométrica e descritiva.

#### **3.1 Análise Bibliométrica**

O levantamento obtido com os procedimentos metodológicos resultou na seleção de 92 documentos, caracterizados como artigos. Os primeiros critérios utilizados para a seleção dos documentos foi a leitura do resumo e palavras-chave de cada um. Dos 92 artigos analisados, 77 apresentaram acesso fechado e 15 livre acesso. Mesmo assim, se obteve acesso para leitura a 36 artigos na íntegra, por meio de disponibilização e solicitação direta aos autores via plataforma ResearchGate.

A multidisciplinariedade dos estudos está retratada em diversas áreas de conhecimento relacionadas nos artigos levantados, destacando-se entre elas de forma decrescente: Negócios, Gestão e Contabilidade (34,3%); Engenharia (12,7%); Ciência da Computação (12%); Ciências Sociais (11,4%). Destaca-se a interdisciplinariedade nos 92 artigos, correlacionando duas ou mais áreas resultantes, pois a soma de todas as áreas chega a 166. Vale destacar uma das áreas com menor incidência de artigos: Economia, Econometria e Finanças, apenas 5,4%. Isso demonstra a carência de pesquisas que envolvem essa área.

A quantidade de publicações por ano, retratada no Gráfico 1, demonstra a constância de interesse pelo tema, com pico de publicações no ano de 2014, abrangendo diferentes áreas do conhecimento e fontes de publicação. É possível observar que após o ano de 2014 houve um decréscimo no número de publicações, atingindo seu menor valor no ano de 2017. Ainda o estudo do tema pesquisado ganhou relevância nos anos de 2011 e 2014, pois são os anos que apresentam um número de publicações expressivo.

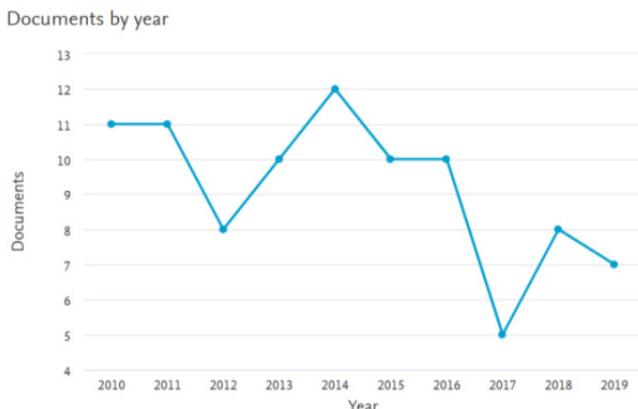


Gráfico1 – Publicações anuais dos documentos

Fonte: Scopus (2020)

O levantamento demonstra as cinco fontes com maior número de publicações, sendo importante destacar a presença do *“Journal of Intellectual Capital”*. Essa fonte publica pesquisas sobre criação, identificação, gerenciamento, medição e proteção de fatores que determinam o valor de uma organização, incluindo capital relacional, estrutural e humano. Destaca-se o capital humano, tema presente nesta pesquisa.

O Gráfico 2, ressalta os Estados Unidos como país com o maior número de publicações, 11 publicações, seguido por Austrália com 10 publicações.

O Brasil não se destaca na lista de fontes das publicações, Gráfico 2, e não apresenta um número de publicações relevante (3 publicações) para destaque no Gráfico 2. Há uma diversidade em relação aos meios de publicação dos artigos selecionados, todavia, a maioria foi publicada em revistas, anais e livros.

Documents by country or territory  
Compare the document counts for up to 15 countries/territories.

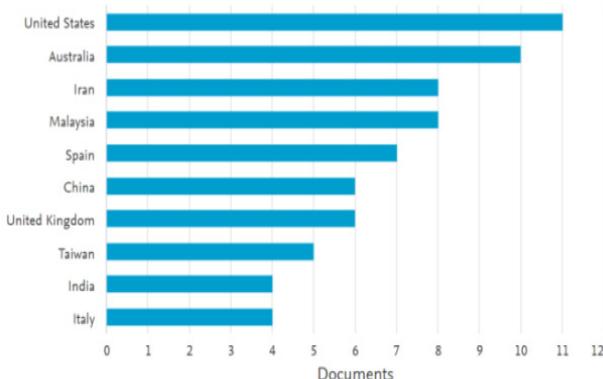


Gráfico 2 – Número de publicações por país

Fonte: Scopus (2020)

Por fim, o mapeamento bibliométrico permitiu identificar a relação de artigos mais citados. O número mais alto é 154 citações para o mesmo artigo, cujo autor é Guerrero, M., da Universidade de Deusto, Espanha. Seguido de 105 citações alcançadas pelo segundo artigo mais citado, de autoria de Martínde Castro, G., da Universidade Complutense de Madri, Espanha.

### 3.2 Análise Descritiva

Para a leitura dos 36 artigos, acessados na íntegra, foram adotadas três perguntas norteadoras: frente a dificuldade de medir o ROI, como esse é mensurado?; quais as métricas utilizadas para aferir o ROI e GC?; quais as teorias e práticas que demonstram limitações e possibilidades pra estabelecer indicadores para aferir o ROI em relação à GC?

O cenário e o público-alvo dos artigos estão representados por instituições financeiras, organizações não governamentais (ONGs), empresas privadas e públicas, empresas de tecnologia, logística, biotecnologia, telecomunicações, hotelaria, terceirização de serviços, pequenas e médias empresas, universidades, indústrias e indústria farmacêutica.

O foco de atenção da primeira pergunta está voltado à dificuldade de medir o ROI e como esse é mensurado, o que favoreceu identificar os seguintes aspectos: a adoção de técnicas para GC para acúmulo do capital intelectual para lidar com constantes mudanças (Shih, Chang e Lin, 2010); a implementação de ferramentas de TI, podendo ou não alcançar os resultados almejados (Anantatmula e Kanungo, 2006); a captura e a retenção do conhecimento organizacional, reduzindo a potencial perda de capital humano; o acompanhamento das práticas de GC como manutenção de repositórios, desenvolvimento de comunidades de prática, inteligência de negócios e aprendizado contínuo no desempenho

organizacional (Abdullah, Isa, Arshad, Hamzah e Hashim, 2013;Gantasala, Padmakumar, Yasin e Gantasala, 2010); o foco na formação pessoal para atingir metas corporativas, a partir da criação de ambiente favoráveis ao desenvolvimento do potencial humano e partilha de conhecimentos e habilidades (Henard e McFadyen, 2012;Suraj e Ajiferuke, 2013); a atenção à influência do indivíduo nos processos de GC (Gubbinset *et al.*, 2012); o domínio da tecnologia para mais informações, flexibilizando tomada de decisões e a maior competitividade da organização (Chang, 2013).

Ainda, em resposta à primeira pergunta, de acordo com os artigos lidos, o ROI pode ser mensurado através da conexão entre elementos organizacionais e a eficácia da GC, investindo no desenvolvimento de sistemas de GC (Biloslav, Kljajic-Dervic eDervic,2018); do investimento em tecnologia da informação, investimento em treinamento de pessoal, investimento em gestão do conhecimento e aprimoramento das práticas administrativas das empresas (Arévalo-Avecillas, Nájera-AcuñaePiñero, 2018); do desenvolvimento de mais componentes nos sistemas de gerenciamento de conhecimento (Mishchuk, Bilan, e Pavlushenko,2016).

As métricas utilizadas para aferir o ROI e GC nos documentos estudados foi a segunda questão a ser investigada, que propiciou um recorte bem diverso de estratégias, principalmente focadas em gerenciamento do conhecimento para acúmulo do capital intelectual, por meio de metas específicas, mensuráveis e realizáveis para motivar funcionários ao desempenho superior (Gantasala *et al.*,2010). Identifica-se a atenção a um processo sistemático de busca, seleção, organização, concentração e apresentação de conhecimentos para aumento do nível de entendimento dos funcionários relacionado a áreas específicas das organizações (Antosová,2010). Nesse sentido, identificaram-se métricas objetivas como, porcentagem de funcionários envolvidos em compartilhamento de conhecimento (Teo, Nishant, Goh eAgarwal, 2011), avaliação de desempenho dos funcionários e o desenvolvimento de competências, número de documentos criados em repositórios de informações, acesso a blogs, aumento em tópicos de discussão, postagens em blogs, sendo a atenção voltada ao maior nível de interação. Destacam-se também, o uso de taxas de investimento, taxa de crescimento do investimento, taxa de vendas, taxa de crescimento de vendas, bem como, a participação no mercado e a taxa de crescimento, como índices de desempenho (Lee, 2011).

Vale ressaltar que a eficácia na GC influencia o desempenho dos negócios da empresa, tanto nos indicadores financeiros, como não financeiros (Biloslav *et al.*, 2018). O investimento em tecnologia da informação, investimento em treinamento de pessoal, investimento em gestão do conhecimento e aprimoramento das práticas administrativas das empresas, podem apresentar uma influência significativa e positiva na lucratividade das empresas (Arevalo-Avecillas *et al.*, 2018). As empresas que desenvolveram mais componentes nos sistemas de gerenciamento de conhecimento apresentam maior lucratividade e proporção entre salário médio mensal na empresa e no setor (Mishchuk et

al., 2016).

A leitura dos documentos pesquisados favoreceu identificar teorias e práticas que demonstram limitações e possibilidades de estabelecer indicadores para aferir o ROI em relação à GC, conforme destacou Cohen (2006).

Percebem-se estudos que demonstram a dificuldade em avaliar o ROI em determinados sistemas de GC, em virtude do estágio evolutivo do mesmo (Anantatmula e Kanungo,2006). Ao mesmo tempo, reconhece-se que a implementação bem sucedida de GC favorece o êxito nos indicadores de tarefa, processo e organização, que contribuem na mensuração da melhoria de processos, levando à redução de custos e vantagem competitiva.

Outro aspecto percebido nos artigos estudados é a Governança da GC (Zyngier,2011; Zyngier e Burstein, 2012), enquanto meio eficaz para alcance de benefícios e fomento aos recursos de conhecimento organizacional, por meio de estratégias regulamentadas de GC. Embora, algumas pesquisas apontem falta de clareza ao medir e avaliar as estratégias de GC, por conta de diversos objetivos e metas, identificam-se a adoção de critérios que podem estabelecer o ROI nas estratégias de GC, entre eles: análise do crescimento do capital humano (Liebowitz e Wright,1999); o uso do *Balanced Scorecard*(Kaplan e Norton, 2001), incluindo medidas financeiras, de crescimento e de clientes, e processos internos de negócios; a avaliação dos objetivos, normativas, operacionais e estratégicas das estratégias de GC (Probst, Raub e Romhardt, 2000).

Entre outros modelos de avaliação das estratégias de GC está o de Kirkpatrick (1994) e Phillips (1997), compreendendo cinco níveis. O primeiro nível corresponde a mensuração de reações dos alunos por meio de dados operacionais diretos. O nível seguinte está relacionado ao comportamento de aprendizagem. O terceiro nível trata da transferência de aprendizagem para o local de trabalho. O nível quatro aborda o impacto nas métricas de negócio e o nível cinco trata de dados de retorno de investimento (Gubbinset al., 2012).

A implementação de métricas multiníveis também está presente no gerenciamento de iniciativas para partilha de conhecimento nas organizações (Teoet al., 2011; Suraj e Ajiferuke, 2013; Masa'deh, Maqableh eKarajeh, 2014). Os estudos buscam foco consistente e com responsabilidade adequada, caso iniciativas falhem, abrangendo avaliações de lideranças como ponto impulsor e avaliações de equipes. O destaque da liderança vai para o desenvolvimento de lideranças por meio de intervenções como orientação, treinamento, aprendizado ativo, programas intensivos de feedback, entre outros (Day, 2001).

Entre as pesquisas, estão os esforços das organizações em altos investimentos na educação de habilidades dos funcionários, na estrutura da empresa e na conexão com os clientes, a fim de promover pesquisa e desenvolvimento (P&D), refletindo no desempenho financeiro futuro (Lee, 2011; Chang, 2013; Henard e McFadyen, 2012; Abdullah et al., 2013; Almasarweh, Alnawaiseh, Alsaraireh e Al Wadi, 2019). Para tal, os gerentes implementam

investimentos nessas dimensões do capital intelectual, que a partir da análise de variáveis desenvolvem o demonstrativo de eficiência do capital humano, do capital estrutural, do capital relacional e esses, impactando na tecnologia da empresa. A eficiência do capital tecnológico torna-se um mediador entre o capital intelectual e o desempenho financeiro da empresa.

No contexto de outros estudos, apresentam-se os procedimentos de documentação da ISO 9000, a fim de codificar o conhecimento tácito em conhecimento explícito. As experiências identificaram como benefícios: oportunizar consistências nos processos, controle, orientações para treinamento e favorecer a melhoria contínua (Antosová, 2010;Ataseven, Prajogo e Nair, 2014). As pesquisas apontaram a necessidade de equilíbrio entre o conhecimento e o trabalho propriamente dito, considerando que o armazenamento do conhecimento, rotinas e estruturas de rede são ativos potenciais para as organizações.

## 4 | CONCLUSÃO

As métricas identificadas na leitura dos 36 artigos são essencialmente não-financeiras e alicerçadas nos conceitos de organizações do conhecimento, não apresentando mensuração, explícita, quanto ao retorno do investimento sobre a GC. Ao mesmo tempo, os artigos demonstram a importância das organizações adotarem uma GC eficaz e eficiente, bem como, seus benefícios como um todo.

O capital humano, suas competências, habilidades, conhecimentos, comprometimento, o compartilhamento do conhecimento contribuem para o sucesso da implementação da GC. Mas, para isso, é imprescindível que as organizações invistam em treinamentos e desenvolvimento pessoal de seus colaboradores.

O investimento e adoção de tecnologias da informação pelas organizações, no processo de GC, apresentam relevância, mas são um meio, uma forma de auxílio à GC e não a solução efetiva dos problemas, por si só. Pois, neste contexto, sem uma GC eficaz e eficiente as tecnologias da informação, sozinhas, nada podem fazer.

Os estudos levantados e a revisão teórica demonstram que a governança de GC vem ao encontro da mensuração da GC e do ROI, representando um meio regulamentado para certificar o alcance dos benefícios propostos com a GC. Mas, para que isso seja possível, se faz necessária a adoção de métricas claras e objetivas que possam mensurar, de fato, qual é o ROI sobre a GC.

Embora existam indicadores e instrumentos para avaliar o capital intelectual da GC, identificou-se como limitador deste estudo a pouca presença da relação ROI e GC nos artigos analisados, ou seja, indicadores claros que mensurem o valor monetário de retorno em relação ao valor monetário investido em GC. O estudo proporcionou acesso a uma quantidade expressiva de artigos tratando a importância da GC nas organizações, mas não o seu retorno em termos de valor monetário.

Para trabalhos futuros, sugere-se a criação de métricas e indicadores para mensuração do ROI sobre a GC quanto ao valor monetário e aplicação dos mesmos em uma organização, para que possam ser validados.

## REFERÊNCIAS

- Abdullah, N. L., Isa, R. M., Arshad, R., Hamzah, N., & Hashim, N. A. (2013) Knowledge management strategy and human capital management in hotel industry. *Jurnal Pengurusan*, 38, 3-14.
- Almasarweh, M.S., Alnawaiseh, M.B., Alsaraireh, A.A.& Al Wadi, S. (2019) Intellectual capital and effect on marketing performance an empirical study in Jordaniapharmaceutical industrial firms. *Italian Journal of Pure and Applied Mathematics*, 42, 954-964.
- Anantatmula, V. & Kanungo, S. (2006) Estruturando as relações subjacentes entre os resultados da gestão do conhecimento. *Journal of Knowledge Management*, 10 (4), 25–42.
- Antosová, M. J. (2010) Human resources management and organizational development as a basis for the knowledge management. *Acta Montanistica Slovaca*, 15 (1), 90-95.
- Arévalo-Avecillas, D., Nájera-Acuña, S. & Piñero, E. A. (2018) La influencia de la implementación de las tecnologías de información en la productividad de empresas de servicios. *Información Tecnológica*, 29 (6).
- Argote, L., & Ingram, P. (2000) Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 150-169.
- Ataseven, C., Prajogo, D. I. & Nair, A. (2014) ISO 9000 internalization and organizational commitment - implications for process improvement and operational performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61 (1), art. n. 6655906, 5-17.
- Buenechea-Elberdin, M., Kianto, A. & Sáenz, J. (2017) Intellectual capital drivers of product and managerial innovation in high-tech and low-tech firms. *R&D Management*, 48 (3). <https://doi.org/10.1111/radm.12271>
- Biloslav, R., Kljajic-Dervic, M. & Dervic, S. (2018) Factors affecting and effectiveness of knowledge management: a case of Bosnia and Herzegovina trade enterprises. *Knowledge Process Management*, 1-12. <https://doi.org/10.1002/kpm.1570>
- Chang, W. S. (2013) Are R&D and intellectual property rights related to the firms' financial performance? The perspectives on intellectual capital. *Internacional Journal of Technology policy and Management*.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2008) A ligação entre capacidade de acumulação de conhecimento e inovação organizacional. *Journal of Knowledge Management*, 12 (1), 3-20.
- Cohen, D. (2006) Qual é o seu retorno sobre o conhecimento? *Harvard Business Review*.
- Dalkir, K. (2005) Knowledge management in theory and practice. Burlington, MA, Elsevier, 54-56.

Day, D. (2001) Desenvolvimento de liderança: uma revisão no contexto. *Leadership Quarterly*, 11, 581-613. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)

Dzinkowski, R. (2000) The measurement and management of intellectual capital: an introduction. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, 78 (2), 32-36.

Edvinsson, L. & Sullivan, P. (1996) Desenvolvendo um modelo para gerenciar o capital intelectual. *European Management Journal* 14 (4): 356-65.

Falagas, M. E., Pitsouni, E. I., Malietzis, G. A., & Pappas, G. (2008) Comparação de Pubmed, Scopus, Web of Science e Google Scholar: Pontos fortes e fracos. *FASEB Journal*, 22 (2), 338 - 342.

Gantasala, P. V., Padmakumar, R., Yasin, A., & Gantasala, S. B. (2010) The role of HR practices and knowledge management on organizational performance. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 10 (1), 151-172.

Gold, A. H., Malhorta, A., & Segars, A. H. (2001) Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 185-214.

Gubbins, C., Corrigan, S., Garavan, T.N., O'Connor, C., Leahy, D., Long, D. & Murphy, E. (2012) Evaluating a tacit knowledge sharing initiative: A case study. *European Journal of Training and Development*, 36 (8), 827-847.

Henard, D.H. & McFadyen, M.A. (2012) Resource dedication and new product performance: A resource-based view. *Journal of Product Innovation Management*, 29 (2), 193-204.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001) Transformando o Balanced Scorecard de Medição de Desempenho em Gerenciamento Estratégico: Parte 1, *Horizontes Contábeis* 15 (1), 87-104.

Kirkpatrick, D. L. (1994) Evaluating training programs: the four levels. São Francisco, CA, *Berrett-Koehler*, 229.

Lee, M.C. (2011) Knowledge-based new product development through knowledge transfer and knowledge innovation. *Innovation through Knowledge Transfer*, 303-320. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-14594-0\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-642-14594-0_31)

Liebowitz, J. & Wright, K. (1999) Um olhar para a avaliação do capital humano. Em Liebowitz, J. (Ed.), *Knowledge Management Handbook* 5.1-5.13. Boca Raton, FL: CRC Press.

Lynn, B. E. (2000) Intellectual capital: unearthing hidden value by managing intellectual assets. *Ivey Business Journal*. Toronto.

Masa'deh, R.M.T., Maqableh, M.M. & Karajeh, H. A (2014) Theoretical perspective on the relationship between leadership development, knowledge management capability, and firm performance. *Asian Social Science*, 10 (6), 128-137.

Mishchuk, H., Bilan, Y. & Pavlushenko, L. (2016) Knowledge management systems: issues in enterprise human capital management implementation in transition economy. *Polish Journal of Management Studies*, 14 (1).

Nemati, H. R., Steiger, D. M., Iyer, L. S. & Herschel, R. T. (2002) Knowledge warehouse: an architectural integration of knowledge management, decisions support, artificial intelligence and data warehousing. *DecisionSupport Systems*, 33, 143-61.

Nonaka, I., Byosicrc, P. & Borucki, C. C. (1994) Teoria da criação de conhecimento organizacional: Um primeiro teste abrangente. *International Business Review*, 3, 337-351. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90027-2](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90027-2)

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995) The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. *Oxford University Press*, New York, NY.

O'Donnell, D., O'Regan, P., & O'Regan V. (2000) Recognition and measurement of intellectual capital: the accounting-relating challenges of intellectual capital. *Proceedings of the 3<sup>rd</sup> International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management*. Based, Switzerland, 30-31.

Perez, M. M.; & Famá, R. (2006) Características estratégicas dos Alis e o desempenho econômico da empresa. *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios - eGesta*, 2 (2), 69-96.

Phillips, J. J. (1997) Retorno do Investimento, *GulfPublishing Co.*, Houston, TX.

Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2000) Gerenciando Conhecimento; Blocos deconstrução para o sucesso, Chichester: John Wiley& Sons.

Schmidt, P. & Santos, J. L. (2002) Avaliação de ativos intangíveis. São Paulo: Atlas.

Serrat, O. (2017) Notions of Knowledge Management. Asian Development Bank. Knowledge solutions: tools, methods, and approaches to drive development for ward and enhance its effects. *Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank*, Springer Open, 291-304.

Shih, K.H., Chang, C.J., & Lin, B. (2010) Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry. *Journal of Intellectual Capital*, 11 (1), 74-89.

Stewart, T. A. (1998) Capital intelectual – A nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro. Campus.

Suraj, O.A., Ajiferuke, I. (2013) Knowledge management practices in the Nigerian telecommunications industry. *Knowledge and Process Management*, 20 (1), 30-39.

Teo, T.S.H., Nishant, R., Goh, M. & Agarwal, S. (2011) Leveraging collaborative technologies to build a knowledge sharing culture at HP analytics. *MIS Quarterly Executive*, 10 (1), 1-18.

Wiig, K. M. (1993) Knowledge management foundations, *Arlington*, TX, EUA: Schema Press.

Zyngier, S. (2011) Knowledge management: Realizing value through governance. *International Journal of Knowledge Management*, 7 (1), 35-54.

Zyngier, S., Burstein, F. (2012) Knowledge management governance: The road to continuous benefits realization. *Journal of Information Technology*, 27 (2), 140-155.

# CAPÍTULO 10

## CAPITAL DE GIRO E DESEMPENHO FINANCEIRO: ESTUDO DE CASO EM UM TERMINAL PORTUÁRIO PRIVADO

Data de aceite: 28/04/2021

Data de submissão: 04/02/2021

**PALAVRAS - CHAVE:** Capital de Giro; Desempenho Financeiro; Curto Prazo; Terminal Portuário.

**Rodrigo Munhoz dos Santos**

FURG | Universidade Federal do Rio Grande  
Rio Grande – Rio Grande do Sul  
<http://lattes.cnpq.br/6906670908003600>

**Fernando Rafael Cunha**

FURG | Universidade Federal do Rio Grande  
Rio Grande – Rio Grande do Sul  
<http://lattes.cnpq.br/4661284526064286>

**RESUMO:** Estudos sobre a relação entre elementos do capital de giro e desempenho financeiro tem ganho destaque, principalmente após a crise financeira global de 2008. Apesar do aumento do volume de estudos, os resultados têm se apresentado inconclusivos. Além disso, destaca-se ainda a ausência de estudos sobre o tema relacionados a terminais portuários privados. Partindo destas constatações, este estudo busca contribuir com a literatura ao analisar o desempenho financeiro de curto prazo em um terminal portuário privado localizado no Brasil considerando dados de 2013 a 2019. Por meio de análise de correlação e modelos de regressão concluiu-se que o Saldo de Estoques e Saldo das Duplicatas a Pagar são as variáveis determinantes para compreender o desempenho financeiro no caso estudado. Conclui-se que estes elementos do capital de giro são fundamentais para a geração de valor na gestão financeira de curto prazo da empresa.

**WORKING CAPITAL AND FINANCIAL  
PERFORMANCE: CASE STUDY IN A  
PRIVATE PORT TERMINAL**

**ABSTRACT:** Studies about relationship among working capital elements and financial performance gained prominence, specially after the 2008 global financial crisis. Despite the increase in the volume of studies, the results has been inconclusive. Beyond, there is not studies about working capital and financial performance related to private port terminals. Following those guidances, this study seeks to contribute to the literature analyzing the short-term financial performance in a private port terminal located in Brazil considering the period from 2013 to 2019. Through correlation analysis and regression models selected, Inventory and Payable Accounts is determining variables to understand the financial performance on this case study. The conclusion shows that those elements of working capital is fundamental for value creating in short-term financial management.

**KEYWORDS:** Working Capital; Financial Performance; Short Term; Port Terminal.

### 1.1 INTRODUÇÃO

Os estudos voltados para a gestão financeira cresceram consideravelmente na última década e, segundo Kusuma e Bachtiar (2018), pode-se notar uma gama maior de

publicações com enfoque principal nas finanças de longo prazo, voltadas para países com economias maduras. Em relação a finanças de curto prazo nota-se uma presença maior de estudos realizados em países com economias consideradas emergentes, sobretudo na América do Sul e na Ásia (Kusuma e Bachtiar, 2018; Kayani, Silva e Gan, 2019).

Embora seja reconhecida a importância do tema, para Kusuma e Bachtiar (2018) a literatura ainda carece de estudos sobre finanças de curto prazo. Kayani, Silva e Gan (2019) consideram que o baixo interesse acadêmico por estudos de capital de giro deve-se a fatores como a consideração dos gerentes que a gestão de curto prazo além de ser rotineira, envolve decisões que podem ser revertidas. Os autores afirmam ainda que o interesse acadêmico sobre gestão do capital de giro cresceu apenas a partir de 2007 e, principalmente, de 2008 devido a crise financeira global (Kayani, Silva e Gan, 2019).

A gestão de financeira de curto prazo pode configurar-se como uma vantagem competitiva (Boisjoly, Conine Jr. e MacDonald IV, 2020; Sousa et al., 2020) pois, pode impactar diretamente as operações diárias da empresa (Ren et al., 2019) e seu desempenho financeiro (Borges Júnior et al., 2017). A literatura que trata da relação entre a gestão do capital de giro e o desempenho financeiro, apesar de ampla (Kayani, Silva e Gan, 2019), não apresenta resultados conclusivos. Diversos estudos, mesmo utilizando abordagens metodológicas equivalentes, tem apontado para resultados inconclusivos e até mesmo contraditórios (e.g. Almeida e Eid, 2014; Nguyen e Van Nguyen, 2018; Oliveira et al., 2018). Concomitante a esta constatação acrescenta-se ainda que, apesar do volume de estudos que objetivaram compreender a relação entre elementos do capital de giro e o desempenho empresarial de empresas atuantes no Brasil principalmente a partir dos anos 2000 (Ferreira, Pimentel e Bezerra, 2016) verifica-se a ausência de estudos direcionados especificamente a indústria portuária e aos terminais portuários privados. Esta constatação também se mostra verdadeira quando se buscam estudos estrangeiros em bases de dados diversas, ou seja, não se encontram estudos especificamente sobre a relação entre a gestão do capital de giro (utilizado como sinônimo de gestão financeira de curto prazo) e desempenho financeiro para terminais portuários privados. Destaca-se ainda, a importância da indústria portuária para a economia (Sousa et al., 2020), sendo assim, resultados de estudos sobre capital de giro e desempenho financeiro podem contribuir para práticas de gestão que permitam aumento da competitividade destas empresas.

A partir do exposto, o objetivo geral deste estudo consiste em compreender a relação entre os elementos do capital de giro e o desempenho financeiro de um terminal portuário privado. Consideram-se a disponibilidade de dados, foram definidos quatro objetivos específicos: analisar a relação entre o desempenho financeiro mensurado por (1) Margem de Contribuição, (2) LAIR, (3) EBTIDA e (4) Margem EBTIDA e os elementos do capital de giro (a) Saldo de Duplicatas a Receber, (b) Saldo de Duplicatas a Pagar, (c) Saldo de Estoques, (d) Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores e (e) Prazo Médio de Recebimento de Clientes.

Após esta introdução, este trabalho na sequência apresenta-se dividido nos seguintes tópicos: referencial teórico, procedimentos metodológicos, resultados, conclusões e as referências bibliográficas.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente estudo contempla os seguintes temas: Capital de Giro e Gestão do Capital de Giro, Métricas de Desempenho Financeiro e Capital de Giro e desempenho financeiro: estudos empíricos.

### 2.1 Capital de giro e gestão do capital de giro

Gestão financeira de curto prazo, administração do capital de giro ou administração do circulante segundo Ross et al. (2015), são termos utilizados na literatura como sinônimos de gestão financeira de curto prazo. A gestão financeira de curto prazo trata de decisões relacionadas a investimentos em ativos circulantes operacionais (estoques e contas/duplicatas a receber) e financeiros (caixa) e de fontes de financiamento operacionais de curto prazo (contas/duplicatas a pagar). A diferença básica entre finanças de curto e de longo prazo consiste no momento de ocorrência dos fluxos de caixa (Herling et al., 2013).

Para Ross et al. (2015), o Capital de Giro se dá pela combinação do Patrimônio Líquido e do Passivo não circulante, ou seja, como fontes de recursos de longo prazo que excedem os investimentos de mesma maturidade. Para os autores, o capital de giro age como fonte de financiamento de estoques e das contas a receber que não possuem financiamentos via fornecedores ou de outras contas operacionais do passivo circulante.

Assaf Neto (2003) considera que o Capital de Giro corresponde simplesmente aos investimentos em ativos operacionais de curto prazo. Outros autores (e.g. Ren et al., 2019; Boisjoly, Conine Jr. e MacDonald IV, 2020) preferem adotar como conceito de capital de giro a diferença entre ativos e passivos operacionais de curto prazo.

Kayani, Silva e Gan (2019) contribuem com esta discussão ao acrescentarem que a literatura emprega diferentes conceitos para capital de giro e gestão do capital de giro.

Autores	Definições de Capital e Giro (CG) e Gestão do Capital de Giro (GCG)
Arnold (2008)	GCG é uma ferramenta para criar um balanço entre seus componentes
Besley and Brigham (2007)	Um investimento em ativos de curto prazo da firma, como caixa, contas a receber, contas a pagar e estoques é denominado como CG
Dong and Su (2010)	GCG é uma parte da gestão financeira de uma organização que afeta seu desempenho e liquidez
Panda (2012)	CG é a diferença entre ativos circulantes e passivos circulantes

Preve and Sarria-Allende (2010)	GCG é uma decisão relacionada a ativos circulantes e passivos circulantes
Thachappilly (2009)	GCP é o gerenciamento de fluxos de fundos
Van Horne and Wachowicz (2004)	GCG é o nível ótimo de ativos circulantes e de passivos circulantes

Tabela 1: Definições publicadas de capital de giro e gestão do capital de giro

Fonte: Kayani, Silva e Gan (2019, p.355)

Independentemente da definição adotada, o objetivo fundamental da gestão do capital de giro é manter um equilíbrio entre a liquidez e rentabilidade da empresa (Costa et al., 2013; Boisjoly, Conine Jr. e MacDonald IV, 2020; Sousa et al., 2020). Em um sentido amplo, a gestão do capital de giro envolve decisões sobre o nível ótimo de seus elementos, ou seja, caixa, recebíveis, estoques e contas a pagar (Kayani, Silva e Gan, 2019). Deve-se considerar ainda o custo necessário para financiar o capital de giro. O conjunto das ações de investimentos em ativos operacionais de curto prazo e o custo de financiamento destes ativos, determinará se a gestão do capital de giro agregará ou destruirá valor.

Para Almeida e Eid (2014) a geração de valor ao acionista através do investimento e gestão do capital de giro está ligado ao porte e a capacidade financeira de uma empresa. Os autores entendem que boas condições de captação de recursos em bancos mitigam a redução de valor de mercado das empresas, quando necessário realizar um aporte extra no saldo de capital de giro. A questão torna-se relevante visto que a participação das reservas de caixa e dos investimentos em capital de giro representam, no Brasil, posições estratégicas na gestão financeira de curto prazo e na composição dos ativos das empresas.

Segundo Assaf Neto e Silva (2002), o custo de um crédito de longo prazo é mais caro que o de curto prazo. Essa constatação se dá basicamente pela duração do empréstimo e pelo risco envolvido. No que diz respeito às economias emergentes, segundo os autores, a tendência segue a mesma supracitada, entretanto há situações onde essa lógica pode ser invertida de maneira atípica; desequilíbrios na estrutura econômica de um país podem aumentar os custos (juros) de financiamento de curto prazo, e uma vez tendo isso ocorrido, os custos de financiamento de longo prazo poderão ser mais atrativos com taxas pré-fixadas.

Referente a economia brasileira, segundo Assaf Neto e Silva (2002), viu-se com frequência nos últimos anos que o custo de capital favoreceu operações de captação de recursos com maior maturidade, pois apesar das taxas praticadas em operações de curto prazo serem mais baixas, os encargos embutidos para financiamento do capital de giro tornaram-se mais onerosos à empresa tomadora do empréstimo. Segundo os autores, no Brasil por muitas décadas os financiamentos de longo prazo foram algo de difícil acesso para as empresas, e, portanto, nesse cenário a gestão eficiente do capital de giro ganha

destaque significativo, especialmente na geração de valor para o acionista.

Para Herling et al. (2013) o grande desafio do gestor financeiro é decidir, e em qual momento o fazer, por financiar as operações da empresa com capital próprio ou capital de terceiros; salienta-se aqui que o financiamento via fornecedores se realiza através da concessão de prazo para pagamento, e possui custo zero para a empresa. O cenário ideal, resultado dessa decisão, é o que consiste na captação de recursos baratos, que consequentemente representarão uma melhora no desempenho financeiro da empresa. A gestão eficiente do capital de giro, além de levar em consideração decisões acerca dos financiamentos de uma empresa, perpassa também por decisões referentes aos investimentos em duplicatas a receber e estoques.

Duplicatas a receber, contas a receber ou valores a receber, enquanto parcela do ativo circulante, também podem contribuir com a saúde financeira de uma empresa. A existência de saldo positivo nessa conta de um Balanço Patrimonial se realiza através do investimento feito na concessão de prazo para pagamento de clientes. Para Braga (1995) as empresas vendem a prazo, ou seja, concedem crédito, para aumentar suas vendas, ampliar sua produção e maximizar a rentabilidade.

O cenário ideal de uma venda é aquele em que a mesma é recebida à vista, porém essa prática pode ser punitiva tanto para a empresa quanto para o cliente: enquanto o primeiro poderá perder a oportunidade de incrementar suas vendas concedendo prazo para pagamento, entende-se o segundo poderá ser onerado por possuir prazos de recebimentos elásticos e prazos de pagamentos curtos. Com esse cenário, que representa parte significativa das empresas brasileiras, o crédito surge para fomentar o crescimento das vendas e facilitá-las, entretanto, cabe ressaltar que investimento em crédito não significa conversão integral em caixa e por isso pode ser considerado um risco. Para isso as políticas de crédito apresentam-se como forma de auxiliar a definir as formas como esse crédito será concedido, e baseiam-se nas condições atuais e nas expectativas futuras da situação financeira da empresa, e nas condições da economia e do mercado em que a mesma atua (Matias, 2007).

Lobato, Silva e Ribeiro (2009) consideram que uma política de crédito mais frouxa, reduz as disponibilidades em caixa e consequentemente a liquidez (imediata) da empresa, porém, em contrapartida aumenta a rentabilidade da mesma; por sua vez, uma política de créditos mais rígida aumenta as disponibilidades em caixa e consequentemente aumenta a liquidez (imediata) da empresa, porém, em contrapartida diminui a rentabilidade da mesma.

Ross et al. (2015), destacam o papel estratégico dos estoques no capital de giro. Segundo os autores, as ações realizadas na gestão dos estoques devem estar sempre integradas com a política de créditos da empresa, uma vez que o objetivo principal de ambas é incentivar a realização das vendas, maximizando seus resultados, e garantindo o planejamento adequado. Matias (2007) complementa que a gestão de estoques possui como objetivo alcançar um nível adequado de insumos e/ou bens, que sejam capazes

de suportar o nível de atividade da empresa e que garantam o menor custo possível. O autor comprehende que os estoques implicam em uma gestão que deve ponderar custos e riscos, uma vez que um maior nível de estoques se converte em um maior investimento em giro, ao passo que um menor nível de estoques poderá prejudicar o atingimento das vendas assim, a gestão dos estoques está intrinsecamente ligada à manutenção do ciclo operacional e financeiro de uma empresa.

Referente aos ciclos operacionais e financeiros, Ross et al. (2015) entendem que representam parte considerável da preocupação dos gestores financeiros as atividades operacionais e financeiras correntes da empresa; segundo os autores questões referentes à compra de insumos, prazo de pagamento de fornecedores, prazo de estocagem e prazo de recebimento culminam em uma série de eventos e decisões que impactam os referidos ciclos.

O Ciclo Operacional (CO) define-se pela quantidade de dias corridos entre o momento da compra de matéria-prima até o recebimento da venda; é o tempo necessário para compra do estoque, o processamento do mesmo, a venda do produto acabado ou serviço, e o recebimento do pagamento da venda. Já Ciclo Financeiro (CF) é mensurado pelo número de dias corridos entre o pagamento de fornecedores até recebimento das vendas a prazo. Cabe salientar ainda que quanto mais elástico for o CF, maior será a necessidade da empresa em angariar recursos para o financiamento de suas atividades operacionais (Ross et al., 2015).

## 2.2 Métricas de desempenho financeiro

Cochran e Wood (1984), em seus estudos já alertavam que não há um consenso sobre qual a medida mais adequada para mensurar o desempenho financeiro das empresas, uma vez que há um rol considerável de indicadores que podem ser utilizados. Backes et al. (2009) complementam ainda que há vários métodos para avaliação do desempenho financeiro de uma empresa, e todos eles perpassam pela análise dos demonstrativos, seja o balanço patrimonial (BP) e/ou o demonstrativo do resultado do exercício (DRE). A seguir apresentam-se as principais métricas de desempenho financeiro utilizados em estudos sobre capital de giro.

Coelho e Carvalho (2007) comprehendem que a apuração dos lucros, como forma de indicadores financeiros, possibilita avaliar o desempenho que uma empresa possui ao longo de determinado período de tempo, permite analisar ainda a performance da administração financeira e projetar fluxos futuros de caixa.

Para Carvalho Júnior et al. (2010) a Margem de Contribuição apresenta-se como a receita residual posterior à subtração de todos os custos variáveis de uma empresa, e está diretamente relacionada a eficiência em termos de mercado. Redivo (2004) complementa esse raciocínio, entendendo que a Margem de Contribuição auxilia na análise de quais produtos ou serviços do mix de uma empresa destacam-se na geração de resultados

positivos.

Assaf Neto e Lima (2014) destacam que o EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), equivale ao fluxo de caixa operacional de uma empresa, antes dos impostos, juros, depreciação e amortização, e é amplamente utilizado na contemporaneidade para análise do desempenho financeiro; entretanto, a literatura apresenta visões diferentes relativo ao uso desse indicador.

Stumpf (2000) entende que o EBITDA ignora as alterações no capital circulante líquido e pode superestimar os fluxos de caixa de uma empresa, fornece uma medida inadequada de liquidez, já que é estático e não dinâmico, e é inadequado para realizar a comparação de empresas de segmentos diferentes. Frezzati e Aguiar (2007) adicionam que o EBITDA pode distorcer a visão no auxílio a tomada de decisões dos gestores e direcionar os esforços das empresas para ações que não proporcionem a geração de valor para o acionista, os autores entendem que o EBITDA quando comparado com o fluxo de caixa operacional de uma empresa pode apresentar valores distorcidos, prejudicando a análise para a tomada de decisões. Entretanto, mesmo com críticas, Frezzati e Aguiar (2007) concordam que o EBITDA se apresenta como o indicador predileto dos analistas de mercado e é o mais popular para mensurar a geração de fluxo de caixa entre analistas de crédito.

Machado et al. (2012) entendem que o EBITDA se apresenta como um indicador capaz de mensurar o grau de cobertura das despesas financeiras de uma empresa, evidencia o potencial de geração de caixa operacional para remunerar seus credores e possibilita também avaliar os impactos que as estratégias da administração financeira da empresa tiveram em seu resultado. Em um estudo realizado pelos autores, concluiu-se que o EBITDA é o indicador que melhor explica a mudança no preço de uma ação, no mercado de ações brasileiro; esse resultado corrobora com os resultados encontrados em um estudo semelhante realizado por Francis, Schipper e Vincent (2013).

Em uma linha de pensamento semelhante, Ribeiro et al. (2012) e Oliveira et al. (2017) compreendem que a Margem EBITDA também é um indicador capaz de avaliar o desempenho financeiro das empresas, pois mensura em pontos percentuais o potencial de geração de caixa que uma empresa produz para cada venda realizada.

Para Simpson e Kohers (2002) e Backes et al. (2009) o retorno sobre o ativo (*Return on Assets* - ROA) enquadra-se como um indicador bastante robusto para mensurar o desempenho financeiro, que além de ser um dos indicadores mais conhecidos na literatura de finanças, busca medir o quanto eficiente uma empresa é na capacidade de utilizar seus ativos para geração de ganhos. Corrêa, Assaf Neto e Lima (2013) seguem uma linha de pensamento semelhante, pois entendem que o ROA é considerado um direcionador de valor para as empresas.

Outras métricas como EVA (*Economic Value Added*) (e.g. Sousa et al., 2020) e Q de Tobin (e.g. Boisjoly, Conine Jr. e MacDonald IV, 2020) também tem sido utilizados, porém

em menor escala, como medidas de desempenho financeiro em estudos sobre capital de giro.

Apesar de não haver um consenso sobre qual o melhor indicador a ser utilizado para mensurar o desempenho financeiro de uma empresa, há concordância de que o indicador a ser utilizado precisa necessariamente ser funcional, ou seja, um indicador teórico com capacidade de mensuração prática.

### **2.3 Capital de giro e desempenho financeiro: estudos empíricos**

Ren et al. (2019) afirmam que a maioria dos estudos empíricos tem indicado uma correlação negativa entre o ciclo de caixa e o desempenho financeiro das empresas. Especificamente, maiores prazos de crédito aos clientes, maiores prazos de rotação de estoques aliado a menores prazos de pagamento a fornecedores tem sido relacionados a piores desempenhos financeiros. A seguir apresentam-se alguns resultados empíricos de estudos sobre capital de giro e desempenho financeiro.

Gill, Biger e Mathur (2010), em um estudo realizado com empresas listadas na bolsa de valores de Nova York, o desempenho financeiro relacionou-se diretamente com o ciclo operacional das empresas, especificamente o saldo de contas a receber, prazo médio de recebimento, e períodos de crédito concedidos à clientes. Os autores concluíram que há uma relação significativa e negativa entre as variáveis mencionadas e o desempenho financeiro, que no estudo em questão foi mensurado pelo lucro operacional bruto.

Borges Júnior et al. (2017), em um estudo realizado com empresas do continente americano relacionado a gestão financeira pós crise econômica mundial de 2008, encontraram uma relação significativa e negativa entre o capital de giro e o desempenho financeiro de empresas norte-americanas e brasileiras, concluindo que quanto menor for o investimento em contas do capital de giro, maior será o desempenho financeiro dessas empresas. Os autores utilizaram o retorno sobre o ativo (ROA) como medida de desempenho financeiro.

Para Nguyen e Van Nguyen (2018) a análise do Ciclo Operacional e da rentabilidade depende do contexto onde as empresas estudadas estão localizadas; também se evidencia, através dos resultados de seus estudos, que a redução do prazo de rotação das duplicatas a receber e a manutenção de um alto saldo de estoque relacionam-se com a rentabilidade. Para os autores a manutenção de um alto saldo de estoques está ligada a redução de custos de suprimentos e proteção da flutuação de preços no mercado, ou seja, economiza-se no investimento em giro para realizar investimentos na eficiência operacional.

A revisão sistemática da literatura de Kayani, Silva e Gan (2019), compreendendo resultados empíricos entre 1980 e 2017, reforçam que a inconsistência dos resultados encontrados conduz necessariamente a mais estudos para melhor compreensão da relação entre capital de giro e seus elementos e o desempenho financeiro.

Autor (es)	DR-DF	E-DF	DP-DF	CC-DF
Deloof (2003)	-	-	-	-
Enqvist et al. (2014)	-	-	-	-
Gill et al. (2010)	-	*	*	+
Juan García-Teruel and Martinez-Solano (2007)	-	-	*	-
Karaduman et al. (2011)	-	-	-	-
Lazaridis and Tryfonidis (2006)	-	-	-	-
Mathuva (2009)	-	+	+	-
Nobanee and Alhajjar (2009)	-	-	+	-
Padachi (2006)	-	*	-	-
Sharma and Kumar (2011)	+	-	-	+

Nota: DR=duplicatas a receber; E=estoques; DP=duplicatas a pagar; CC=ciclo de caixa; DF=desempenho financeiro; \*relações sem significância estatística

Tabela 2: O relacionamento empírico entre os componentes da gestão do capital de giro e desempenho financeiro

Fonte: Kayani, Silva e Gan (2019, p.356)

Nota-se conforme exposto, que a literatura apresenta relações positivas, negativas e sem significância entre os elementos do capital de giro e desempenho financeiro. Os conflitos entre os resultados encontrados podem ser creditados a realidade e ao contexto em que cada empresa atua (Nguyen e Van Nguyen, 2018) aliado a diferenças nas características amostrais dos diversos estudos (Costa et al., 2013; Kayani, Silva e Gan, 2019; Boisjoly, Conine Jr. e MacDonald IV, 2020).

### 3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso aplicado em um terminal portuário privado localizado no Brasil. Segundo Yin (2001) estudo de caso como método é escolhido pelo pesquisador quando há questões do tipo “como” e “por que” a serem respondidas. Quanto a coleta de dados, para Yin (2001) um estudo de caso pode obter informações a partir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Cabe ressaltar que para o estudo em questão, a coleta de dados em registros de arquivos possui papel protagonista, uma vez que os dados analisados foram coletados via informações disponíveis em bases de dados da empresa objeto da pesquisa.

Os dados para este estudo foram coletados nos DRE's e nos registros internos da empresa estudada, no recorte de tempo entre janeiro de 2013 e dezembro de 2019, período em que se encontrou todos os dados necessários para esse estudo disponíveis. Os dados utilizados para esse estudo foram: Saldo de Duplicatas a Receber (1), Saldo de Duplicatas

a Pagar (2), Saldo de Estoques (3), Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores (4), Prazo Médio de Recebimento de Clientes (5), Margem de Contribuição (6), LAIR (7), EBITDA (8) e Margem EBITDA (9). As variáveis 1, 2, 3, 6, 7 e 8 foram mensuradas em moeda corrente (R\$), as variáveis 4 e 5 foram mensuradas em dias corridos e a variável 9 foi mensurada em pontos percentuais.

Ressalta-se que apesar do retorno sobre o ativo (ROA) ser uma das variáveis de desempenho financeiro mais utilizadas na literatura, esta não fez parte das medidas de desempenho neste estudo. Esta limitação se dá pelo fato de empresa não apurar balanços patrimoniais mensais enquanto que para as demais variáveis do estudo, todos os dados mensais estavam disponíveis.

O tratamento dos dados se deu por análise de correlação e regressão linear múltipla, técnicas estatísticas que foram utilizadas em 89% dos trabalhos empíricos de capital de giro e desempenho financeiro desenvolvidos entre 1980 e 2017 segundo Kayani, Silva e Gan (2019). Enquanto a análise de correlação indica a força da associação entre variáveis, a análise de regressão múltipla permite verificar o poder de explicação de variáveis independentes sobre uma variável independente (Hair et al., 2009).

Para atingir os objetivos deste estudo, foram desenvolvidos quatro modelos econométricos, apresentados a seguir. Cada um dos modelos diz respeito a um dos objetivos específicos do estudo.

$$MARGEM\_CONTRIBUIÇÃO = \alpha + \beta_1(VENCIDOS_{MÉS}) + \beta_2(PMP) + \beta_3(PMR) + \beta_4(ESTOQUE) + \beta_5(DUPLI_{PGT}) + \varepsilon$$

$$LAIR = \alpha + \beta_1(VENCIDOS_{MÉS}) + \beta_2(PMP) + \beta_3(PMR) + \beta_4(ESTOQUE) + \beta_5(DUPLI_{PGT}) + \varepsilon$$

$$EBITDA = \alpha + \beta_1(VENCIDOS_{MÉS}) + \beta_2(PMP) + \beta_3(PMR) + \beta_4(ESTOQUE) + \beta_5(DUPLI_{PGT}) + \varepsilon$$

$$Margem\_EBITDA = \alpha + \beta_1(VENCIDOS_{MÉS}) + \beta_2(PMP) + \beta_3(PMR) + \beta_4(ESTOQUE) + \beta_5(DUPLI_{PGT}) + \varepsilon$$

Onde:

Vencidos<sub>MÉS</sub>= saldo de duplicatas a receber

PMP= prazo médio de pagamento

PMR= prazo médio de recebimento

ESTOQUE= saldo de estoques

DUPLI<sub>PGT</sub>= saldo de duplicatas a pagar

## 4 | RESULTADOS

Para a análise dos resultados, inicialmente será apresentado a correlação entre as variáveis dos modelos, afim de explorar como as mesmas se relacionam. Em um segundo momento serão apresentados os resultados dos modelos de regressão elaborados com auxílio do *software* IBM SPSS.

QUADRO 2 | Correlação de Variáveis

Correlations		MARGEM_CONTRIBUIÇÃO	LAIR	EBITDA	Margem_EBITDA	VENCIDOS_MÊS	PMP	PMR	ESTOQUE	DUPLI_PGT
MARGEM_CONTRIBUIÇÃO	Pearson Correlation	1	,763**	,885**	,475**	-,311**	,526**	-,151	,772**	,300**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,004	,000	,171	,000	,006
LAIR	Pearson Correlation	,763**	1	,944**	,845**	-,145	,319**	,036	,389**	,418**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,187	,003	,748	,000	,000
EBITDA	Pearson Correlation	,885**	,944**	1	,814**	-,214	,367**	-,058	,601**	,410**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,051	,001	,601	,000	,000
Margem_EBITDA	Pearson Correlation	,475**	,845**	,814**	1	-,079	,089	,118	,265*	,285**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,474	,423	,287	,015	,009
VENCIDOS_MÊS	Pearson Correlation	-,311**	-,145	-,214	-,079	1	-,297**	-,156	-,439**	,104
	Sig. (2-tailed)	,004	,187	,051	,474		,006	,157	,000	,346
PMP	Pearson Correlation	,526**	,319**	,367**	,089	-,297**	1	-,065	,521**	,095
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,001	,423	,006		,557	,000	,388
PMR	Pearson Correlation	-,151	,036	-,058	,118	-,156	-,065	1	-,126	-,087
	Sig. (2-tailed)	,171	,748	,601	,287	,157	,557		,254	,433
ESTOQUE	Pearson Correlation	,772**	,389**	,601**	,265*	-,439**	,521**	-,126	1	,063
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,015	,000	,000	,254		,566
DUPLI_PGT	Pearson Correlation	,300**	,418**	,410**	,285**	,104	,095	-,087	,063	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000	,009	,346	,388	,433	,566	

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Quadro 1: Correlação entre as variáveis

Fonte: SPSS – Dados da pesquisa

O quadro 1 apresenta as correlações entre as variáveis desse estudo. Nota-se que as quatro primeiras variáveis listadas no primeiro quadrante tiveram coeficientes mais elevados em geral, variando entre 0,475 ( $p<0,01$ ), correlação moderada entre Margem de Contribuição e Margem EBITDA, à 0,944 ( $p<0,01$ ), correlação forte entre LAIR e EBITDA. Essa constatação é lógica, uma vez que essas variáveis compõem o DRE da empresa estudada e é natural que possuam uma correlação alta entre si.

A variável VENCIDOS\_MÊS (Saldo de duplicatas a receber) apresenta correlações fracas com todas as demais variáveis, exceto com a variável Estoque, onde apresenta uma correlação moderada negativa de -0,439 ( $p<0,01$ ), isso indica que o saldo de duplicatas a receber aumenta, ou diminui, à medida que saldo de estoques caminha na direção oposta. Esse comportamento faz parte do perfil do negócio, por ser um terminal portuário enquadrada como uma indústria de serviços, e o estoque existente refere-se à insumos utilizados na atividade fim da empresa, movimentação de containers. Portanto, um saldo

de estoques menor está ligado a um consumo maior de insumos, relacionando-se a uma demanda produtiva do negócio; esse consumo se converte em uma geração de receita de vendas para empresa, que por realizar vendas a prazo está sujeita a ter um percentual de devedores, logo, aumenta-se a receita de vendas e consequentemente o saldo de duplicatas a receber na proporção; o inverso também se revela verdadeiro.

A variável Prazo Médio de Pagamento (PMP) apresenta comportamento similar ao da variável VENCIDOS\_MÊS (Saldo de duplicatas a receber), com correlações fracas com boa parte das variáveis, entretanto há dois pontos de destaque: primeiro, a correlação moderada positiva de 0,521 ( $p<0,01$ ) com a variável Estoque, explicada pelo mix de produtos que compõem o estoque da empresa, representado em parte significativa por combustíveis, lubrificantes e itens de manutenção de maquinário. Esses mesmos itens estão atrelados a prazos de pagamentos mais elásticos junto à fornecedores, logo o aumento de volume de containers operados demanda um maior consumo dos itens mencionados, o que propicia um giro mais acelerado dos itens do estoque, que por sua vez altera o PMP por serem itens de valor expressivo e prazo elástico. Segundo, a correlação moderada positiva de 0,526 ( $p<0,01$ ) com a variável Margem de Contribuição, que se relaciona também à gestão de estoques, uma vez que um maior volume de containers demanda maior consumo dos itens mencionados, esses itens possuem giro rápido e prazo elástico para pagamento, consequentemente o consumo deles está ligado à geração de incrementos na receita de vendas da empresa, logo aumenta sua margem de contribuição.

A variável PMR (Prazo Médio de Recebimento de Clientes) não possui correlações significativas com nenhuma das demais variáveis, portanto, entende-se que no caso estudado, não há relação entre o prazo médio de recebimento de clientes e as variáveis de desempenho.

A variável ESTOQUE (Saldo de Estoques), conforme mencionado, possui correlações moderadas com as variáveis VENCIDOS\_MÊS (-0,439,  $p<0,01$ ) e PMP (0,521,  $p<0,01$ ), entretanto além dessas mencionadas há outras duas correlações que cabem destaque: correlação moderada positiva de 0,601 ( $p<0,01$ ) com a variável EBITDA e correlação forte positiva de 0,772 ( $p<0,01$ ) com a variável MARGEM\_CONTRIBUIÇÃO. A correlação com a margem de contribuição mostra-se mais forte uma vez que parte dos custos variáveis da empresa são representados pelo consumo de itens de estoque, logo a margem de contribuição da empresa aumenta ao passo que o saldo de estoque aumenta. A correlação com o EBITDA mostra-se menor pois após a margem de contribuição há o registro de todos as despesas da empresa, enfraquecendo esse coeficiente.

Cabe destaque para o papel que a variável ESTOQUE desempenha, uma vez que as correlações mais relevantes apresentadas envolvem essa variável. O olhar atento para a gestão de estoques, nesse caso, deverá visar não somente o crescimento, mas também práticas que busquem eficiência no uso dos recursos. A explicação para o resultado reside no mix tanto de containers que passam pelas instalações do terminal portuário, quanto

pelos serviços prestados e suas diferentes tarifas. A relação quantidade de containers movimentados *versus* geração de receita não cresce de modo linear, e por consequência há meses onde não houve o aumento da movimentação de containers nem do consumo de itens de estoque, entretanto notou-se um incremento tanto no EBITDA quanto da Margem de Contribuição, que é reflexo do mix de containers operados e dos respectivos serviços prestados.

Após a análise das correlações, foram testados 4 modelos de regressão que analisam separadamente como a variação das variáveis independentes (Saldo de Duplicatas a Receber, Saldo de Duplicatas a Pagar, Saldo de Estoques, Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores e Prazo Médio de Recebimento de Clientes), contribuem para explicação do desempenho financeiro da empresa (mensurado pela Margem de Contribuição, LAIR, EBITDA e Margem EBITDA).

O método de estimação escolhido foi o *Stepwise* que analisa separadamente a inserção de cada variável independente no modelo estatístico. Notou-se que em alguns modelos após inseridas todas as variáveis o  $R^2$  aumentou, o que é esperado pois aumentaram o número de preditores do modelo, entretanto o  $R^2$  ajustado diminuiu, validando a abordagem *Stepwise*, indicando que há variáveis que quando inseridas nos modelos não melhoram o poder de explicação dos mesmos.

Hair et al. (2009) recomendam que a aplicabilidade de modelos de regressão requer o exame de colinearidade e multicolinearidade entre as variáveis. Para os autores, os modelos estatísticos apresentam problemas de colinearidade quando há coeficientes de correlação superiores à 0,9. Ao analisar o Quadro 1, observa-se somente um valor superior ao limite mencionado: correlação positiva de 0,944 ( $p<0,01$ ) entre LAIR e EBITDA, entretanto isso não representa um problema, uma vez que ambas as variáveis estão no rol de variáveis dependentes e são analisadas separadamente nos modelos de regressão.

A multicolinearidade, foi analisada por meio do fator de inflação da variância (VIF) e em todos os modelos testados no presente estudo os valores dos VIF's estiveram abaixo de 2,0. Segundo Hair et al. (2009) valores de VIF iguais ou inferiores a 10,0 indicam que não há problemas de multicolinearidade.

Os quadros 2, 3, 4 e 5 apresentam os modelos de regressão, o grau de explicação dos mesmos, os coeficientes Beta e a significância estatística.

N = 84		$R^2$ ajustado		= 0,656	
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-8881435,738	3757173,476		-2,364	,021
DUPLI_PGT	95232,460	26069,327	,240	3,653	,000
ESTOQUE	6,414	,781	,674	8,210	,000
PMR	-3362,374	6327,894	-,036	-,531	,597
VENCIDOS_MÊS	-,002	0,224	-,001	-,007	,994
PMP	153392,968	77884,341	,150	1,969	,052

a. Dependent Variable: MARGEM CONTRIBUIÇÃO

Quadro 2: Modelo de regressão para Margem de Contribuição

Fonte: SPSS – Dados da pesquisa

O modelo de regressão para a Margem de Contribuição (quadro 2), mostrou-se significativo ( $p<0,001$ ). Referente ao poder de explicação do modelo, 65,6% das variações ocorridas na Margem de Contribuição podem ser explicadas pelas variáveis independentes que compuseram o modelo. A variável Estoques ( $\beta=0,674$ ;  $p<0,001$ ) possui o maior beta do modelo, seguida pelas variáveis Saldo de Duplicatas a Pagar ( $\beta=0,240$ ;  $p<0,001$ ) e Prazo Médio de Pagamento ( $\beta=0,150$ ;  $p=0,052$ ). Portanto, mudanças ocorridas na Margem de Contribuição da empresa podem ser explicadas por mudanças no saldo de Estoques, e de maneira periférica por mudanças no Saldo de Duplicatas a Pagar e pelo Prazo Médio de Pagamento.

Resgatando as correlações apresentadas, um aumento da Margem de Contribuição reflete no aumento das variáveis citadas no parágrafo anterior, entretanto, a melhora do desempenho financeiro nesse caso pode ser feita de duas formas: via aumento das atividades da empresa, o que corroboraria com o aumento de todas as variáveis mencionadas, ou via ações da gestão financeira que visem a eficiência no consumo de estoque, o que culminaria na redução do volume de duplicatas a pagar por mês, e a negociação de prazos de pagamento mais elásticos, possibilitando ganhos especulativos no capital de giro ao aplicar os valores destinados às duplicatas a pagar em instrumentos financeiros seguros de curto prazo.

N = 84	R <sup>2</sup> ajustado		= 0,289		
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-4024842,429	4350320,649		-,925	,358
DUPLI_PGT	126656,192	30184,907	,395	4,196	,000
ESTOQUE	2,423	,905	,316	2,679	,009
PMR	9084,271	7326,882	,119	1,24	,219
VENCIDOS_MÊS	,021	,259	,009	,080	,936
PMP	104858,742	90179,988	,127	1,163	,248

a. Dependent Variable: LAIR

Quadro 3: Modelo de regressão para LAIR

Fonte: SPSS – Dados da pesquisa

O modelo de regressão para o LAIR (quadro 3), mostrou-se significativo ( $p<0,001$ ). Referente ao poder de explicação do modelo, 28,9% das variações ocorridas no LAIR podem ser explicadas pelas variáveis independentes que compuseram o modelo. Notou-se um baixo poder de explicação das variáveis independentes selecionadas sobre a variável dependente. Esse fato corrobora com as correlações fracas anteriormente apresentadas entre o LAIR e todas as variáveis independentes. A variável Saldo de Duplicatas a Pagar ( $\beta=0,395$ ;  $p<0,001$ ) possui o maior beta do modelo, seguido pela variável Estoques ( $\beta=0,316$ ;  $p=0,009$ ); as demais variáveis não apresentaram relações estatisticamente significativas. Portanto, mudanças ocorridas no LAIR estão relacionadas com as variações do Saldo de Duplicatas a Pagar e por mudaças ocorridas nos Estoques.

N = 84	R <sup>2</sup> ajustado		= 0,488		
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-8163633,139	3947549,302		-2,068	,042
DUPLI_PGT	125793,031	27390,259	,373	4,593	,000
ESTOQUE	4,597	,821	,569	5,601	,000
PMR	4163,714	6648,528	,052	,626	,533
VENCIDOS_MÊS	,047	,235	,019	,200	,842
PMP	37932,734	81830,737	,044	,464	,644

a. Dependent Variable: EBITDA

Quadro 4: Modelo de regressão para EBITDA

Fonte: SPSS – Dados da Pesquisa

O modelo de regressão para o EBITDA (quadro 4), mostrou-se significativo ( $p<0,001$ ). Referente ao poder de explicação do modelo, 48,8% das variações ocorridas no EBITDA podem ser explicadas pelas variáveis independentes que compuseram o mesmo. A variável

Estoque ( $\beta=0,569$ ;  $p<0,001$ ) possui o maior beta do modelo, seguida pela variável Saldo de Duplicatas a Pagar ( $\beta=0,373$ ;  $p<0,001$ ). Eventuais mudanças ocorridas no EBITDA podem ser explicadas em parte pelas variações nos Estoques, e com peso menor pelo Saldo de Duplicatas a Pagar.

N = 84		$R^2$ ajustado = 0,122			
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,290	,088		3,311	,001
DUPLI_PGT	,002	,001	,284	2,725	,008
ESTOQUE	4,669E-008	,000	,335	2,561	,012
PMR	,000	,000	,185	1,737	,086
VENCIDOS_MÊS	1,793E-009	,000	,041	,343	,732
PMP	-,001	,002	,089	-,732	,467

a. Dependent Variable: Margem\_EBITDA

Quadro 5: Modelo de regressão para Margem EBITDA

Fonte: SPSS – Dados da pesquisa

O modelo de regressão para a Margem EBITDA (quadro 5), mostrou-se significativo ( $p<0,001$ ). Referente ao poder de explicação do modelo, somente 12,2% das variações ocorridas na Margem EBITDA podem ser explicadas pelas variáveis independentes que compuseram o mesmo. Os resultados obtidos estão em linha com as correlações apresentadas, onde todas apresentaram-se fracas ou muito fracas. A variável Estoque ( $\beta=0,335$ ;  $p=0,012$ ) possui o maior beta do modelo, seguida pela variável Saldo de Duplicatas a Pagar ( $\beta=0,284$ ;  $p=0,008$ ). Eventuais mudanças ocorridas na Margem EBITDA podem ser explicadas em parte pelas variações nos Estoques, e com peso menor pelo Saldo de Duplicatas a Pagar.

Os resultados mostraram que as variáveis Estoques e Saldo de Duplicatas a Pagar, estão presentes em todos modelos de regressão. Sendo assim, neste estudo, estas são as variáveis determinantes do desempenho financeiro. Destaca-se, porém, que, em três dos quatro modelos analisados, a variável Estoques mostrou-se mais importante para a compreensão do desempenho financeiro do que a variável Saldo de Duplicatas a Pagar. Prazo médio de Pagamento apresentou significância estatística em apenas um dos modelos, porém com valor de Beta inferior as variáveis anteriormente citadas. As demais variáveis do capital de giro utilizadas neste estudo não apresentaram significância estatística em nenhum dos quatro modelos. Conjuntamente os resultados indicam que a variável Estoques, para o caso estudado, merece maior atenção da empresa já que, eventuais melhorias em sua gestão traduzem-se em incrementos nos indicadores (variáveis) de desempenho financeiro.

## 5 | CONCLUSÕES

Este estudo se originou da constatação de (1) resultados empíricos inconclusivos da relação entre os elementos do capital de giro e desempenho financeiro e, (2) da ausência de estudos acerca do tema considerando terminais portuários privados. Objetivando contribuir com a literatura, este estudo utilizou dados de um terminal portuário privado para testar modelos com quatro variáveis de desempenho financeiro e cinco elementos do capital de giro.

Devido a limitação dos dados disponíveis (falta de balanços patrimoniais mensais) o presente estudo assemelha-se ao entendimento de Gill, Biger e Mathur (2010), Machado et al. (2012) e Francis, Schipper e Vincent (2013) ao utilizar a Margem de Contribuição e o EBITDA, e acrescentar o LAIR e a Margem EBITDA como variáveis a serem utilizadas na mensuração do desempenho financeiro.

Os testes estatísticos realizados propuseram-se a analisar o grau de interação entre as variáveis estudadas, através da correlação de variáveis; os resultados obtidos possibilitaram entender características do negócio e do seu respectivo funcionamento. Ao analisar as correlações dos elementos do curto prazo, o Estoque e o Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores apresentaram os maiores coeficientes. Esse resultado relaciona-se ao perfil de estoque da empresa, que é formado basicamente por combustíveis, lubrificantes e itens de manutenção de maquinário; esses itens, seus preços e a demanda dos mesmos (giro) correlacionaram-se de forma positiva com as variáveis utilizadas para mensurar o desempenho financeiro.

Dos modelos de regressão testados, o com maior poder de explicação foi o que considerou a Margem de Contribuição como medida de desempenho financeiro, e 65,6% das variações ocorridas nessa variável puderam ser explicadas pelas variáveis independentes Duplicatas a Pagar e Saldo de Estoques. Esse resultado apresenta-se superior aos relatados, por exemplo, por Gill, Biger e Mathur (2010) (4 modelos, com poder de explicação variando de 21,6% a 37,6%), Almeida e Eid (2014) (13 modelos, com poder de explicação variando de 13% a 34%) e Kusuma e Bachtiar (2018) (5 modelos, com poder de explicação variando de 42,7% a 57,9%), que utilizaram modelos econométricos semelhantes. A superioridade do poder de explicação do presente estudo pode ser creditada a acurácia dos dados coletados e por ser um estudo de caso. Nos demais trabalhos citados, as amostras compreenderam além de diversas empresas, distintos setores o que consequentemente aumenta a variabilidade dos dados e consequentemente dos resultados (Costa et al., 2013; Kayani, Silva e Gan, 2019; Boisjoly, Conine Jr. e MacDonald IV, 2020).

Nos quatro modelos de regressão testados, as variáveis Estoques e Saldo de Duplicatas a Pagar estiveram presentes e com maiores coeficientes Beta. Estes resultados deixam claro, que para a empresa estudada, são estes os elementos do capital de giro que merecem maior atenção por parte da empresa visto que, afetam todas as quatro medidas

de desempenho financeiro.

Viu-se anteriormente que os Estoques possuem uma correlação forte e positiva com a Margem de Contribuição (0,772;  $p < 0,001$ ). Desta forma, maiores saldos de estoques estão associados a maior desempenho financeiro o que pode parecer antagônico. Na realidade, maior saldo de estoques permite maior volume de atividades para o terminal portuário. Por outro lado, melhor gestão dos estoques, a partir de melhorias no consumo de itens impactam diretamente nos custos operacionais, causando incrementos no desempenho financeiro da empresa que, em última análise, agrega valor aos acionistas. Os resultados obtidos estão em linha com os estudos de Gill, Biger e Mathur (2010), Kusuma e Bachtiar (2018) e Nguyen e Van Nguyen (2018), no que diz respeito ao papel protagonista dos Estoques para o desempenho financeiro das empresas.

Conforme mencionado, a empresa objeto do estudo refere-se a um terminal portuário localizado no Brasil, e os dados disponíveis para análise foram DRE's mensais da empresa dispostos ao longo de seis anos. Como limitação, destaca-se a impossibilidade de utilizar o ROA para mensuração do desempenho financeiro, uma vez que a empresa não possui o balanço patrimonial apurado mensalmente. Portanto, estudos futuros, realizados no âmbito da empresa, devem buscar a utilização dos balanços patrimoniais mensais afim de mensurar o desempenho financeiro pelo ROA, para alinhar-se às recomendações da literatura. Recomenda-se ainda que a análise inclua as categorias de containers (longo curso, cabotagem e transbordo) que são operados pelo terminal e seus respectivos custos. Essa análise poderá fornecer subsídios para que a empresa identifique outras oportunidades de elevar ainda mais seu desempenho financeiro e desenvolver uma maior eficiência em custos. Recomenda-se também que a empresa replique o presente estudo em outros terminais portuários que gerencia, buscando assim, verificar quais destes estão agregando valor para a empresa em ações de gerenciamento de capital de giro.

Considerando o porte do terminal portuário objeto de análise, pode-se considerar uma gestão mais agressiva do capital de giro. Em outras palavras a empresa pode utilizar seu poder de mercado (Boisjoly, Conine Jr. e MacDonald IV, 2020) decorrente de seu tamanho (Almeida e Eid, 2014) para obter melhores condições junto aos fornecedores, seja na forma de maiores prazos ou menores preços.

A empresa deve controlar cuidadosamente seus prazos de recebimento e sua carteira de clientes de forma a evitar maus pagadores. Além disso importante buscar redução do prazo de rotação de estoques como medida para evitar custos de armazenagem e até mesmo deterioração dos estoques (Ren et al., 2019).

Para futuros estudos, recomenda-se a extensão do presente trabalho em outras empresas do mesmo setor, afim de buscar bases de comparação para entender como o setor, no Brasil, administra suas finanças de curto prazo.

Por fim, conforme mencionado na introdução do presente trabalho, a literatura de finanças de curto prazo ainda carece de publicações e os trabalhos realizados nas últimas

décadas dedicaram-se às economias emergentes; no Brasil, as pesquisas realizadas seguem a tendência citada e o presente trabalho une-se aos demais estudos contribuindo com a literatura, reforçando a importância que a gestão do capital de giro têm, sobretudo a gestão de estoques, saldo de duplicatas a pagar e prazos médios de pagamento, no desempenho financeiro e na perenidade das empresas.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. R. de; EID, W. Access to finance, working capital management and company value: Evidences from Brazilian companies listed on BM&FBOVESPA. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 924-934, 2014.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2014.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. São Paulo, Atlas: 2002.
- BACKES, N. A.; SILVA, W. V. da, ADÃO, W. J.; CORSO, J. M. D. Indicadores contábeis mais apropriados para mensurar o desempenho financeiro das empresas listadas na BOVESPA. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 2, n. 1, p. 117-135, 2009.
- BOISJOLY, R. P.; CONINE JR., T. E.; MACDONALD IV, M. B. Working capital management: financial and valuation impacts. **Journal of Business Research**, n. 108, p. 1-8, 2020.
- BORGES JÚNIOR, D. M., SARVAS, L. A. D. de; OLIVEIRA, J. R.; RIBEIRO, K. C. de S. Gestão do capital de giro e desempenho em tempos de crise: evidências de empresas no brasil, américa latina e estados unidos. **Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade (REUNIR)**, v. 7, n. 2, p. 1-12, 2017.
- BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- CARVALHO JÚNIOR, C. V. de O., BRUNI, A. L.; PAIXÃO, R. B.; OLIVEIRA FILHO, N. F. Uso da margem de contribuição em controladoria: um estudo de caso em empresa de transporte urbano de passageiro. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 14, n. 2, p. 2-17, 2010.
- COCHRAN, P. L.; WOOD, R. A. Corporate social responsibility and financial performance. **Academy of management Journal**, v. 27, n. 1, p. 42-56, 1984.
- COELHO, A. C.; CARVALHO, L. N. Análise conceitual de lucro abrangente e lucro operacional corrente: Evidências no setor financeiro brasileiro. **Brazilian Business Review (BBR)**, v. 4, n. 2, p. 119-139, 2007.
- CORRÊA, A. C. C.; ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. Os indicadores financeiros tradicionais explicam a geração de valor no Brasil? Um estudo empírico com empresas não financeiras de capital aberto. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, v. 1, n. 1, 2013.

COSTA, R. B. L. da; MACEDO, A. C. M. de; CÂMARA, S. F.; BATISTA, P. C. de. A influência da gestão do capital de giro no desempenho financeiro de empresas listadas na BM&FBOVESPA (2001-2010). **Revista de Contabilidade e Controladoria (RC&C)**, v. 5, n. 1, p. 65-81, 2013.

FERREIRA, F.; PIMENTEL, R. C.; BEZERRA, F. A. O efeito da gestão trimestral do capital de giro sobre o desempenho: uma análise multisectorial. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade (RAGC)**, v. 4, n. 14, p. 69-84, 2016.

FRANCIS, J.; SCHIPPER, K.; VINCENT, L. The relative and incremental explanatory power of earnings and alternative (to earnings) performance measures for returns. **Contemporary Accounting Research**, v. 20, n. 1, p. 121-164, 2003.

FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B. de. EBITDA: possíveis impactos sobre o gerenciamento das empresas. **Revista Universo Contábil**, v. 3, n. 3, p. 07-24, 2007.

GILL, A.; BIGER, N.; MATHUR, N. The relationship between working capital management and profitability: Evidence from the United States. **Business and Economics Journal**, v. 10, n. 1, p. 1-9, 2010.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

HERLING, L. H. D.; MORITZ, G. de O.; COSTA, A. M.; PEREIRA, M. F. A pesquisa quantitativa nas finanças de curto prazo. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 2, p. 116-137, jun 2013.

KAYANI, U. N.; SILVA, T.-A. de; GAN, C. A systematic literature review on working capital management – an identification of new avenues. **Qualitative Research in Financial Markets**, v. 11, n. 3, p. 352-366, 2019 .

KUSUMA, H.; BACHTIAR, A. D. Working Capital Management and Corporate Performance: Evidence from Indonesia. **Journal of Management and Business Administration Central Europe**, v. 26, n. 2, p. 76-88, 2018.

LOBATO, F. T. R.; SILVA, A. P.; RIBEIRO, K. C. de S. O impacto da estratégia de crédito na liquidez e rentabilidade: uma análise das lojas de departamentos do setor de comércio varejista. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 6, n. 12, p. 11-34, 2009.

MACHADO, M. A. R.; MACHADO, M. R.; MURCIA, F. D.-R.; MACHADO, M. A. V. Análise da relevância do Ebitda versus fluxo de caixa operacional no mercado brasileiro de capitais. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 5, n. 1, p. 99-130, 2012.

MATIAS, A. B. **Finanças corporativas de curto prazo**. São Paulo: Atlas, 2007.

NGUYEN, A. T. H.; VAN NGUYEN, T. Working Capital Management and Corporate Profitability: Empirical Evidence from Vietnam. **Foundations of Management**, v. 10, n. 1, p. 195-195, 2018.

OLIVEIRA, J. F. da R.; VIANA JÚNIOR, D. B. C.; PONTE, V. M. R.; DOMINGOS, S. R. M. Indicadores de desempenho e valor de mercado: Uma análise nas empresas listadas na Bm&Fbovespa. **Revista Ambiente Contábil**, v. 9, n. 2, p. 240-258, 2017.

OLIVEIRA, R. S. de; SILVA, A. F.; HERNANDES JÚNIOR, M.; RIBEIRO, K. C. de S. Análise do impacto de recebíveis nos indicadores econômico-financeiro das organizações. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos (ABC)**, 2018.

REDIVO, R. B. Considerações sobre o cálculo da margem de contribuição: uma proposta para inclusão do custo de reposição e do custo de oportunidade. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 11, p. 1-19, 2004.

REN, T.; LIU, N.; YANG, H.; XIAO, Y.; HU, Y. Working capital management and firm performance in China. **Asian Review of Accounting**, v. 27, n. 4, p. 546-562, 2019.

RIBEIRO, M. G. C.; MACEDO, M. Á. da S.; MARQUES, J. A. V. da C. Análise da relevância de indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de desempenho organizacional: um estudo exploratório no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n. 15, p. 60-79, 2012.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J; LAMB, R. **Administração financeira**. 10<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

SIMPSON, W. G.; KOHERS, T. The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry. **Journal of business ethics**, v. 35, n. 2, p. 97-109, 2002.

SOUSA, E. F. de.; KLIEMANN NETO, F. J.; ANDRIOTTI, R. F.; CAMPAGNOLO, R. R. Avaliação dos portos públicos brasileiros: Gestão baseada em valor. **Brazilian Business Review (BBR)**, v. 17, n. 4, p. 439-457, 2020.

STUMPP, P. M. et al. Putting EBITDA in perspective: ten critical failings of EBITDA as the principal determinant of cash flow. **Moody's Research**, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# CAPÍTULO 11

## PERFIL DA EMPREENDEDORA DE PEQUENOS NEGÓCIOS: UM OLHAR A PARTIR DA REALIDADE DA CIDADE DE FEIRA DE SANTANA (BA)

Data de aceite: 28/04/2021

### **Yasmin Portugal Makhoul**

Graduada em Administração na Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

<http://lattes.cnpq.br/9465581430572207>

### **Jader Cristino de Souza-Silva**

Professor Pleno da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

<http://lattes.cnpq.br/1856940053353310>

### **Neylla Carolina Pamponet de Almeida**

Doutoranda em Administração na Universidade Federal da Bahia (UFBA)

<http://lattes.cnpq.br/9337376779866203>

contribuições de natureza metodológica, teórica e prática. Os resultados, por um lado, corroboram o referencial teórico e, por outro, enriquecem a literatura sobre o assunto. Finalmente, esta investigação sugere novas pesquisas com vistas a aprofundar e enriquecer as discussões sobre este campo de estudos ainda incipiente que inter-relaciona empreendedorismo e gênero.

**PALAVRAS - CHAVE:** Empreendedorismo. Empreendedorismo Feminino. Perfil do empreendedor. Gênero.

### **SMALL BUSINESS FEMALE ENTREPRENEUR PROFILE: A LOOK FROM THE REALITY OF THE CITY OF FEIRA DE SANTANA (BA)**

**ABSTRACT:** The aim of this paper is to investigate the profile of small business female entrepreneur in the city of Feira de Santana (BA). Thus, 26 female owner-entrepreneurs from 26 different organizations from the commerce and service sector of the city of Feira de Santana (BA) were interviewed. The research was characterized as a quantitative and qualitative character, and the Collective Subject Discourse (DSC) as a methodological strategy tab, organization and analysis of the empirical material. Based on the speech of the interviewees were identified 26 core ideas that were classified into nine macro-categories, explaining the profile of female entrepreneurs in Feira de Santana (BA). This article, inserted into a broader work on entrepreneurship and gender, brings methodological nature contributions, theoretical and practical. The results, on the one hand, corroborate the theoretical framework and,

**RESUMO:** O objetivo do artigo é investigar o perfil da empreendedora de pequenos negócios na cidade de Feira de Santana (BA). Dessa forma, foram entrevistadas 26 proprietárias-empreendedoras de 26 diferentes organizações do setor de serviços e comércio da cidade de Feira de Santana (BA). A pesquisa caracterizou-se como sendo de caráter qualiquantitativo, tendo o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) como estratégia metodológica de tabulação, organização e análise do material empírico. Com base na fala das entrevistadas, foram identificadas 26 ideias centrais que foram classificadas em nove macro-categorias, explicando o perfil das empreendedoras em Feira de Santana (BA). Este artigo inserido em um trabalho mais abrangente sobre empreendedorismo e gênero traz

on the other, enrich the literature on the subject. Finally, this article suggests new researches in order to deepen and enrich the discussions on this incipient field of study that interrelates entrepreneurship and gender.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship. Women Entrepreneurship. Profile entrepreneur. Genre.

## 1 | INTRODUÇÃO

Muitos autores (GOMES et al, 2009; MASSAINI et al, 2012) são unâimes na afirmação de que o empreendedorismo é uma interessante via para o desenvolvimento e elevação dos padrões de competitividade regional e nacional. Em outras palavras, o progresso econômico, o crescimento dos níveis de produtividade e o desenvolvimento de um país são significativamente dependentes de um setor empresarial pujante com uma elevada taxa de criação e continuidade de novas organizações (MASSAINI et al, 2012; KELLEY et al., 2011, p.12).

Desde o final do século XX, tem crescido a representatividade e a importância da mulher no cenário empresarial e nas iniciativas empreendedoras no Brasil. Por exemplo, o relatório do Global Entrepreneurship Monitor de 2012 (GEM, 2012) assinala que, no Brasil, 49,6% do total dos empreendedores iniciais são mulheres, sendo que as regiões Nordeste e Sul concentram maiores proporções de empreendedorismo feminino (51,8%). Dito de outra forma, observa-se que a metade das iniciativas empreendedoras no país são provenientes do gênero feminino. Conforme advogam Rodrigues, Melo e Lopes (2016), tal realidade pode ser explicada pela diversidade de valores, costumes e hábitos que implicam em um novo posicionamento das mulheres no mercado de trabalho, estando as mesmas mais direcionadas para a atividade profissional. De maneira complementar, Mota e Silva (2011) atribuem essas mudanças às questões sociais e culturais que repercutem na construção de relações mais dinâmicas, as quais representam um contexto favorável ao empreendedorismo feminino.

Em que pese ser crescente, no Brasil, o nível da atividade empreendedora entre as mulheres (BARBOSA; CARVALHO; SIMÕES; TEIXEIRA, 2011), bem como a relevância cada vez maior do empreendedorismo feminino no cenário econômico e social, a produção científica nacional carece de um número maior de pesquisas responsáveis por conhecer de forma mais aprofundada as peculiaridades do empreendedorismo feminino. Neste sentido, explorar com novas investigações tal construto, certamente, contribuirá para trazer avanços à temática que foi dominada durante séculos pelo gênero masculino e que, nas últimas décadas, sofreu uma transformação, no mínimo, instigante para se estudar (RODRIGUES; MELO; LOPES, 2016).

Esta pesquisa se justifica, pois parte-se da compreensão de que a sobrevivência e a continuidade das micro e pequenas organizações também estão relacionadas com as características e atitudes das mulheres empreendedoras, – visto que elas respondem por

52% dos empreendedores no Brasil (GEM, 2007).

É nesta perspectiva de maior compreensão do empreendedorismo feminino que se insere este estudo, que é parte integrante de uma pesquisa mais ampla sobre empreendedorismo e gênero. Este artigo, em específico, tem o propósito de investigar o perfil da empreendedora de pequenos negócios na cidade de Feira de Santana (Ba). Convém ressaltar que, neste trabalho, entende-se por pequeno negócio as categorias de microempreendedor individual, microempresa e empresa de pequeno porte (BRASIL, 2008). Resolveu-se pesquisar empreendedoras na cidade de Feira de Santana (Ba) que se constitui na maior cidade do interior nordestino, ocupando também posição de destaque no segmento comercial, no estado da Bahia (CÂMARA DOS DIRIGENTES LOGISTAS DE FEIRA DE SANTANA, 2015). A escolha da cidade de Feira de Santana deu-se pela proximidade da residência dos autores deste artigo, bem como pela oportunidade de se estudar o fenômeno do empreendedorismo a partir de localidades diferentes de capitais que, normalmente não são tão privilegiadas pela maioria dos pesquisadores. Investigar tais sítios podem trazer insights à teoria do empreendedorismo, ressaltando características peculiares e específicas de determinadas regiões.

Para encampar o objetivo desta pesquisa, este artigo está dividido em cinco partes, sendo que a primeira se refere a esta introdução. A segunda parte tratou de discorrer sobre conceitos de empreendedorismo, perfil do empreendedor e empreendedorismo feminino que representam o referencial teórico desta investigação. Na terceira parte, cuidou-se de explicar o método de pesquisa utilizado, o qual se caracterizou por ser qualquantitativo, utilizando-se do Discurso do Sujeito Coletivo (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005) como técnica de análise do material empírico coletado. A quarta parte tratou da análise dos resultados do material empírico coletado. Finalmente, a quinta e última parte, discorreu sobre as considerações finais, bem como teceu comentários sobre as limitações da pesquisa e sugestões para possíveis estudos futuros.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceitos de Empreendedorismo

O empreendedorismo tem adquirido muita ênfase no meio acadêmico e nos círculos empresariais. Por exemplo, nos EUA, é raro encontrar uma escola superior em Administração que não possua uma ou mais disciplinas que busquem desenvolver competências empreendedoras no graduando (SOUZA-SILVA, 2006; LIMA-FILHO; SPROESSER; MARTINS, 2009). A literatura internacional e nacional sobre o assunto é, com o passar do tempo, mais pujante. Na nacional, é cada vez maior o interesse e a produção científica sobre o tema na maioria dos mais prestigiados periódicos nacionais, a exemplo da Revista de Administração da Fundação Getúlio Vargas (RAE), Revista

de Administração da USP (RAUSP), Organizações e Sociedade (O&S), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista Brasileira de Gestão de Negócios, dentre outros. Inclusive, crescem o número de periódicos com a proposta específica de publicar artigos essencialmente sobre o assunto empreendedorismo como é o caso dos Cadernos de Gestão e Empreendedorismo e Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Na literatura internacional, não é diferente. Existem dezenas de revistas acadêmicas que se propõem a prestigiar exclusivamente *papers* relacionados ao empreendedorismo a exemplo do *Journal of International Entrepreneurship*, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, *Entrepreneurship Theory and Practice* dentre diversos outros (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009).

Para Cunha (2004), o vocábulo empreender origina-se do latim medieval *Imprehendere* e significa por em execução. Para Fillion (1999), a palavra empreendedor assumiu no final do século XVII e início do século XVIII uma conotação mais próxima do significado contemporâneo e passou a significar alguém que possuía a atitude de criar e conduzir projetos ou empreendimentos (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009).

Na perspectiva de Stevenson (1993), o empreendedorismo consiste no processo de criação de valor, através da utilização dos recursos de forma diferente, buscando explorar oportunidades.

Por sua vez, Dornelas (2008), afirma que Empreendedorismo significa fazer algo novo, buscando, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor.

De maneira complementar, Hisrich *et al* (2009) dizem que o empreendedorismo pode ser compreendido como a criação de algo inovador com a geração de valor, investindo tempo, envolvendo esforços, arriscando-se financeira, psíquica e socialmente, recebendo, em contrapartida, algumas recompensas, tais como a satisfação e a realização pessoal, bem como a independência financeira.

## 2.2 Perfil do Empreendedor

Um dos primeiros teóricos a investigar as características comportamentais dos empreendedores foi McClelland (1972). Para este autor, o empreendedor é aquele que: a) busca oportunidades e possui iniciativa; b) demonstra persistência; c) corre riscos calculados; d) demonstra exigência de qualidade e busca pela eficiência; e) demonstra comprometimento; f) é alguém que busca informações; g) estabelece metas; h) planeja e monitora; i) é independente e possui autoconfiança; j) possui persuasão e rede de contatos. Dornelas (2003) considera os empreendedores exímios identificadores de oportunidades, aqueles que são capazes de criar e de construir uma visão sem ter uma referência prévia, isto é, são capazes de partir do nada. Assim, para tais autores, o empreendedorismo é *um ato comportamental e humano de criatividade*.

Baseado em alguns autores (DRUCKER, 1986; DORNELAS, 2015; MARKMAN;

BARON, 2003; CARLAND; HOY; CARLAND, 1988; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997), Schmidt e Bohnenberger (2009) elencam oito características que definem o empreendedor: 1) Auto-eficaz; 2) Assume riscos calculados; 3) Planejador; 4) Detecta Oportunidades; 5) Persistente; 6) Sociável; 7) Inovador; 8) Líder.

Auto-eficácia é a capacidade que possui um empreendedor para concretizar os seus projetos. Neste sentido, ele articula seus diversos recursos financeiros, cognitivos e motivacionais no sentido de transformar as suas ideias em realidade. Assumir riscos calculados é a habilidade de romper com a inércia e encampar um projeto analisando, continuamente, as variáveis que podem influenciar os resultados, decidindo, consequentemente, sobre a continuidade de tal projeto. Planejar é o ato de se preparar para o futuro, buscando analisar e antever cenários que poderão impactar em seu negócio. Detectar oportunidades é a habilidade de investigar os cenários, capturando, informações importantes e, muitas vezes, abstratas com vistas a aproveitar as oportunidades que surgem (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009). Persistência é habilidade de trabalhar sem esmorecer. Em outras palavras, é a capacidade de ser perseverante mesmo diante de intensos desafios com vistas a encampar um projeto com resultados ainda incertos. Sociabilidade é a habilidade que todo empreendedor deve possuir no sentido de utilizar seus contatos sociais para dar apoio a sua atividade profissional. Inovação refere-se à ação de criar um negócio novo ou que já existe, porém com uma abordagem nova. Dito de outra forma, é ser criativo relacionando ideias, fatos, necessidades e demandas de mercado e transformando-os em negócios rentáveis. Finalmente, a liderança - consiste na habilidade de agregar adeptos em torno de um objetivo ou de um propósito comum, construindo relações baseadas na colaboratividade e sinergia.

Para Dornelas (2015), o empreendedor possui um conjunto de atributos que o permitem transformar uma ideia em um negócio rentável. Segundo ele, são dezenas as características do empreendedor de sucesso: 1) são visionários; 2) sabem tomar decisões; 3) são indivíduos que fazem a diferença; 4) sabem explorar ao máximo as oportunidades; 5) são determinados e dinâmicos; 6) são dedicados; 7) são otimistas e apaixonados pelo que fazem; 8) são independentes e constroem o próprio destino; 9) ficam ricos; 10) são líderes e formadores de equipes; 11) são bem relacionados (networking); 12) são organizados; 13) planejam; 14) possuem conhecimento; 15) assumem riscos calculados; 16) criam valor para a sociedade.

No entendimento do referido autor, os empreendedores são visionários, pois conseguem visualizar seus negócios no futuro e são capazes de transformar seus sonhos em realidade. Sabem tomar decisões, pois se posicionam assertivamente, nos momentos oportunos, bem como nas situações de adversidade. São indivíduos que fazem a diferença, visto que conseguem transformar “algo de difícil definição em algo concreto” (DORNELAS, 2015, p.17). Em outras palavras, eles agregam valor aos bens (serviços ou produtos) oferecidos aos seus clientes. Sabem explorar ao máximo as oportunidades,

pois são hábeis em percebê-las e transformá-las em excelentes oportunidades de negócio. São determinados e dinâmicos, pois demonstram proatividade e são incapazes de se conformar com a rotina. São dedicados visto que se envolvem integralmente em seus empreendimentos; comprometendo, muitas vezes, outras esferas da vida - como a saúde - em função do seu negócio. São otimistas e apaixonados, pois amam o que fazem e acreditam que seus empreendimentos terão sucesso. São independentes e constroem o próprio destino, visto que não entregam suas carreiras profissionais a outrem; preferem ser empresários a empregados. Ficam ricos, pois apresentam uma maior probabilidade de terem sucesso em seus negócios e conquistarem prosperidade financeira. São líderes e formadores de equipe, porque conseguem congregar adeptos em torno de seus objetivos, bem como desenvolver os seus liderados. São bem relacionados, pois utilizam bem seu networking para prosperar o seu negócio. São organizados na medida em que conseguem organizar bem os seus recursos (tecnológicos, financeiros, materiais, etc.) de forma a potencializar o desempenho de seu negócio. Planejam, tendo em vista que reconhecem o valor e a utilidade de lançar mão do planejamento como uma ferramenta essencial ao sucesso de seu negócio. Possuem conhecimento traduz-se na busca contínua por saber mais e mais sobre vários assuntos dentre eles sobre o seu ramo de negócio. Assumir riscos significa que o empreendedor consegue ter a coragem para enfrentar os desafios, avaliar os riscos e suas chances de sucesso. Por fim, os empreendedores criam valor para a sociedade, pois eles são importantes para o desenvolvimento local, regional e nacional, considerando que a sua atuação representa uma força motriz para a geração de empregos e de riquezas.

### **2.3 Empreendedorismo Feminino**

No que tange ao empreendedorismo feminino, um dos pontos de concordância entre os autores que tratam de gênero (SHAFFER, 2005; TOURAIN, 2007; LIOYD-JONES; BASSE; JEAN-MARIE, 2014) refere-se ao fato de que a independência feminina vem repercutindo em conquistas que superam os papéis clássicos historicamente impostos à mulher, a exemplo da maternidade e do casamento. Nesse sentido, observa-se que tal mudança de paradigma traz uma releitura positiva do gênero feminino, que deixa de ser objeto para ser sujeito consciente (TOURAIN, 2007).

Conforme advogam Rodrigues, Melo e Lopes (2016) esse novo cenário vem ocasionando uma transformação no âmbito profissional da mulher, considerando que na contemporaneidade, a figura feminina vem assumindo papéis de protagonismo no segmento empresarial, evidenciando que possui o perfil indicado para se sobressair frente a grandes desafios e obter êxito na carreira profissional (SHUMBA; NAONG, 2012).

Ademais, as mulheres vêm investindo continuamente em sua qualificação profissional e tal iniciativa impacta na diminuição das diferenças entre gênero, principalmente no que se refere à renda mensal e à ocupação de cargos de alta hierarquia organizacional.

Tal preocupação quanto a investir em sua formação e desenvolvimento profissional se reflete, também, em sua inserção no contexto organizacional, enquanto empreendedora (RODRIGUES, MELO e LOPES, 2016).

Quando se trata da atuação da mulher como empreendedora, Almeida, Antonialli e Gomes (2011) salientam que características marcantes no perfil feminino, tais como a proatividade, dinamismo, disposição para o risco, capacidade de planejamento e de inovação, além da habilidade de lidar com pessoas, podem ser os conectores acionados pela mulher em seu processo de empoderamento dentro da atividade empreendedora. Segundo ainda tais autoras, o número de mulheres que estão investindo em negócios próprios já supera em duas vezes a quantidade de homens. Em outras palavras, o empreendedorismo feminino é uma atividade em franco crescimento na atualidade (SILVEIRA; GOUVEIA, 2008; GOMES; SANTANA; ARAUJO, 2009).

Diversos autores (ALLEN; TRUMAN, 1993; MOORE; BUTTNER, 1997; BILLING; ALVESSON, 2000; PETERS, 2004, GOMES, 2005; OLIVEIRA; SOUZA NETO, 2008; FLEURY, 2013) são unânimes no entendimento de que a atuação da mulher enquanto empreendedora se alicerça em características femininas que associadas poderão impactar decisivamente no sucesso do empreendimento; tais como a flexibilidade, multifuncionalidade, a capacidade de trabalhar em equipe, o compartilhamento de responsabilidades e a valorização das pessoas dentro da organização.

Outros autores (BORDIEU, 1999; MOTA e SILVA, 2011) advogam que, embora as transformações no perfil da mulher impactem em sua inserção no mercado de trabalho, as mesmas ainda não usufruem de remunerações e posições hierárquicas equiparáveis as do gênero masculino. Assim, ainda que o empreendedorismo feminino seja uma atividade em franco desenvolvimento, as mulheres enfrentam variados desafios para se empoderarem. A esse respeito, De Felipe et al. (2014) ressalta a necessidade contínua de alteração das desigualdades de gênero historicamente propagadas no âmbito empresarial.

## 3 I METODOLOGIA

### 3.1 A Abordagem de Pesquisa e o Discurso do Sujeito Coletivo

Esta pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa e, como método de análise do material empírico coletado, o Discurso do Sujeito Coletivo (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005). Tal método foi concebido, nos anos de 1990, por Fernando Lefèvre e Ana Maria Lefèvre, pesquisadores da Universidade de São Paulo; e se baseia na Teoria das Representações Sociais (JODELET, 1989). O Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) constitui um percurso metodológico que se propõe a contemplar informações comuns a distintos discursos individuais, reconstruindo-os num pensamento coletivo. Dito de outra forma, ao final do processo, têm-se, como resultado, depoimentos coletivos escritos a partir de extratos de

distintos depoimentos individuais. Tais depoimentos coletivos apresentados na primeira pessoa do singular visam produzir, no receptor, o efeito de um posicionamento coletivo (PAIXÃO; SOUZA-SILVA; MELO; CERQUINHO, 2013).

O propósito do DSC é prestigiar a natureza qualitativa e quantitativa da pesquisa (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005). Qualitativa, pois, baseando-se na Teoria das Representações Sociais, busca resgatar as ideias socialmente partilhadas. Neste sentido, o método pretende privilegiar todas as ideias de uma representação social; não apenas as que são mais presentes, mas também, aquelas menos presentes, objetivando apresentar, de forma plena, o espectro de diversas concepções e ideias presentes no discurso de uma determinada representação social analisada. Assim, o caráter quantitativo do DSC contempla duas variantes quantificáveis: intensidade e amplitude. A primeira imputa o percentual de indivíduos que contribuíram com suas expressões-chave relativas às ideias centrais semelhantes ou complementares, para a construção dos DSCs. Dessa maneira, o pesquisador consegue observar quais os discursos coletivos mais frequentes no estudo. Em outras palavras, a intensidade permite constatar o grau de compartilhamento das representações sociais numa determinada população investigada. A amplitude mede a presença do DSC, considerando o campo ou universo pesquisado (LEFÈVRE; LEFÈVRE; 2009).

O DSC está apoiado em três operadores: as expressões-chave (ECH); a ideias centrais (IC); e o discurso do sujeito coletivo (DSC) propriamente dito. As expressões-chave tratam-se das partes contínuas ou descontínuas extraídas literalmente do discurso dos entrevistados e que revelam a essência do conteúdo do depoimento. A ideia central é uma síntese dos conteúdos de uma categoria de expressões-chave. Dito de outra forma, é uma expressão linguística que resume o real conteúdo das expressões-chave. O discurso do sujeito coletivo propriamente dito, por sua vez, é a reunião de todas as expressões-chave agrupadas por categorias ou ideias centrais que contemplam o conteúdo de uma representação social. Trata-se do discurso-síntese apresentado na primeira pessoa do singular (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005).

### **3.2 Procedimentos Metodológicos**

Para alcançar o propósito desta pesquisa, definiram-se alguns critérios para selecionar as empresas a serem investigadas, a saber: 1) deveria ser uma empresa formalizada, contendo CNPJ, inscrição estadual e/ou municipal; 2) o proprietário-empreendedor da organização deveria ser do gênero feminino; 3) a empresa investigada deveria estar localizada em Feira de Santana (cidade do interior da Bahia); 4) a organização deveria atuar no setor de serviço ou comércio.

Para fins deste estudo, adotou-se uma amostragem não aleatória por conveniência, buscando organizações da área de serviços e/ou comércio que contemplassem os critérios estabelecidos. Dessa forma, chegou-se a 26 organizações localizadas em Feira de Santana,

sendo que os questionários foram aplicados junto às proprietárias-empreendedoras de cada um desses empreendimentos.

As seguintes ações foram adotadas para o contato com as empresas investigadas:

1. Inicialmente, foi realizado um contato com a proprietária-empreendedora da organização, solicitando a autorização para proceder à realização da coleta de dados. Após o primeiro contato, foi elaborado um e-mail, contemplando, sinteticamente uma apresentação acerca do propósito da pesquisa, justificando a escolha da unidade de análise empírica;
2. Finalmente, elaborou-se um documento encaminhado à entrevistada e à empresa escolhida, no qual os autores desse estudo comprometiam-se com a total confidencialidade dos dados coletados.

Vale ressaltar que estas medidas visaram salvaguardar a confidencialidade da pesquisa, facilitando o processo de coleta de dados e levando as respondentes a sentirem-se livres para expor suas opiniões.

Mesmo com a possibilidade de o DSC ser criado a partir de uma amostra mais reduzida (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005), optou-se por trabalhar com 26 respondentes (as proprietárias-empreendedoras de cada organização), alcançando um total de 26 entrevistadas, buscando uma maior amplitude de opiniões.

O questionário utilizado nas entrevistas continha quatro questões principais abertas, além de dois blocos, visando o levantamento de informações da organização pesquisada (razão social, CNPJ, segmento da empresa, ano de fundação, funcionários) e da proprietária-empreendedora (nome, idade, escolaridade, profissão, tempo de empresa). Das quatro perguntas do questionário, somente uma (a segunda questão) foi utilizada para encampar o propósito deste artigo. As outras serviram para investigar outros aspectos de um projeto de pesquisa mais abrangente relacionado a gênero e empreendedorismo.

A questão utilizada para análise na presente investigação foi: “Quais são as características que te definem como empreendedora? Poderia discorrer sobre cada uma delas? (Detalhe a sua resposta)”. O objetivo desta questão era levantar quais adjetivos caracterizam o perfil do empreendedor especificamente do gênero feminino.

Os dados coletados foram, primeiramente, escritos em um editor de texto e, depois, foram transpostos para uma planilha eletrônica. O tratamento das respostas coletadas consistiu em analisar cada relato em busca das suas ECHs. Estas expressões-chave foram agrupadas em ideias centrais (ICs). Posteriormente, as ECHs de uma mesma IC permitiram a construção de cada discurso do sujeito coletivo.

## 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Das 26 empreendedoras entrevistadas, três estavam na faixa etária entre 18 e 30 anos; cinco entre 31 e 45 anos; quatorze entre 46 e 55 anos; e quatro com idade superior a 56 anos.

A partir da análise do material empírico coletado, foram encontradas vinte e seis ideias centrais (ICs) de acordo com tabela a seguir que refletem o entendimento das entrevistadas sobre o perfil do empreendedor do gênero feminino de pequenos negócios.

Ideias Centrais		Freq. Abs.	Freq. Acum. %
IC – 1	Ser corajosa e assumir riscos	13	13,8
IC – 2	Ser criativa e gostar de inovar	10	24,4
IC – 3	Ser líder	7	31,9
IC – 4	Relacionar-se bem com clientes e funcionários	6	38,3
IC – 5	Agir com iniciativa e dinamismo	6	44,6
IC – 6	Agir com profissionalismo e foco no cliente	6	51,0
IC – 7	Ser organizada	5	56,3
IC – 8	Adaptar-se a novas realidades e mudanças	4	60,6
IC – 9	Ser otimista	4	64,8
IC – 10	Ser dedicada e detalhista	4	68,1
IC – 11	Apostar e acreditar nas próprias ideias	3	72,3
IC – 12	Valorizar a aprendizagem constante, novos conhecimentos em geral e em gestão	3	75,5
IC – 13	Ser inquieta, buscando sempre novos projetos e desafios	3	78,7
IC – 14	Ser persistente	3	81,9
IC – 15	Ser determinada	3	85,1
IC – 16	Agir com proatividade para resolver problemas	2	87,2
IC – 17	Agir com visão estratégica	2	89,3
IC – 18	Ser extrovertida/comunicativa	2	91,4
IC – 19	Agir baseada em um plano de negócios	1	92,4
IC – 20	Agir apoiada por informações do mercado	1	93,6
IC – 21	Ser independente	1	94,6
IC – 22	Agir com sensibilidade com as pessoas	1	95,7
IC – 23	Agir com prudência	1	96,8
IC – 24	Ter foco em resultados	1	97,8
IC – 25	Ser autoconfiante	1	98,9
IC – 26	Ser autêntica e ter opinião própria	1	100
Total		94	

Tabela 1: Características do Perfil da Empreendedora de Pequenos Negócios

Fonte: elaborado pelos autores.

O tratamento quantitativo do material coletado refere-se à frequência a qual as expressões-chave dos discursos individuais foram classificadas de acordo com as Ideias Centrais (IC). É importante salientar que, como uma única resposta pode conter mais de

uma ideia central, a soma da frequência das ideias centrais foi superior à quantidade de respostas obtidas.

**Discurso do Sujeito Coletivo:** Em primeiro lugar, considero-me empreendedora pela coragem para enfrentar os problemas. A coragem me impulsiona a agir firmemente quando tenho segurança dos passos que preciso dar. Em outras palavras, ser corajosa me faz ter a capacidade de agir apesar do medo, do temor e da intimidação. Para empreender é necessário ter coragem para enfrentar os riscos já calculados através da análise de informações, isto é tomar decisões com risco calculado. Não é possível ficar somente com a chance do sucesso, sem assumir o risco de que algo pode não dar certo. Só saberemos se vai dar certo se tentarmos. A capacidade de correr riscos é sair do conforto de um emprego e arriscar muitas vezes o que não se tem. É ter a ousadia, não ter medo de se arriscar. Por exemplo, entrei nesse negócio, mesmo quando todos temiam a crise. A crise chegou, mas estamos crescendo e investindo.

Quadro 1: Ser corajosa e assumir riscos (IC-1)

O quadro 1 apresenta o discurso do sujeito coletivo da ideia central 1. A partir deste discurso, pode-se constatar que a característica da empreendedora com maior frequência absoluta é ser corajosa e assumir riscos. Isso significa ter a capacidade de agir apesar do medo e da intimidação que, muitas vezes, surge ao empreender. Além disso, para as respondentes, a coragem impulsiona a empreendedora a enfrentar os problemas e ter a ousadia para agir de forma firme, assumindo os riscos já calculados de forma preliminar.

Esta ideia central possui muita semelhança com as características empreendedoras defendidas no referencial teórico. Por exemplo, McClelland (1972), Schmidt e Bohnenberger (2009), Almeida, Antonielli e Gomes (2011), bem como Dornelas (2015) dizem que o empreendedor é alguém que assume riscos calculados.

**Discurso do Sujeito Coletivo:** Sou criativa para lidar com problemas administrativos inesperados, para divulgar minhas peças com custo baixo e para dar tons e formas aos meus produtos de linha, bem como para criar novos produtos, procurando oferecer novidades e ideias. Assim, empreender é inovar, é gostar de inventar. É investir em diferenciar, procurando trazer novidades e mercadorias diferenciadas para nossa loja e para os clientes, satisfazendo, assim, as suas necessidades. Vejo as oportunidades que façam expandir o meu comércio, inovando e trazendo diferencial ao mercado. Além disso, tenho mania de buscar novas ideias, descobrindo melhores caminhos e resultados.

Quadro 2: Ser criativa e gostar de inovar (IC-2)

Ser criativa e gostar de inovar, refere-se à ideia central 2, apresentada no quadro 2. Para as respondentes, as empreendedoras são criativas para lidar com problemas que não foram previstos, para criar novos produtos, oferecendo novidades por meio de produtos diferenciados aos clientes, satisfazendo assim as suas necessidades. Esta ideia central tem similitude com o que Schmidt e Bohnenberger (2009) chamam de inovador, com o que Almeida, Antonielli e Gomes (2011) assinalam por capacidade de inovar e com aquilo que Dornelas (2015) denomina de “indivíduos que fazem a diferença”, pois eles

conseguem agregar valor aos bens oferecidos aos seus clientes por meio de processos de diferenciação.

**Discurso do Sujeito Coletivo:** Sou uma líder nata. No meu dia a dia, procuro usar da minha liderança para estar sempre conduzindo os funcionários no sentido de serem éticos e acolhedores para com os nossos clientes. Desse modo, procuro tornar a equipe engajada, preparada e motivada para deixar comprometida. Para ser líder não basta ordenar, tem que saber assumir suas responsabilidades e reconhecer competências, além de ser exemplar e saber decidir. Assim, como líder, procuro influenciar e comandar as pessoas.

Quadro 3: Ser líder (IC-3)

No quadro 3, encontra-se o DSC da ideia central 3, ser líder. Essa foi a terceira ideia central mais frequente entre as respondentes. As empreendedoras afirmam ser líderes natas, utilizando a liderança no dia a dia para conduzir melhor seus trabalhos e funcionários e para, assim, atender melhor os clientes. Um aspecto importante considerado pelas mulheres empreendedoras é que elas buscam engajar suas equipes, prepará-las e motivá-las para conseguir comprometê-las. As entrevistadas ainda afirmam que ser líder não é somente ordenar, é também assumir responsabilidades, reconhecer competências, ser exemplar e saber decidir.

Essa característica corrobora com a pesquisa de Schmidt e Bohnenberger (2009) e Dornelas (2015). Tais autores afirmam que os empreendedores possuem as características de serem líderes e formadores de equipes.

**Discurso do Sujeito Coletivo:** Relaciono-me bem com as pessoas, com os grupos e com os clientes, pois sei analisar e compreender as dificuldades e limitações das pessoas que trabalham na equipe. Gosto de lidar com gente. Tenho muita facilidade de interagir e possuo uma boa rede de amizades. Também já criei uma rede de bons clientes.

Quadro 4: Relacionar-se bem com clientes e funcionários (IC-4)

No quadro 4, está presente o DSC da IC-4, relacionar-se bem com clientes e funcionários. Nesse discurso, percebe-se que as empreendedoras gostam de lidar com pessoas, afirmam que se relacionam bem com grupos ou clientes. Um ponto crucial para as empreendedoras garantirem esse bom relacionamento é ter uma rede de amizades e de clientes. Também vale ressaltar que mulheres julgaram como importante saber analisar e compreender as dificuldades e limitações das pessoas com quem trabalham.

A característica que envolve o relacionar-se bem com os clientes e funcionários encontra similitude com a característica “sociável” de Schmidt e Bohnenberger (2009), “são bem relacionados” de Dornelas (2015), “possui rede de contatos” de McClelland (1972), bem como “habilidade de lidar com pessoas” de Almeida, Antonielli e Gomes (2011).

**Discurso do Sujeito Coletivo:** Agir com iniciativa é não esperar para tomar decisões. É buscar soluções para resolver ou minimizar dificuldades. É sempre colaborar e participar em todas as atividades da empresa. Tenho iniciativa para buscar oportunidades e fazer acontecer minha própria ideia, pois sei que sem ação nada sai do campo do sonho. Tenho dinamismo, sou uma mulher acima de tudo proativa.

Quadro 5: Agir com iniciativa e dinamismo (IC-5)

O quadro 5 trata do discurso do sujeito coletivo da IC-5, agir com iniciativa e dinamismo. A partir da fala das empreendedoras, é possível notar que elas agem com iniciativa no processo de tomada de decisão e buscam sempre possuir iniciativa para resolver ou minimizar os problemas. Elas também utilizam da iniciativa para buscar oportunidades e fazer com que suas ideias aconteçam. Além da iniciativa, as respondentes classificaram-se como dinâmicas e proativas. Esta ideia central corrobora o referencial teórico a partir dos estudos de McClelland (1972) que afirma que o empreendedor é alguém que possui iniciativa, bem como através das pesquisas de Dornelas (2015) que advoga que o empreendedor é dinâmico. Além disso, dinamismo também é uma característica salientada por Almeida, Antonielli e Gomes (2011).

**Discurso do Sujeito Coletivo:** Tenho total profissionalismo e respeito com os clientes. Preocupo-me com a eficiência do atendimento para conquistá-lo, isto é, eu foco na qualidade dos serviços. Além disso, procuro produtos e serviços de qualidade para atender o público dos meus negócios.

Quadro 6: Agir com profissionalismo e foco no cliente (IC-6).

A ideia central 6 (IC-6) é agir com profissionalismo e foco no cliente. As respondentes afirmam ter total profissionalismo e respeito com seus clientes, preocupando-se em atendê-los com eficiência, a fim de conquistá-los. Percebe-se, claramente, neste discurso, a preocupação e significativo foco no público-alvo dos negócios das empreendedoras. Não existe, no referencial teórico trabalhado, nenhuma característica do empreendedor que desse especial ênfase ao profissionalismo e foco no cliente como foi assinalado no DSC da IC-6. Neste sentido, agir com profissionalismo e respeito com os clientes é um atributo que traz avanços na compreensão do perfil da empreendedora.

**Discurso do Sujeito Coletivo:** Gosto de ser organizada. Por natureza sou uma pessoa organizada desde a arrumação do guarda roupa até o gerenciamento do meu trabalho, fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, etc. Procuro organizar a realização das diversas tarefas das equipes que trabalham comigo. Assim, fica mais fácil monitorar, acompanhar, rever e corrigir junto com os colaboradores o que não está dando certo, o que precisa ser modificado, melhorado, otimizado. Também sou bem organizada com as finanças.

Quadro 7: Ser organizada (IC-7)

O discurso do sujeito coletivo da IC-7 expressa outro atributo que caracteriza as empreendedoras: Ser organizada. As entrevistadas dizem que são organizadas por natureza e utilizam essa característica para diversos de seus papéis no dia a dia como empreendedoras. A característica ser organizada corrobora com o estudo de Dornelas (2015) que afirma que os empreendedores sabem organizar seus recursos, sejam eles financeiros, tecnológicos ou materiais e isso auxilia no desempenho da organização.

**Discurso do Sujeito Coletivo:** Tenho capacidade de adaptação a novas realidades e recupero-me muito rapidamente das oscilações do mercado. Procuro enfrentar os desafios de me adaptar às novas circunstâncias e os novos cenários. Gosto de mudar. Às vezes, as decisões de mudanças precisam ser fortes e até radicais, podendo causar dor, angústia e sofrimento, mas são necessárias para a saúde do negócio. É preciso pôr de lado a vaidade e o orgulho e deixar a humildade reinar. Com tudo isso, tenho simpatia para mudanças e novas chances no mercado.

Quadro 8: Adaptar-se a novas realidades e mudanças (IC-8)

No discurso do sujeito coletivo da IC-8 (Adaptar a novas realidades e mudanças), as empreendedoras expressam que gostam de mudar, que têm a capacidade de se adaptar as novas realidades e se recuperam muito rapidamente das oscilações do mercado. Elas sinalizam que as mudanças, muitas vezes, causam dor e sofrimento, porém possuem consciência de que são necessárias ao negócio. Essa característica não foi encontrada na literatura pesquisada, sendo mais um atributo que caracteriza o perfil do empreendedor do gênero feminino, trazendo novos insights à literatura sobre o assunto.

**Discurso do Sujeito Coletivo:** Sou otimista, pois tenho a disposição para encarar as coisas pelo seu lado positivo e esperar sempre por um desfecho favorável, mesmo em situações muito difíceis. Busco ter otimismo para enfrentar as dificuldades que surgem na jornada e sempre acho que as coisas podem melhorar.

Quadro 9: Ser otimista (IC-9)

O quadro 9 contém o DCS da IC-9, ser otimista. As empreendedoras se consideram otimistas por conta da disposição de ver as coisas pelo lado positivo e sempre esperar por um desfecho favorável. Segundo elas, o otimismo é essencial para enfrentar as dificuldades. Ser otimista é uma característica do empreendedor encontrada no referencial teórico especificamente no trabalho de Dornelas (2015). Segundo este autor, os empreendedores são otimistas, pensam sempre no melhor e acreditam que seus negócios podem dar certo.

**Discurso do Sujeito Coletivo:** Sou uma pessoa extremamente dedicada e perfeccionista. Sou extremamente exigente com o que faço para as pessoas, sejam elas clientes ou não. Gosto de saber que aquele serviço vai ser bem executado. Diariamente, dedico em torno de 10 horas para o trabalho, onde sinto muita alegria e satisfação no que faço. Além disso, percebo detalhes na minha empresa para ajudar no meu sucesso.

Quadro 10: Ser dedicada e detalhista (IC-10)

O discurso do sujeito coletivo da IC-10, ser dedicada e detalhista, é apresentado no quadro 10. Segundo as entrevistadas, a dedicação e o foco nos detalhes são características do perfil do empreendedor do gênero feminino. As respondentes afirmam que elas são extremamente dedicadas, detalhistas e exigentes com elas próprias de modo a ter certeza de que tudo será bem executado. Essa ideia possui consonância com as características comportamentais dos empreendedores salientadas por McClelland (1972) quando dizia que os empreendedores possuem exigência de qualidade e eficiência. O trabalho de Dornelas (2015) também possui relação com a IC-10 quando este autor defende que os empreendedores são dedicados.

**Discurso do sujeito coletivo:** Tenho sempre a coragem de crer em minhas ideias. Assim, aposto e acredito em minhas próprias ideias.

Quadro 11: Apostar e acreditar nas próprias ideias (IC-11)

No discurso do sujeito coletivo da IC-11 (quadro 11), as empreendedoras dizem que outro atributo que as caracterizam é apostar e acreditar nas próprias ideias. Essa é mais uma característica que não foi encontrada entre os autores na revisão de literatura.

**Discurso do sujeito coletivo:** Procuro reciclagem e aprendizado constantes, principalmente na área de gestão. Busco conhecimentos que facilitem a administração do negócio e ferramentas para que meu produto chegue ao cliente de forma satisfatória.

Quadro 12: Valorizar a aprendizagem constante, novos conhecimentos em geral e em gestão (IC-12).

No quadro 12, vê-se o DCS da IC-12, na qual as empreendedoras afirmam que procuram reciclagem e aprendizados constantes, sobretudo, na área de gestão para assim descobrirem conhecimentos que tragam facilidade à administração de seus negócios e também para satisfazer o cliente da melhor forma.

Essa característica é tratada por Dornelas (2015) que assinala que os empreendedores buscam e estudam constantemente para ter conhecimentos que possam garantir a melhor gestão de suas empresas. McClelland (1972) também afirma que os empreendedores buscam informações para um melhor monitoramento do seu negócio.

**Discurso do sujeito coletivo:** Sou inquieta e estou sempre em busca de novos projetos e desafios.

Quadro 13: Ser inquieta, buscando sempre novos projetos e desafios (IC-13).

A IC-13, ser inquieta, buscando sempre novos projetos e desafios, formou o discurso do sujeito coletivo presente no quadro 13. Nesse discurso, percebe-se que as empreendedoras possuem uma inquietude, fazendo com estejam sempre em busca de novos projetos e desafios. Essa é outra característica que não foi tratada pelos autores no referencial teórico, sendo mais um traço caracterizador do perfil da empreendedora.

**Discurso do sujeito coletivo:** Sou persistente. Passo por dias ruins, com a economia baixa, mas permaneço no negócio apesar das dificuldades. Tenho perseverança e acho que vai melhorar sempre.

Quadro 14: Ser persistente (IC-14)

No DSC referente à IC-14, ser persistente, as respondentes se consideram persistentes por passarem por dias ruins, mas, mesmo assim, permanecem no negócio apesar das dificuldades. Ser perseverante é uma característica encontrada nas pesquisas de McClelland (1972) e de Schmidt e Bohnenberger (2009).

**Discurso do sujeito coletivo:** Sou determinada, pois posso metas claras e definidas e uma convicção plena de que irei alcançá-las. Em outras palavras, sou uma pessoa extremamente determinada para fazer acontecer.

Quadro 15: Ser determinada (IC-15).

No DSC da ideia central 15, constata-se que as empreendedoras falam que são determinadas, pois possuem metas claras e definidas e sabem que vão alcançá-las. Então, utilizam essa determinação para fazer acontecer. Dornelas (2015) trata dessa característica, afirmado que os empreendedores são determinados, pois são incapazes de se conformar com a rotina.

**Discurso do sujeito coletivo:** Tenho um entendimento de que não existe vida sem problemas e que todo problema tem uma solução. Procuro avaliar cada situação e identificar o problema que pode estar inserido aí. Pior do que ter o problema é não lhe dar a devida atenção ou ficar engessado diante dos riscos que ele pode representar e nada fazer. Livrar-se do problema é o caminho mais fácil. Procure agir com proatividade para resolvê-lo, pois esse é o caminho virtuoso. Assim, nenhuma dificuldade se torna pra mim obstáculo.

Quadro 16: Agir com proatividade para resolver problemas (IC-16)

No DSC presente no quadro 16, é apresentada a ideia central 16, agir com proatividade para resolver problemas. As entrevistadas dizem que não existe vida sem problemas e o caminho adequado e virtuoso é não ficar engessado diante do problema, não lhe dando a devida atenção. Antes, porém, a empreendedora deve agir com proatividade para resolver os problemas que surgem. Essa é uma característica que foi assinalada por Almeida, Antonialli e Gomes (2011) no referencial teórico quando eles assinalam a empreendedora como sendo criativa.

**Discurso do sujeito coletivo:** Ter visão estratégica me permite possuir um olhar sempre à frente e a capacidade de me antecipar às situações.

Quadro 17: Agir com visão estratégica (IC-17)

O DSC da ideia central 17, agir com visão estratégica, é apresentada no quadro 17. Para as entrevistadas, a empreendedora é alguém que possui a capacidade de se antecipar às situações, pois possui uma visão estratégica e de longo prazo. Isso corrobora a teoria de Dornelas (2015) quando este autor diz que o empreendedor é um visionário

**Discurso do sujeito coletivo:** Sou comunicativa e extrovertida. O relacionamento com o cliente exige uma boa comunicação.

Quadro 18: Ser extrovertida e comunicativa (IC-18)

Ser extrovertida e comunicativa representa a IC-18, tendo seu DSC exposto no quadro 18. Para as respondentes, as empreendedoras devem ser comunicativas e extrovertidas, pois isso possui relevância no relacionamento com o cliente. Eis mais uma característica que traz progressos à teoria já que a revisão de literatura não faz referência a este adjetivo do empreendedor.

**Discurso do sujeito coletivo:** Gosto de saber onde estou, onde quero chegar e o que preciso fazer. Assim, busco realizar estudos sobre o negócio e sobre o mercado, desenvolvendo um plano de negócios, avaliando os riscos, analisando a realidade financeira do investimento. Estes estudos me dão autoconfiança e credibilidade no meu potencial de realizar o projeto. Entendo que com um bom plano podemos evitar muitos problemas.

Quadro 19: Agir baseada em um plano de negócio (IC-19)

O quadro 19 apresenta o DSC da ideia central 19, agir baseada em um plano de negócio. Para as entrevistadas, um bom plano de negócios pode evitar uma série de problemas, pois ele contribui para que a empreendedora saiba onde está, onde quer

chegar e o que ela precisa fazer. Segundo elas, é uma ferramenta adequada para avaliar riscos e analisar a realidade financeira do investimento, promovendo mais autoconfiança e credibilidade para a realização do empreendimento. É uma característica que possui forte relação com a literatura sobre o assunto a partir dos trabalhos de Dornelas (2015), de Schmidt e Bohnenberger (2009) que dizem que o empreendedor é alguém que planeja, com a teoria de McClelland (1972) quando diz que o empreendedor planeja e monitora, bem como o trabalho de Almeida, Antonielli e Gomes (2011) que defendem o empreendedor como aquele possui capacidade de planejamento.

**Discurso do sujeito coletivo:** Então, procuro me cercar de informações que possam me nortear e subsidiar, seja por meus próprios estudos ou por pessoas que conheçam sobre o assunto. Procuro ter o máximo de obediência às regras do mercado e seguir orientação de quem já passou pela experiência. Faço análise de prós e contra.

Quadro 20: Agir apoiada em informações do mercado (IC-20)

No quadro 20 consta o DSC da ideia central 20, agir apoiada em informações do mercado. Para as respondentes ter informações sobre o mercado é essencial para seus negócios. Assim, elas procuram essas informações através de estudos próprios e também de pessoas que já passaram pela mesma experiência. Essa característica concorda com o estudo de McClelland (1972), que afirma que o empreendedor é alguém que busca informações.

**Discurso do sujeito coletivo:** Ser independente, desejo de seguir seus próprios horários e regras.

Quadro 21: Ser independente (IC-21)

O quadro 21 contém o DSC da ideia central 21, ser independente. As entrevistadas desejam seguir seus próprios horários e regras. Dornelas (2015) e McClelland (1972) apontam que os empreendedores são independentes e também constroem o próprio destino. Sendo assim, esta ideia central tem relação com o referencial teórico.

**Discurso do sujeito coletivo:** Sou sensível com meus clientes e funcionários.

Quadro 22: Agir com sensibilidade com as pessoas (IC-22)

No quadro 22 é apresentado o DSC da ideia central 22, agir com sensibilidade com as pessoas. As empreendedoras afirmam ser sensível com cliente e funcionários. Essa é mais uma característica inédita.

**Discurso do sujeito coletivo:** Ser cuidadosa em cada passo que vou dando.

Quadro 23: Agir com prudência (IC-23)

O quadro 23 apresenta o DSC da ideia central 23, agir com prudência. As respondentes são cuidadosas em cada passo que dão. Eis aqui mais uma característica que traz avanços para o estudo, pois nenhum autor tratou sobre essa ideia.

**Discurso do sujeito coletivo:** Tenho foco em resultados.

Quadro 24: Ter foco em resultado (IC-24)

No quadro 24, consta o DSC da ideia central 24, ter foco em resultados. Essa característica não foi tratada por nenhum autor.

**Discurso do sujeito coletivo:** Tenho autoconfiança.

Quadro 25: Ser Autoconfiante (IC-25)

Ser autoconfiante é a ideia central 25, com o DSC exposto no quadro 25 acima. As entrevistadas asseguram que possuem autoconfiança. Sobre isso, McClelland (1972) afirma em seus estudos que os empreendedores são aqueles que possuem autoconfiança. Dessa forma, essa característica corrobora com a revisão de literatura.

**Discurso do sujeito coletivo:** Ser autêntica é não ir pela cabeça dos outros, fazer as coisas com segurança, sabendo o que está fazendo. Não se deixar manipular e ter convicção das suas ideias.

Quadro 26: Ser autêntica e ter opinião própria (IC-26)

Finalmente, no quadro 26, há o DSC da ideia central 26, ser autêntica e ter opinião própria, refere-se à última ideia central encontrada. Essa característica não foi encontrada entre os autores do referencial teórico, trazendo novos insights à revisão de literatura.

## 5 I DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por meio das ideias centrais que emergiram a partir da coleta do material empírico e através de um exercício de agrupamento das mesmas, chegou-se a nove categorias de habilidades caracterizadoras do empreendedor do gênero feminino: 1) Habilidades de Autoconfiança; 2) Habilidades de Proatividade e Dedicação ao Negócio; 3) Habilidades de

Liderança e Relacionamento Interpessoal; 4) Habilidades Mercadológicas; 5) Habilidades Criativo-Inovadoras; 6) Habilidades de Persistência e Otimismo em relação ao Êxito do Negócio; 7) Habilidades de Organização; 8) Habilidades Estratégicas e de Planejamento; 9) Habilidades de Valorização da Aprendizagem em Geral e em Gestão.

Categoria de Habilidades	Ideias Centrais	Freq. Abs.	Freq. %	Freq.% Acum.
Habilidades de Autoconfiança	Ser corajosa e assumir riscos (IC-1)	13	13,83	20,2
	Apostar e acreditar nas próprias ideias (IC-11)	3	3,19	
	Ser autoconfiante (IC-25)	1	1,06	
	Ser autêntica e ter opinião própria (IC-26)	1	1,06	
	Ser independente (IC-21)	1	1,06	
Habilidades de Proatividade e Dedicação ao Negócio	Agir com iniciativa e dinamismo (IC-5)	6	6,38	19,15
	Ser dedicada e detalhista (IC-10)	4	4,26	
	Ser inquieta, buscando novos projetos e desafios (IC-13)	3	3,19	
	Ser determinada (IC-15)	3	3,19	
	Agir com proatividade para resolver problemas (IC-16)	2	2,13	
Habilidades de Liderança e Relacionamento Interpessoal	Ser líder (IC-3)	7	7,45	17,02
	Relacionar-se bem com clientes e funcionários (IC-4)	6	6,38	
	Ser extrovertida e comunicativa (IC-18)	2	2,13	
	Agir com sensibilidade com as pessoas (IC-22)	1	1,06	
Habilidades Mercadológicas	Agir com profissionalismo e foco no cliente (IC-6)	6	6,38	12,76
	Adaptar-se a novas realidades e mudanças no mercado (IC-8)	4	4,26	
	Agir apoiada em informações de mercado (IC-20)	1	1,06	
	Ter foco em resultados (IC-24)	1	1,06	
Habilidades Criativo-Inovadoras	Ser criativa e gostar de inovar (IC-2)	10	10,64	10,64
Habilidades de Persistência e Otimismo em relação ao Êxito do Negócio	Ser otimista (IC-9)	4	4,26	7,45
	Ser persistente (IC-14)	3	3,19	
Habilidades de Organização	Ser organizada (IC-7)	5	5,33	5,33
Habilidades Estratégicas e de Planejamento	Agir com visão estratégica (IC-17)	2	2,13	4,25
	Agir baseada em um plano de negócios (IC-19)	1	1,06	
	Agir com prudência (IC-23)	1	1,06	

Habilidades de Valorização da Aprendizagem em Geral e em Gestão	Valorizar a aprendizagem constante, novos conhecimentos em geral e em gestão (IC-12)	3	3,19	3,19
---	--	---	------	------

Tabela 2: Categorias de Habilidades do Perfil da Empreendedora de Pequenos Negócios em Feira de Santana (Ba)

As habilidades de autoconfiança são as que melhor caracterizam a empreendedora de pequenos negócios em Feira de Santana e respondem por 20,2% das expressões-chave dos discursos das respondentes e referem-se à habilidade de as empreendedoras serem corajosas e assumirem riscos, apostarem e acreditarem nas próprias ideias, serem autoconfiantes, serem autênticas e terem opiniões próprias, bem como serem independentes. Essas habilidades demonstram que para abrir e desenvolver um negócio próprio, a empreendedora necessita, essencialmente, possuir uma confiança nela própria, nas suas ideias e projetos. Sem uma atitude de confiança, a empreendedora não terá coragem para assumir riscos e crer em suas próprias ideias e propósitos para empreender.

As habilidades de proatividade e dedicação ao negócio somam 19,15% das expressões-chave das respostas das empreendedoras entrevistadas. Segundo elas, tais habilidades demonstram que a empreendedora não se conforma em permanecer na zona de conforto. Antes, porém, ela faz acontecer, sendo dinâmica e assumindo uma atitude de iniciativa. É alguém que diante de problemas não permanece inerte. Entretanto, age com proatividade, buscando resolver os desafios que surgem. Ademais, a empreendedora é inquieta e busca gerir novos projetos e desafios empresariais. Finalmente, o empreendedor do gênero feminino possui elevada dedicação ao negócio, sendo detalhista, determinada e exigente consigo mesma para que o negócio alcance êxito.

As habilidades de liderança e relacionamento interpessoal integralizam 17,02% das expressões-chave e tratam-se da capacidade que a empreendedora possui para liderar eficazmente a sua empresa, agindo com sensibilidade em relação às pessoas que interage. Além disso, nessa categoria, encontram-se as habilidades de relacionamento interpessoal, sobretudo, com clientes e funcionários, bem como o talento para comunicar bem suas ideias e projetos com vistas a congregar adeptos que contribuam com o sucesso de seu empreendimento.

Somando 12,76% das expressões-chave estão as habilidades mercadológicas. Segundo o discurso das entrevistadas, as empreendedoras possuem características de forte foco nos resultados e nas questões de mercado. Para as entrevistadas, as empreendedoras procuram agir com profissionalismo e ênfase no cliente, além de buscarem pautar suas ações e decisões a partir de informações de mercado. Adicionalmente, as empreendedoras sempre buscam se adaptar às mudanças e ditames do mercado de modo a oferecer produtos e serviços afinados com as necessidades dos clientes.

A categoria das habilidades criativo-inovadoras responde por 10,64% das expressões-chave e trata da capacidade que as empreendedoras possuem de serem criativas e implementarem inovações em seus negócios.

As habilidades de persistência e otimismo em relação ao êxito do negócio integralizam 7,45% das expressões-chaves. Para as respondentes, mesmo diante de um contexto adverso de crises e dificuldades, as empreendedoras possuem a atitude de perseverar em seus empreendimentos, preservando uma atitude de otimismo e crença de que o cenário vai melhorar.

A categoria de habilidades de organização contempla 5,33% das expressões-chave e explicam a capacidade que possuem as empreendedoras para se organizarem. Segundo elas, a organização das empreendedoras está presente em diversas de suas práticas, tais como: gerenciamento do trabalho, organização do fluxo de caixa, das contas a pagar e a receber, dentre outras. Elas salientam a importância da organização, pois permite que as empreendedoras melhor monitorem, acompanhem, revisem e corrijam o que não está dando certo, percebam o que precisa ser modificado, melhorado e otimizado.

Já a categoria de habilidades estratégicas soma 4,25% das expressões-chave e dizem respeito à postura das empreendedoras em gerir seus negócios com prudência e visão estratégica, tendo a ferramenta do plano de negócios como uma importante aliada.

Finalmente, a categoria de habilidades de valorização da aprendizagem em geral e em gestão diz respeito à busca por capacitação geral em gestão por parte das empreendedoras. Essa categoria responde por 3,19% das expressões-chave dos discursos das respondentes.

## 6 | CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo investigar o perfil da empreendedora de pequenos negócios na cidade de Feira de Santana (Ba) que se constitui na maior cidade do interior nordestino (CÂMARA DOS DIRIGENTES LOGISTAS DE FEIRA DE SANTANA, 2015).

Tal estudo assumiu um caráter qualiquantitativo e utilizou-se do Discurso do Sujeito Coletivo como estratégia de análise dos dados. O material empírico coletado foi proveniente do depoimento de 26 proprietárias-empreendedoras de 26 diferentes organizações do setor de serviços e comércio da cidade de Feira de Santana (Ba).

“Quais são as características que te definem como empreendedora? Poderia discorrer sobre cada uma delas? (Detalhe a sua resposta)”. Tal indagação estava presente em um questionário mais extenso que faz parte de uma pesquisa mais abrangente sobre gênero e empreendedorismo. O propósito desta questão era levantar quais adjetivos caracterizam o perfil da empreendedora de pequenos negócios que representa o propósito desta investigação.

A partir da análise do material empírico coletado, encontrou-se 26 ideias centrais.

Neste sentido, de acordo com a fala das entrevistadas, a empreendedora de pequenos negócios é aquela que: é corajosa e assume riscos; é criativa e gosta de inovar; é líder; relaciona-se bem com os clientes e funcionários; age com iniciativa e dinamismo; age com profissionalismo e foco no cliente; é organizada; adapta-se a novas realidades e mudanças; é otimista; é dedicada e detalhista; apostar e acredita nas próprias ideias; valoriza a aprendizagem constante, novos conhecimentos em geral e em gestão; é inquieta, buscando sempre novos projetos e desafios; é persistente; é determinada; age com proatividade para resolver problemas; age com visão estratégica; é extrovertida e comunicativa; age baseada em um plano de negócios; age apoiada por informações do mercado; é independente; age com sensibilidade com as pessoas; age com prudência; tem foco em resultados; é autoconfiante; é autêntica e tem opinião própria.

É importante sinalizar que tais características corroboram as pesquisas anteriores sobre o tema (MC CLELLAND, 1972; SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009; DORNELAS, 2015) e, em certa medida, acrescenta detalhes a partir da apresentação dos discursos coletivos. As características que não foram assinaladas pelo referencial teórico, mas que emergiram a partir dos discursos do sujeito coletivo foram: agir com profissionalismo e foco no cliente, adaptar-se a novas realidades e mudanças, apostar e acreditar nas próprias ideias, ser inquieta, buscando sempre novos projetos e desafios, ser extrovertida e comunicativa, agir com sensibilidade com as pessoas, agir com prudência, ter foco em resultado, ser autêntica e ter opinião própria.

Por meio das ideias centrais que surgiram por meio da coleta do material empírico e através de um exercício de agrupamento das mesmas, chegou-se a nove categorias de habilidades capazes de melhor caracterizar o empreendedor do gênero feminino: 1) Habilidades de Autoconfiança; 2) Habilidades de Proatividade e Dedicação ao Negócio; 3) Habilidades de Liderança e Relacionamento Interpessoal; 4) Habilidades Mercadológicas; 5) Habilidades Criativo-Inovadoras; 6) Habilidades de Persistência e Otimismo em relação ao Êxito do Negócio; 7) Habilidades de Organização; 8) Habilidades Estratégicas e de Planejamento; 9) Habilidades de Valorização da Aprendizagem em Geral e em Gestão.

Dentre as limitações desta investigação, ressalta-se a impossibilidade de generalização das conclusões por conta da abordagem metodológica utilizada, bem como da amostra escolhida tratar-se de empreendedoras circunscritas à cidade de Feira de Santana (Ba).

Novas pesquisas de cunho eminentemente quantitativo podem auxiliar na ratificação ou não das características encontradas, bem como podem possibilitar a confirmação ou a emergência de novas categorias e agrupamentos. Considerando que as características das empreendedoras podem diferir de uma localidade para outra, futuras pesquisas poderiam investigar o perfil das empreendedoras de diferentes regiões do país, inclusive realizando cruzamentos com outros fatores, tais como taxas de continuidade de micro e pequenas empresas, bem como os níveis de mortalidade dessas organizações nas regiões

pesquisadas.

Este artigo inserido em um trabalho mais abrangente sobre empreendedorismo e gênero traz contribuições de natureza metodológica, teórica e prática. Metodológica, pois é uma das poucas pesquisas no campo do empreendedorismo a utilizar o Discurso do Sujeito Coletivo como estratégia de tabulação e análise do material empírico coletado, conferindo novas possibilidades e formatos ao tratamento dos dados coletados sem comprometer o rigor científico da pesquisa de caráter qualitativo. Teórica, pois contribui com avanços à literatura sobre o empreendedorismo quando reflete – quase pioneiramente - sobre as características do perfil do empreendedor do gênero feminino em sítios mais regionalizados e, normalmente, não tão privilegiados por grande parte dos pesquisadores. Prática já que as mulheres que desejam empreender podem refletir sobre as categorias de habilidades (que emergiram deste trabalho) com vistas ao desenvolvimento de competências para uma gestão mais exitosa de seus empreendimentos.

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, S.; TRUMAN, C. *Women in business: perspectives on women entrepreneurs*. London: Routledge, 1993.
- ALMEIDA, I. C.; ANTONIALLI, L. M.; GOMES, A. F. Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. In: **RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v.10, n.1, p.102-127, jan/abr. 2011.
- BRASIL, Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2009. Altera a Lei Complementar nº 123.
- BILLING, Y. D; ALVESSON, M. Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work and Organization*, Oxford, England, v.7, n.2, 2000.
- BOURDIEU, P. A Dominação Masculina. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 1999.
- CAMARA DE DIRIGENTES LOGISTAS DE FEIRA DE SANTANA. Disponível em: <[http://www.cdlfs.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=83&Itemid=222](http://www.cdlfs.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=222)>. Acesso em: 19 de mar. 2016.
- CARLAND, J. W.; HOY, F.; CARLAND, J. A. C. Who is an entrepreneur? It is a question worth asking. *American Journal of Small Business*, v.12, n.4, 1988, p.33-39.
- CARVALHO, C.F.; BARBOSA, F.C.; SIMÕES, G.M.M.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudo de casos múltiplos com empreendedoras em Aracaju. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.5, n.2, p.124-141, 2011.
- CUNHA, R. A. N. A. Universidade na formação de empreendedores: a percepção prática dos alunos de graduação. Anais do XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, PR, Brasil, 2004.

DE FELIPE, M. G. L.; MELO, M. C. de O. L.; PINTO, R. A.; LOPES, A. L. M. Empoderamento ou violência simbólica: Percepção de mulheres docentes em cursos de Engenharia do Cefet -MG. In: **Encontro de Estudos Organizacionais**, 8., 2014, Gramado, RS, Anais... Gramado, RS: ANPAD, 2014.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 5. Ed. Rio de Janeiro: ckEmpreende/ LTC, 2015.

DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor. São Paulo: Pioneira, 1986.

FLEURY, M.T. Liderança feminina no mercado de trabalho. **GV EXECUTIVO**, São Paulo, v.12, n.1, p.46-49, janeiro/junho, 2013.

FILLION, L.J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários- gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo v. 34, n.2, p.05-28, abr./jun. 1999.

GEM. Empreendedorismo no Brasil. Relatório Global, 2007. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org>>. Acesso em: 16/07/2016.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; ANTONIALLI, L. M.; CORREIA, E. L. F. Trajetórias e estratégias de mulheres: um estudo conquistense. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 69-87, jan.-mar. 2009.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; ARÁUJO, U. P. Empreendedorismo Feminino: o estado da arte. In: **Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação Em Administração**, 33. 2009 São Paulo, Anais...São Paulo: ANPAD, 2009.

GOMES, A. F. Mulher e Gestão. São Paulo: **Revista de Gestão USP**, v.12, n.3 p.1- 9, julho/ setembro 2005.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPERD, D. A. Empreendedorismo. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JODELETE, D. Répresentations sociales: un domaine en expansion. In: JODELETE, D. (Org.). **Répresentations sociales**. Paris: PUF, 1989, p.31-61.

KELLEY, D.; BOSMA, N.; AMORÓS, J. E. Global Entrepreneurship Monitor: 2010 Global Report. Babson College e Universidad Del Desarrollo, 2011.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C; COSTA MARQUES, C. DA. Discurso do sujeito coletivo, complexidade e auto-organização. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p.1193-1204, 2009.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos). Caxias do Sul: EDUSC, 2005. p. 256.

LIMA-FILHO, D. O.; SPROESSER, R. L.; MARTINS, E. L. C. Empreendedorismo e jovens empreendedores. **Revista de Ciências da Administração**, v.11, n.24, 2009, p.246-277.

Lloyd-Jones, B.; Bass, L. e Jean-Marie, G. Gender and Diversity in the Workforce. In: M.Y. Byrd & C. L. Scott (Ed.), *Diversity in the Workforce - Current issues and emerging trends* (pp.93-124). New York: Routledge. 2014.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. Administração de pequenas empresas. **Ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books. 1997.

MARKMAN, G. D.; BARON, R. A. Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others are. *Human Resource Management Review*, v.13, n.2, 2003, p.281-301.

PETERS, T. As mulheres reinam. *HSM Management*. v.43. 2004.

MASSAINI, S. A.; BARAKAT, S. R.; GOUVÉA, M. A.; PÓLO, E. F. Empreendedorismo e competitividade global: uma análise multivariada de dados. **Revista Gestão Organizacional**, v. 5, n. 2, p. 259-271, 2012.

McCLELLAND, D. C. A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MOORE, D. P.; BUTTNER, E. H. *Women entrepreneurs*. London: Sage, 1997.

MOTA, M. S.; SILVA, G. J. de. Os Anos de Chumbo e a Produção Televisiva: a revolução feminista no seriado *Malu Mulher*. Anagrama: **Revista Científica Interdisciplinar da Graduação**. 4, n. 4, 2011.

OLIVEIRA, P. G.; SOUZA NETO, B. Empreendedorismo e Gestão feminina: Uma Análise do Estilo Gerencial de Mulheres Empreendedoras no Município de São João Del-Rei, Minas Gerais. In: *Simpósio De Gestão Da Inovação Tecnológica*, 25., 2008, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: ANPAD, 2008.

PAIXÃO, R. B.; MELO, D. R. A. de; SOUZA-SILVA, J. C. de; CERQUINHO, K. G. Por que ocorre? Como lidar? A percepção dos professores de graduação em Administração sobre o assédio moral. **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.3, p.516-529, 2013.

RODRIGUES, R. B.; MELO, M. C. de O. L.; LOPES, A. L. M. Gênero Feminino no Empreendedorismo de Sucesso em Minas Gerais. **Organizações em Contexto**, v. 12, n.23, 2016.

SCHIMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. **RAC**, v. 13, n. 3, art. 6, p. 450-467, 2009.

SHAFFER. DR. Social and personality development. Balmont CA: Wadsworth, 2005

SHUMBA, A.; NAONG, M. Factors Influencing Students' Career Choice and Aspirations in South Africa. **J SocSci**, 33(2), 169-178. 2012.

SILVEIRA, A.; GOUVÉA, A. B. T. de. Empreendedorismo feminino: mulheres gerentes de empresas. **FACES R. Adm. Belo Horizonte**, v.7, p. 124-138, jul./set, 2008.

SOUZA-SILVA, Jader C de. Gestão empresarial: administrando empresas vencedoras. São Paulo: Saraiva, 2006.

STEVENSON, Howard. New business ventures and the entrepreneur. Boston: Irwin, 1993.

TOURAINE, A. O mundo das mulheres. Trad. Francisco Morás. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

# CAPÍTULO 12

## PROGRAMA BOM NEGÓCIO PARANÁ: A CONTRIBUIÇÃO DO NÚCLEO DA UNIOESTE MARECHAL CÂNDIDO RONDON PARA CAPACITAÇÃO DE EMPREENDEDORES

Data de aceite: 28/04/2021

Data de submissão: 05/02/2021

### **José Angelo Nicácio**

Unioeste, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Administração  
Marechal Cândido Rondon – Pr.  
<http://lattes.cnpq.br/5136632173025604>

### **Liliane Dalbello**

Unioeste, Programa de Pós Graduação em  
Desenvolvimento Rural Sustentável  
Marechal Cândido Rondon – Pr.  
<http://lattes.cnpq.br/2832707594672426>

**RESUMO:** A capacitação de empresários e futuros empresários é uma tarefa de suma importância para o desenvolvimento econômico, social e ambiental do país. Um empreendedor qualificado possui melhores condições de conduzir o seu negócio, mantê-lo diante de dificuldades de longo ou curto prazo e aprimorar o seu desenvolvimento com enfoque sustentável. É nesse sentido que o programa Bom Negócio Paraná/ SETI objetivou contribuir para o desenvolvimento econômico, social e ambiental dos municípios onde atuou, por meio da capacitação de micro e pequenos empresários, visando a segurança dos seus negócios e a geração de emprego e renda da população atendida. O programa ofereceu aulas gratuitas e permitiu que empreendedores tivessem acesso a financiamentos, com juros a partir de 1,26% ao mês, entre faixas de R\$ 300 a R\$ 3 milhões, de

acordo com a capacidade de cada empresário. A capacitação foi viabilizada por meio de parcerias com as universidades estaduais, agentes ligados ao desenvolvimento empresarial, órgão e instituições de caráter público ou privado. O conteúdo do curso reuniu as principais noções exigidas para o início e a manutenção da micro ou pequena empresa, isto é, as aulas e a apostila disponibilizada gratuitamente aos alunos continham ensinamentos, exemplos e exercícios a respeito da Gestão de Negócios, Gestão Comercial, Gestão de Pessoas, Gestão Financeira e Gestão Estratégica. Há, ainda, a modalidade à distância, não analisada neste artigo. Este trabalho objetivou analisar como o Núcleo de Marechal Cândido Rondon/ PR contribuiu para a capacitação dos alunos concluintes do curso. Para a coleta dos dados analisados, foi utilizado o questionário pós-curso preenchido pelos concluintes que indicaram, dentre os módulos do curso, quais eles passaram a aplicar diretamente no seu empreendimento.

**PALAVRAS - CHAVE:** Empreendedorismo. Programa Bom Negócio Paraná. Capacitação.

**PARANÁ GOOD BUSINESS PROGRAM:  
THE CONTRIBUTION OF THE  
NUCLEUS OF UNIOESTE MARECHAL  
CÂNDIDO RONDON FOR TRAINING  
ENTREPRENEURS**

**ABSTRACT:** The training of entrepreneurs and future entrepreneurs is an extremely important task for the country's economic, social and environmental development. A qualified entrepreneur is better able to conduct his business, keep him facing long or short term

difficulties and improve his development with a sustainable focus. It is in this sense that the Paraná Good Business/ SETI program aimed to contribute to the economic, social and environmental development of the municipalities where it operated, through the training of micro and small entrepreneurs, aiming at the security of their businesses and the generation of jobs and income of population served. The program offered free classes and allowed entrepreneurs to have access to financing, with interest rates starting at 1.26% per month, ranging from R\$300 to R\$3 million, according to the capacity of each entrepreneur. The training was made possible through partnerships with state universities, agents linked to business development, public and private bodies and institutions. The content of the course brought together the main notions required for the start and maintenance of the micro or small company, that is, the classes and the handout made available free of charge to students contained teachings, examples and exercises regarding Business Management, Commercial Management, Management of People, Financial Management and Strategic Management. There is also the distance modality, not analyzed in this article. This study aimed to analyze how the Center of Marechal Cândido Rondon / PR contributed to the training of students who finished the course. To collect the analyzed data, the post-course questionnaire was used, completed by the graduates who indicated, among the modules of the course, which they started to apply directly in their enterprise.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship. Paraná Good Business Program. Training.

## 1 | INTRODUÇÃO

Apesar das Universidades, sejam elas públicas ou particulares, e os institutos de pesquisa desenvolverem projetos de extensão e apoio à comunidade a respeito de diversos assuntos, “não é da praxe do empresário brasileiro recorrer a esta via para sanar as suas dúvidas ou aprimorar-se” (PEREIRA e SOUSA 2009, p.9).

Entretanto, os cursos, auxílios, capacitações e projetos são muitos e continuam disponíveis para o público empresário ou futuro empresário. É o caso do Programa Bom Negócio Paraná que foi instituído em 2012 e oferece cursos de capacitação gerencial e consultorias, gratuitas, para micro e pequenos empresários, além de facilidades no acesso às linhas de créditos de baixo custo do Fomento Paraná (SETI, 2018). Os cursos são realizados nas modalidades: presencial e a distância (EaD) pelas sete Universidades Estaduais que oferecem o curso nas cidades onde estão instaladas e nas comarcas vizinhas (UNESPAR, UNIOESTE, UEM, UEPG, UEL, UNICENTRO e UENP). Nos cursos são trabalhados módulos de Gestão de Negócios, Gestão Comercial, Gestão de Pessoas, Gestão Financeira e Gestão Estratégica. Conteúdos essenciais para todo e qualquer empreendedor.

Desta forma, busca-se analisar a contribuição do curso ministrado pelo Núcleo da UNIOESTE de Marechal Cândido Rondon, do Programa Bom Negócio Paraná para os alunos que concluíram a capacitação no ano de 2018 nas cidades de Marechal Cândido Rondon, Palotina e São Jorge do Patrocínio.

Portanto, se analisou, com base nos questionários pós curso coletados quais

conteúdos os alunos já tinham antes de entrar no curso e quais eles passaram a aplicar seguindo as orientações dos instrutores que ministraram as aulas.

## 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O Programa bom Negócio Paraná

Historicamente, o Programa Bom Negócio Paraná foi concebido pela prefeitura municipal da cidade de Curitiba no ano de 2005, sob a coordenação da Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A, com a missão de estimular, por meio de capacitações, o desenvolvimento dos micro e pequenos empreendedores dos setores de indústria, comércio e serviços. Após receber premiações da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), órgão vinculado ao Ministério da Ciência e Tecnologia, e posicionar-se entre os cinco melhores projetos de desenvolvimento econômico da América do Sul no 10º Fórum Interamericano da Microempresa, do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Programa estendeu-se para os demais municípios do Estado do Paraná (SETI, 2018).

Em 2012, o Programa foi oficialmente instituído em sete Universidades Estaduais do Paraná (UNESPAR, UNIOESTE, UEM, UEPG, UEL, UNICENTRO e UENP), que abrangem 14 Núcleos do Programa Bom Negócio Paraná com vistas ao desenvolvimento econômico dos municípios e a geração de emprego e renda a comunidade local. Ademais, o Programa conta com parcerias estabelecidas no plano estadual abrigadas pelo Programa de Extensão Universidade Sem Fronteiras, da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SETI e Agência de Fomento Paraná S/A, que disponibiliza aos empreendedores o acesso a aulas gratuitas e linhas de créditos com taxas menores, a partir de 1,26% ao mês (SETI, 2018).

Na Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, *campus* de Marechal Cândido Rondon, o Programa Bom Negócio Paraná foi implementado nas modalidades presencial e a distância (EaD), com início das turmas nos anos de 2013 e 2016, respectivamente, atendendo 18 cidades circunvizinhas. Por meio do Termo de Compromisso 050/2018, a equipe do Programa Bom Negócio Paraná – Núcleo de Marechal Cândido Rondon foi composta por sete pessoas, sendo dois coordenadores, três bolsistas graduados recém-formados e dois bolsistas graduandos.

Neste viés, as capacitações permitem o estímulo à formalização de novos empreendedores, o fortalecimento e ampliação da base produtiva dos municípios, o estímulo à geração de empresas competitivas e a disseminação do conhecimento.

### 2.2 O Conteúdo do Curso de Capacitação do Programa bom Negócio Paraná

Empreendedores que almejam o sucesso de seus projetos não podem conviver com a inércia que os impedem de desenvolver melhor as suas técnicas e habilidades. A aquisição de conhecimento gerencial e técnico deve fazer parte do dia a dia do empreendedor, que

passará a ter maior monitoração, controle e gestão do que ocorre à sua volta, podendo melhorar suas competências. Trata-se de uma forma contínua de aprendizagem que conduz à correção, ao ajuste e à melhoria do que é feito (FILION, 1999, p.16).

Para Dornellas (2005, p.40) um bom curso de capacitação de empreendedores:

deve fornecer mecanismos que permitam a identificação e o entendimento das habilidades do empreendedor, das oportunidades que estão à sua disposição, da possibilidade de inovar, da importância do empreendedorismo e de como desenvolver um plano de negócios eficaz, concreto e baseado em fontes seguras.

Nesse sentido, o curso de capacitação do Programa Bom Negócio Paraná/SETI, enquadrando-se na ideia acima mencionada, está disposto em cinco módulos que comportam as noções essenciais que todo empresário ou futuro empresário precisa conhecer para gerir, inovar, desenvolver e manter o seu negócio.

### *2.2.1 Gestão de Negócios*

O módulo Gestão de Negócios propicia aos alunos assimilar a importância do empreendedorismo no Brasil, sobretudo para as micro e pequenas empresas, que correspondem a 27% do Produto Interno Bruto (PIB) e 52% dos empregos formais, bem como auxiliá-los a encontrar a melhor conjuntura para o negócio a ser desenvolvido/reestruturado (SEBRAE, 2014).

O termo empreendedorismo, por ser dinâmico, apresenta diversas definições, contudo, há três elementos que identificam este comportamento: a) a iniciativa; b) a organização/reorganização de mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para o proveito prático; e c) a aceitação dos riscos (SHAPERO, 1975, p. 187).

Assim sendo, para destacar-se no mercado é necessário que o empreendedor esteja preparado para enfrentar as dificuldades do negócio, inovando-se continuamente.

Nesse sentido, o material oferecido pelo Programa Bom Negócio Paraná, na modalidade gestão de Negócios, busca direcionar os participantes a conhecerem o empreendimento a ser desenvolvido/ampliado, por meio da identificação do mercado, riscos, concorrência, público alvo, produtos, serviços e planejamento estratégico.

### *2.2.2 Gestão Comercial*

O módulo de Gestão Comercial apresenta ferramentas de marketing e vendas a fim de orientar os participantes a ter um bom relacionamento com a sua clientela, conhecendo as suas preferências e expectativas para garantir a excelência no atendimento. O objetivo deste módulo é auxiliar os participantes a conquistar e reter clientes usando estratégias de marketing, compras e vendas.

Pereira (2018) esclarece que reter clientes tem se tornado uma tarefa complexa, pois o mercado e os novos anseios dos clientes obrigam as empresas a inovar-se constantemente. Nessa seara, é possível constatar três fatores para essas mudanças: a) o mercado: aumento da concorrência, produtos e preços semelhantes; b) o cliente: preocupação com a qualidade do serviço/produto e acesso a informação; e c) pessoas: conhecimento técnico e foco em resultados.

Assim sendo, é necessário que o empreendedor esteja preparado para atender as mudanças de mercado, devendo, para isso, alinhar as atividades de marketing e venda, visto que, o marketing é uma atividade voltada para a comunicação, interação e adaptação de produtos e serviços, já a atividade de vendas é a concretização dos recursos avindos do marketing, convertendo-os em resultados financeiros (COBRA, 2007). Isto posto, o módulo Gestão Comercial traz um plano de marketing, levando em consideração a segmentação do mercado, a competitividade, os elementos estratégicos do marketing: produto, preço, praça e promoção e os diferenciais de vendas: atendimento, negociação e pós-vendas.

### *2.2.3 Gestão Financeira*

Indispensável para o sucesso de uma empresa, o planejamento orçamentário é um dos pilares para a permanência do negócio, tendo em vista que as decisões tomadas sem planejamento, cálculo incorreto do preço de venda, expansão do negócio sem um investimento minucioso, compras excessivas e retiradas de pró-labore estão entre os principais problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas, conforme aponta Salanek Filho (2018).

Nesse viés, um planejamento financeiro eficiente deve estar alinhado com a visão estratégica da empresa, integrando todos os aspectos que a compõe de forma a contextualizá-los com as mudanças de mercado. Chiavenato (2004, p. 94) ensina que:

O sucesso da organização dependerá do autoconhecimento da empresa sobre os seus pontos fortes e fracos e da capacidade de ler e interpretar a realidade externa, de modo a identificar as mudanças e oportunidade, adequando-as rapidamente a fim de amortizá-las.

Nessa vertente, de modo a adaptar-se ao gerenciamento dinâmico, rápido e eficaz, o módulo Gestão Financeira apresenta ferramentas para a elaboração de um planejamento orçamentário com definição de investimentos, controle de fluxo de caixa, formação de preços e gerenciamento de todos os riscos e lucros.

### *2.2.4 Gestão de Pessoas*

A complexidade na gestão de pessoas exige do empreendedor uma visão de gerenciamento de logística no quadro de funcionários e análise das necessidades da empresa, bem como o perfil do cargo e de seus ocupantes. Com a globalização, o

compartilhamento de experiências tornou-se fundamental aos negócios e, ao mesmo tempo, em virtude da padronização dos produtos e aumento da produtividade proporcionado pelas máquinas, exige-se dos funcionários diferenciais como inovação, criatividade, motivação e comprometimento (HORBATIUK, 2018).

Consoante Chiavenato (2004, p. 9), “a gestão de pessoas pressupõe percebê-las como seres humanos, ativadores inteligentes de recursos organizacionais e como parcerias da organização”, nesse sentido, a empresa não deve preocupar-se apenas em reter os melhores profissionais, mas conduzi-los ao desenvolvimento, capacitação, motivação e comunicação integrada.

Em vista disso, o módulo Gestão de Pessoas auxilia os participantes a estruturar/reorganizar os seus empreendimentos, partindo de um planejamento de sistematização de cargos e atividades; recrutamento e seleção de pessoas; desenvolvimento e capacitação dos funcionários; desempenho de uma liderança eficaz e definição e acompanhamento de indicadores de RH para que haja uma relação saudável no ambiente de trabalho (HORBATIUK, 2018).

### ***2.2.5 Gestão Estratégica***

O módulo Gestão Estratégica, última etapa do curso, tem como objetivo fornecer ao empreendedor técnicas para serem aplicadas imediatamente em seus negócios. Entre elas, pode-se citar o ciclo PDCA (planejar, realizar, controlar e agir): instrumento de gestão para estruturar melhorias na empresa; o hábito: objeto de gestão de negócios que deve ser constante; a proatividade: técnica de atitudes proativas em busca de mudanças da situação; o planejamento: ferramenta para traçar metas e objetivos; a gestão do tempo: técnica em que a disciplina é fundamental; o *Benchmarking*: ferramenta em que a referência de uma empresa auxilia a incorporar competências para o empreendimento; a matriz produto X mercado: técnica que facilita o empreendedor a aumentar o volume de faturamento de seu negócio; e o Programa 5S (cinco sentidos): dividido em cinco fases - Ordem pela disciplina (*Shitisuke*), Descarte (*Seiri*), Organização (*Seiton*), Limpeza (*Seiso*) e Higiene e Segurança (*Seiketsu*) - que refle a compromisso individual e do grupo em “combater perdas e desperdícios, aprimorar a educação das pessoas e manter a qualidade na empresa” (BATISTA, 2018, p. 220).

Nesta etapa, ainda, o participante verifica a importância ao acesso a mercados, especificamente, feiras e eventos, visto que, estes trazem novas tendências dos mais variados segmentos. Por fim, o módulo oferece ferramentas práticas, com a exposição de uma feira ofertada por cada participante do Curso.

## **2.3 Descrição e Análise dos Dados Coletados do Questionário pós Curso para Empresários e Futuro Empresários**

Para analisar como o Núcleo de Marechal Cândido Rondon tem contribuído

para a capacitação dos empreendedores concluintes do curso nas cidades de Palotina, São Jorge do Patrocínio e Marechal Cândido Rondon, tomou-se por base os conteúdos trabalhados nos módulos disponibilizados aos alunos e o questionário pós curso por eles respondido, indicando qual conteúdo eles dominavam antes e quais passaram a aplicar depois de participarem do curso.

O curso do Programa Bom Negócio Paraná se desenvolve ao longo de todo ano, porém, considerando que a execução do projeto atual se deu somente a partir do mês de maio, com a abertura da turma presencial de Marechal Cândido Rondon e, até o momento, somente neste município e nos de Palotina e São Jorge do Patrocínio houve a efetiva finalização das aulas.

Assim, com base nos questionários dos alunos destas cidades, pôde-se observar que 55,5% deles ingressaram no curso sem qualquer domínio do conteúdo abordado nas aulas e nos módulos da apostila disponibilizada. Destes, 66,6% indicaram que após o curso, passaram a aplicar todos os conteúdos nos seus empreendimentos, já outros, correspondentes a 33,3%, aplicaram somente alguns dos conteúdos, sendo gestão estratégica e gestão financeira os mais aplicados. Vale ressaltar que nenhum conteúdo restou descartado pela totalidade dos concluintes.

Havia, ainda, os alunos que ingressaram no curso dominando algum conteúdo. Eles representaram 37,03% do total de concluintes. Destes, 70% já tinha uma base do conteúdo de gestão financeira, 60% conhecia a matéria de gestão de pessoas e 50% indicou que tinha conhecimentos sobre gestão de negócios. O conteúdo com menos domínio foi o de gestão estratégica, que somente 20% dos alunos informou ter algum tipo de conhecimento.

Por fim, nenhum conteúdo deixou de ser aplicado pelos concluintes do curso, o que indica, junto aos dados analisados anteriormente, que o curso do Programa Bom Negócio Paraná tem servido para capacitar novos e experientes empreendedores. O conteúdo que foi mais aplicado por eles foi o de Gestão Estratégica, o qual 88,8% dos concluintes indicou ter aplicado em suas micro e pequenas empresas.

### **3 I METODOLOGIA**

O presente trabalho de extensão foi respaldado em pesquisa bibliográfica sendo possível promover maior esclarecimento sobre assuntos trabalhados. O mesmo se constitui como tendo a abordagem do problema quali quantitativa. Para Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa qualitativa se preocupa com o aprofundamento da compreensão, centra-se na apreensão e explicação. Já o método quantitativo, corresponde a dados que podem ser quantificados, muitas vezes por meio de amostragem, ocorre por meio de métodos matemáticos e estatísticos para descrever as causas de fenômenos e relações entre variáveis.

Quanto aos objetivos estes se caracterizam como descritivos, segundo Roesch

(2009) usados para identificar, analisar e relacionar informações.

Para a elaboração deste foi utilizada a coleta de dados e a quantificação dos mesmos tendo como fonte o questionário pós-curso respondido pelos concluintes do curso de capacitação do Programa Bom Negócio Paraná ministrado nas cidades de Marechal Cândido Rondon, Palotina e São Jorge do Patrocínio.

Neste questionário, os alunos indicaram quais conteúdos tinham ou não domínio antes de ingressar no curso e quais passaram a aplicar após a conclusão da capacitação. Da análise disto, buscou-se interpretar como o curso tem contribuído para a formação desses empreendedores e quais conteúdos eles mais necessitavam aplicar em seus empreendimentos.

Por fim, houve acesso a pesquisa bibliográfica com fins a obtenção de concepções a respeito da importância de programas de capacitação empreendedora, quais os conteúdos que estes cursos devem abordar e como o Programa Bom Negócio Paraná se organiza para cumprir a sua função.

## 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa Bom Negócio Paraná - SETI, oficialmente instituído em 2012, tem demonstrado a sua importância nas sete Universidades Estaduais do Paraná (UNESPAR, UNIOESTE, UEM, UEPG, UEL, UNICENTRO e UENP), sobretudo, no Núcleo de Marechal Cândido Rondon, que foi implementado nas modalidades presencial e a distância (EaD), com início das turmas nos anos de 2013 e 2016, respectivamente, atendendo 18 cidades circunvizinhas.

A capacitação de empresários e futuros empreendedores pelo Programa Bom Negócio Paraná - SETI é de substancial importância para o desenvolvimento econômico dos municípios e a geração de emprego e renda a comunidade local. Partindo dos ensinamentos de Dolabela (2006, p. 51), em que o empreendedorismo pode e deve ser ensinado para alcançar o sucesso de um negócio e tendo em vista a alta taxa de mortalidade infantil das empresas, falta de cultura empreendedora, metodologia inadequada e a necessidade de percepção da responsabilidade do empreendedor com a comunidade e com o meio ambiente.

O Curso do Programa Bom Negócio Paraná - SETI auxilia na formação de um empreendedor qualificado, que possui melhores condições de conduzir, gerir, inovar e manter o seu negócio.

Os cinco módulos disponibilizados pelo Curso, Gestão de Negócios, Gestão Comercial, Gestão Financeira, Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica, oferecem aos participantes, por meio de uma linguagem simples e didática, as ferramentas necessárias para uma boa administração. Entre os recursos propiciados pode-se citar o planejamento estratégico; identificações de mercado, concorrência, público alvo, produtos e serviços;

estratégias de marketing, compras e vendas; planejamento orçamentário; definição de investimentos, controle de fluxo de caixa, formação de preços; gerenciamento de todos os riscos e lucros; sistematização de cargos e atividades; capacitação de funcionários; e instrumentos de gestão para estruturar o empreendimento.

Neste sentido, o presente estudo pôde demonstrar a atuação e contribuição do Programa Bom Negócio Paraná – SETI aos participantes, especialmente, aos concluintes do curso das cidades de Marechal Cândido Rondon, Palotina e São Jorge do Patrocínio do ano de 2018. Para o levantamento de dados das cidades referidas, utilizou-se o questionário pós-curso dos concluintes, que indicaram quais, dentre os cinco módulos do curso apresentados, já possuíam conhecimento sobre a temática e quais passaram a aplicar diretamente no seu empreendimento.

A partir da análise quantitativa, constatou-se que 55,5% dos alunos ingressaram no curso sem qualquer domínio dos módulos apresentados em sala, ao passo que 37,03% dos concluintes ingressaram dominando algum conteúdo. Em relação ao grupo que não possuía conhecimento dos módulos, 66,6% dos participantes passaram a aplicar todos os módulos em seus empreendimentos, enquanto que o correspondente a 33,3% aplicou somente algumas modalidades, sobretudo gestão estratégica e gestão financeira.

No tocante aos alunos que já dominavam o conteúdo, 70% compreendiam o teor de gestão financeira, 60% dominavam a matéria de gestão de pessoas e 50% indicaram que tinha conhecimentos sobre gestão de negócios.

Salienta-se, ainda, que o conteúdo com menos domínio foi o de gestão estratégica, representando 20% dos participantes que informaram ter algum tipo de conhecimento. Contudo, após o curso do Programa Bom Negócio Paraná – SETI o referido módulo passou a ser aplicado por 88,8% da totalidade dos concluintes, demonstrando a importância do Curso na formação/ampliação de empreendimentos para a comunidade local e viabilizando a melhoria da renda familiar dos municípios participantes.

Diante do exposto, pôde-se constatar a colaboração do programa Bom Negócio Paraná na disseminação do conhecimento, bem como ao suporte dado ao empresário e futuro empresário a fim de conseguirem gerir a sua empresa. Nota-se que nenhum conteúdo foi descartado pela totalidade dos concluintes, corroborando a parceria do Programa Bom Negócio Paraná na aplicabilidade teórico-prática, por intermédios de capacitação a novos e experientes gestores.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, Leandro Krug Libano. Gestão Estratégica. Programa Bom Negócio Paraná - SETI/ APEG/ CEF/ USF. **Curso de capacitação para micro, pequeno, médio e informais empreendedores.** Agência Curitiba: Curitiba, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COBRA, Marcos. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 2007.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30 ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em Negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo. 1999.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009. 120 p.

HORBATIUK, Adriana Scheschowitsch. Gestão de Pessoas. Programa Bom Negócio Paraná - SETI/ APEG/ CEF/ USF. **Curso de capacitação para micro, pequeno, médio e informais empreendedores**. Agência Curitiba: Curitiba, 2018.

PEREIRA, Rodrigo Carlos Marques; e SOUSA, Priscila Aparecida. **Capacitação de empreendedores**: uma forma de evitar a mortalidade precoce das micro e pequenas empresas. Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia. 2009.

PEREIRA, Wolney Afonso. Gestão Comercial. Programa Bom Negócio Paraná - SETI/ APEG/ CEF/ USF. **Curso de capacitação para micro, pequeno, médio e informais empreendedores**. Agência Curitiba: Curitiba, 2018.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SALANEK FILHO, Pedro. Gestão Financeira. Programa Bom Negócio Paraná - SETI/ APEG/ CEF/ USF. **Curso de capacitação para micro, pequeno, médio e informais empreendedores**. Agência Curitiba: Curitiba, 2018.

SETI - SECRETARIA DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR (SETI/PR). **Programa Bom Negócio Paraná**. Curitiba, 2018. Disponível em: <http://www.seti.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=245#>. Acesso em: 03, set. 2018.

SEBRAE. **Pequenos negócios em número no Brasil**. 2018. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/dados\\_mpes\\_brasil\\_2014.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/dados_mpes_brasil_2014.pdf). Acesso em: 04 set. 2018.

SHAPERO, Albert. **Entrepreneurship and economic development**. 1975, p. 187.

# CAPÍTULO 13

## AVALIAÇÃO EXTERNA E DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM – EXPERIÊNCIA DE INTERVENÇÃO DE 2013 A 2019, EM UMA ESCOLA DA REDE ESTADUAL DE PERNAMBUCO

Data de aceite: 28/04/2021

Data da submissão: 05/02/2020

**Adna Maria Rodrigues**

Escola Estadual de Referência em Ensino Médio Jesuíno Antônio D'Ávila  
Petrolina - PE

<http://lattes.cnpq.br/3846434216280454>

**Maria Auxiliadora de Araújo Santana**

Escola Estadual de Referência em Ensino Médio Jesuíno Antônio D'Ávila  
Petrolina – PE

<http://lattes.cnpq.br/4567776326403914>

**RESUMO:** Neste artigo aborda-se o trabalho de análise e desenvolvimento de ações em prol da elevação dos índices apresentados nas avaliações externas, no qual resultou na criação de um sistema interno de monitoramento da aprendizagem e do acompanhamento do fluxo escolar, em uma unidade de ensino no estado de Pernambuco. A proposta foi executada seguindo a fundamentação teórica de que o desenvolvimento de habilidades é o caminho mais satisfatório para o ensino de qualidade. Ancorados em Antoni Zabala (1998), guiamos este projeto na proposição de um ensino pautado em práticas de interação e troca de experiência entre pares, no autoconhecimento do desenvolvimento cognitivo e na realização de práticas metodológicas específicas para o desenvolvimento da aprendizagem. Os resultados obtidos refletem-se não só no

desenvolvimento discente e na elevação dos índices educacionais, mas também no conhecimento por parte do professor sobre as implicações da sua prática nos resultados como também na transformação de estratégias metodológicas, tendo em vista a formação de um indivíduo apto aos protagonismos sociais em todas as esferas de convivência.

**PALAVRAS - CHAVE:** Avaliação externa. Intervenção nos índices. Habilidades.

EXTERNAL EVALUATION AND DEVELOPMENT OF LEARNING - 2013 TO 2019 INTERVENTION EXPERIENCE, AT A SCHOOL OF THE STATE NETWORK OF PERNAMBUCO

**ABSTRACT:** This article discusses the work of analyzing and developing actions in favor of raising the rates presented in external evaluations, which resulted in the creation of an internal system for monitoring learning and supervision of the school flow, in a teaching unit in the state of Pernambuco. The proposal was carried out following the theoretical foundation that the development of skills is the most satisfactory path to effective education. Anchored in Antoni Zabala (1998), we guided this project in proposing teaching based on practices of interaction and exchange of experiences between peers, in the self-knowledge of cognitive development and in the realization of specific methodological practices for the development of learning. The results obtained are reflected not only in the student development and in the elevation of the educational indexes, but also in the teacher's knowledge about the implications

of his practice in the results as well as in the transformation of methodological strategies, given the formation of an individual apt to social protagonism in all spheres of coexistence.

**KEYWORDS:** External evaluation. Intervention in the indexes. Skills.

## 1 | INTRODUÇÃO

São inúmeras as proposições, visões de sujeitos e de processos que emergem na comunidade docente como proposta para que a avaliação da aprendizagem conte com os aspectos mais integrais possíveis dos estudantes. As reformas educacionais empreendidas nos últimos tempos e as mudanças na concepção do ensino (ZABALA, 1998. p.195), vêm apresentando uma perspectiva diferente daquela que compreendia a avaliação apenas como instrumento de verificação da aprendizagem.

A avaliação se converteu em um instrumento de análise das realidades, que mede desde aspectos como o desempenho diante da realização de uma atividade em classe, como também pode fazer um diagnóstico da qualidade do ensino ofertado, da metodologia escolhida pelo docente, do ensino ofertado por determinada rede ou até mesmo dos possíveis impactos socioeconômicos e culturais sobre as aprendizagens construídas. Esta ampliação da concepção dos procedimentos avaliativos contribuiu para a presença de dois instrumentos de avaliação no espaço escolar: as avaliações externas e avaliações internas. Ambos distintos, mas com contribuições significativas para o desenvolvimento cognitivo dos estudantes, das práticas docentes e das políticas públicas educacionais.

A presença das avaliações externas nas escolas brasileiras vem se tornando cada vez mais pertinente no propósito de descrever a qualidade da educação e possibilitar a elaboração de estratégias para a melhoria desta qualidade e até para a elaboração das políticas públicas. Pensar a qualidade expressa o compromisso com a garantia do direito de aprender de todo indivíduo em idade escolar e é um direito sustentado pela Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 (LDB/96).

O Ministério da Educação desenvolveu sistemas que avaliam toda a educação básica. Muitos estados e municípios também passaram a administrar os seus sistemas próprios de avaliação. Alguns inovaram criando suas próprias matrizes ou escalas de proficiências. Elaboraram políticas educacionais compensatórias aos profissionais envolvidos na melhoria dos resultados, criando o bônus salarial ou outras formas de premiação. Desenvolveram políticas públicas de apoio aos gestores ou comunidades escolares com resultados mais baixos e também repensaram o horário e distribuição de carga-horária, ampliando o tempo do estudante na escola através do investimento em políticas de ensino de tempo integral.

Este artigo descreve uma experiência, realizada na Rede Estadual de Pernambuco entre os anos de 2013 e 2019, que parte desta percepção da presença das avaliações externas no ambiente escolar e vai até o desenvolvimento de ações voltadas à mudança

dos resultados expressos tanto no Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco - SAEPE como na prova do Sistema de Avaliação Educacional Brasileiro - SAEB.

Ao descrever esta experiência, fazemos uma investigação das posturas dos atores envolvidos em todo o processo, dentro do espaço escolar, associando as mudanças de atitudes no trato pedagógico às possíveis alterações nos resultados obtidos nas avaliações externas. Ampliando a concepção de avaliação o trabalho buscou a transformação dos discursos de rejeição em relação a esta prática de avaliação, a compreensão dos níveis de aprendizagem diante da complexidade do processo de ensino aprendizagem e a reflexão das práticas pedagógicas diante do desenvolvimento das habilidades básicas que permitiriam aos estudantes o sucesso cognitivo e o seu desenvolvimento pleno enquanto ser social.

## **2 | O SISTEMA DE AVALIAÇÃO EXTERNA DO ESTADO DE PERNAMBUCO – SAEPE**

A Constituição Federal, inaugura em 1988, a abertura para uma educação nacional voltada ao atendimento à população brasileira não só em quantidade, mas também em qualidade. Muitas das discussões, que mais tarde também iriam fundamentar e colaborar para a criação da Nova LDB, promovem principalmente a qualificação da educação oferecida nas escolas brasileiras. A partir de então as políticas públicas voltadas para a promoção de uma educação de qualidade, passam a ter grande visibilidade no âmbito da educação pública. Ações significativas passam a fazer parte da transformação da educação brasileira e entre os muitos mecanismos que vão se consolidando, com o passar dos anos, surge a ideia de uma avaliação que possa indicar a qualidade da educação oferecida nas escolas públicas. Surgindo assim, as avaliações externas em larga escala, que primeiramente inicia-se como amostragem consolidando-se depois como censitária.

Os resultados obtidos e as muitas discussões em torno do Sistema Brasileiro de Avaliação acabaram incentivando os Estados a elaborarem também os seus sistemas próprios de avaliação. O estado de Pernambuco passou a trabalhar a partir do ano 2000 com o seu sistema próprio de avaliação em larga escala, criando o Sistema de Avaliação Externa de Pernambuco - SAEPE. Como os demais sistemas criados em outras unidades da federação, este tem objetivo de fornecer dados que contribuam para a melhoria da educação oferecida pelo estado, visando à oferta de um ensino de qualidade e equânime (PERNAMBUCO, 2017, p. 09).

O sistema se inova com o passar dos anos e a partir de 2008, o tem uma reestruturação significativa, deixando de ser bianual, passando a ser anual. Em 2009, ano em que a avaliação passa a ser censitária, 80% de estudantes de todo estado, matriculados do Ensino Fundamental, e 70% de estudantes matriculados no Ensino Médio são avaliados. Mais tarde, nos anos que se seguem até os dias de hoje, o estado atinge mais de 90%

dos estudantes matriculados na educação básica em Pernambuco (PERNAMBUCO, 2017, p. 11). O aumento na participação significa que as notas conseguem refletir uma realidade mais aproximada possível da realidade que acontece nas escolas do estado. Contemplando o objetivo da qualificação da educação básica no estado, nos últimos anos o estado de Pernambuco não só atingiu como ultrapassou as metas estabelecidas (BRASIL. INEP-2017, p. 06), tanto para proficiência (aprendizagem dos estudantes) como para o fluxo (aprovação dos estudantes).

Muito ainda há que melhorar, tendo em vista que a nota expressa nas avaliações externas reflete apenas o domínio das habilidades básicas para a formação dos estudantes, ao final de cada modalidade de ensino. No entanto, estes mesmos números revelam também a melhoria na educação em alguns aspectos como qualificação dos professores, estruturação de escolas, fornecimento de materiais didáticos e paradidáticos, investimento na modalidade de ensino médio ampliando a oferta de ensino integral na rede estadual de ensino, criação de políticas compensatórias para professores que trabalharam em prol da elevação dos resultados, como o Bônus de Desenvolvimento Educacional – BDE.

### **3 I AS AVALIAÇÕES EXTERNAS E O TRABALHO COM RESULTADOS EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE PERNAMBUCO**

É preciso trabalhar os descriptores! Essa foi uma das frases em tom imperativo, mais ouvida nas escolas públicas estaduais de Pernambuco, quando, nas reuniões formação continuada ou de planejamentos, falava-se em resultados de avaliação externa. Geralmente proferidas por formadores da Gerência Regional de Ensino (GRE), por gestores ou por educadores de apoio (coordenadores pedagógicos). Os descriptores aqui ganhavam aspecto de conteúdo, de conceito que pudessem ser mensurados e aplicados dentro de um plano de aula. Nesta realidade, qualquer professor se colocava diante da incógnita, “trabalhar o desritor e o conteúdo?”. Dividindo em dois o indivisível. Distanciando-se assim da importante relação que existe na abordagem dos descriptores, tendo em vista o desenvolvimento dos conteúdos e da aprendizagem dos estudantes.

Como o estado de Pernambuco passou a premiar as escolas que mostravam a elevação dos resultados após cada avaliação externa aplicada, os professores de Língua Portuguesa e Matemática ainda recebiam um recado mais específico, do restante do corpo discente da escola, “Colega, queremos bônus este ano!”. O Bônus de Desempenho Educacional- BDE passou a ser pago de acordo com a porcentagem atingida da meta de cada escola, no que se refere ao desenvolvimento das habilidades básicas de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, medidos pelo Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco, e nas projeções de aprovação compreendidas como fluxo, medidos pelo INEP, através do Educacenso.

Aparentemente simples a realidade do professor, dos componentes curriculares

Língua Portuguesa e Matemática, resumia-se em trabalhar os descritores, preocupar-se com o desenvolvimento dos estudantes almejando a sua aprovação e claro, trazer o bônus. Inevitavelmente uma realidade de trabalhos desarticulados passou a tomar forma nos planos de ensino docente, estimulado não pela elevação dos resultados da aprendizagem dos estudantes, mas apenas pela aquisição do bônus. Professores desenvolviam simulados aleatórios contando o número de acertos sem conseguir extrair dali o domínio de habilidades.

Assim, cada professor atuava dentro da sua disciplina. Muitos discursos desorientados de acompanhamento pedagógico, vazios de conhecimentos e fugidos no compromisso com perspectivas de mudanças tomaram conta das escolas da rede. Discursos ideológicos contra o BDE, na sua forma de bônus, também foram muito popularizados e propagados em todos os ambientes escolares. O resultado disso tudo interferiu diretamente na possibilidade de realização de um trabalho coletivo que pudesse impactar os resultados de uma avaliação externa. O bônus algumas vezes chegou por mérito de trabalhos individuais e isolados da gestão ou de professores específicos.

No ano de 2012, algumas estratégias de ação ficaram próximas e mais significativas através do acompanhamento dado pela Secretaria de Planejamento - SEPLAG em conjunto com a Secretaria de Educação. Isso resultou na qualificação de gestores promovendo uma articulação direcionada entre equipe gestora e profissionais docentes no que se referia aos temas ligados às avaliações externas. O desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes se apresentou em um nível promissor. Ao final do processo, toda a positividade creditada nas ações que se desenvolviam neste ambiente harmonioso caiu com rapidez ímpeto, pois os resultados obtidos nos testes não refletiram o trabalho realizado. O almejado bônus não chegou, naquele ano.

A insatisfação com os resultados avaliados no ano de 2012, estimulou a equipe em 2013 para curiosidade sobre o funcionamento detalhado da avaliação externa e da atribuição da nota à escola. Com base nos conhecimentos construídos, nasceu um projeto destinado inicialmente à aplicação de simulados direcionados ao treino do aluno para o dia da prova e à investigação do domínio de habilidades para a criação de estratégias, tendo em vista o desenvolvimento das habilidades previstas, em todas as disciplinas.

A partir do ano de 2016, o projeto de acompanhamento da aprendizagem passou a tratar também do acompanhamento da freqüência escolar, com o foco na identificação dos possíveis casos de abandono. O projeto de investigação dos resultados passou a ser tratado como um sistema intitulando-o assim de Sistema Interno de Monitoramento e Avaliação da Escola Jesuíno. Nascia então o SIMAEJ. Os resultados proporcionados foram significativos e trouxeram para a escola no ano de 2017, o status de Escola de Referência para o atendimento da modalidade de ensino médio. A escola foi ainda condecorada por conseguir estabelecer uma parceria significativa com o Ministério Público.

## 4 | O PROJETO DE INTERVENÇÃO - SIMAEJ

O Sistema Interno de Monitoramento e Avaliação da EREM Jesuíno – SIMAEJ entrou para o planejamento anual da escola como método mais eficaz, em prol do desenvolvimento dos estudantes. Neste, desenvolveram-se ações sistemáticas que envolveram alunos, professores, gestão escolar e pais, no monitoramento de frequência e diagnóstico/intervenção dos níveis de aprendizagem dos estudantes. A partir dos resultados das avaliações externas passou-se a se traçar estratégias que viabilizavam melhores resultados e a partir dos resultados do SIMAEJ passamos a desenhar quais seriam nossos próximos resultados no IDEB. O trabalho foi realizado em três frentes distintas que envolveram conscientização dos estudantes sobre avaliação externa, formação continuada para professores sobre análise dos dados e possíveis intervenções em cada disciplina, abrangendo aqui o caráter interdisciplinar do ensino e por último acompanhamento do fluxo estudantil durante o ano letivo. Serão detalhadas a seguir, cada uma destas etapas:

### 4.1 Intervenção para o Desenvolvimento da Proficiência dos Estudantes

O desenvolvimento da aprendizagem discente pode produzir resultados significativos, quando os estudantes tomam para si a responsabilidade com a evolução dos resultados. Para Zabala (1998, p. 65) é ideal que o professor/escola consiga sempre “introduzir atividades que obriguem os alunos a questionar os seus conhecimentos e a reconsiderar as interpretações que fizeram deles”. Acreditando nesse pressuposto, o projeto concentrou-se em etapas sequenciadas que teve o objetivo de familiarizar o estudante com as avaliações externas, envolvê-los na correção, torná-los cientes e críticos dos resultados obtidos e ainda socializar estratégias de ação e desenvolvimento de habilidades, concretizando a etapa aprendizagem entre pares (ZABALA, 1998, p. 92). Neste sentido, o trabalho de intervenção discente foi subdividido nas seguintes etapas:

#### 4.1.1 *Aula Motivacional*

Momento de valorização da autoestima dos educandos através de falas, dinâmicas, vídeos e apresentação em slide que focaram na formação do seu protagonismo social (COSTA, 2013, p. 19). Vivenciado, de uma maneira interativa e lúdica, todos os conceitos sobre as avaliações externas, compreendendo a matriz de proficiência e a sua classificação dentro das grandes áreas do conhecimento humano. Nos diálogos foram promovidos espaços de reflexão sobre as competências e habilidades necessárias para o desenvolvimento da aprendizagem e como estas podem ser refletidas na resolução/acertos das questões propostas.

#### 4.1.2 *Teste Simulado*

Compreendendo competências e habilidades e como estas se desenvolvem, os

estudantes fazem um teste diagnóstico em Língua Portuguesa e Matemática, aplicado nas turmas de 9º Ano do Ensino Fundamental, de 3º Ano do Ensino Médio. Nesta avaliação, são abordados 8 descritores de cada um dos dois componentes curriculares (Português e Matemática), com base na Matriz de Proficiência. Cada descritor é apresentado em três questões, minuciosamente distanciadas no teste, para não induzirem resultados, totalizando assim 24 questões. Simulando o dia de aplicação de uma avaliação externa, tendo em vista que este é um dos objetivos do projeto, o estudante tem duas horas para resolver a prova de cada componente curricular.

#### *4.1.3 Correção do Teste*

Em sala de aula, os estudantes vivenciam a correção do teste de forma lúdica estimulando a construção coletiva e a competitividade. Nesta etapa, o foco é explicar/demonstrar que cada questão requer habilidades para a sua resolução e não necessariamente corrigir a prova. Por tratar-se de um trabalho em grupo, os alunos vivenciam a troca de experiência no domínio das habilidades que irão resultar no domínio do descritor. Em resumo, eles trocam experiências de aprendizagem, constroem conceitos e descobrem, colocando em prática o clima de solidariedade (ZABALA,1998, p.105) caminhos e possibilidades para a resolução das questões apresentadas e refinam através da coletividade as estratégias de aprendizagem.

#### *4.1.4 Premiação dos Resultados*

Após a experiência de correção em sala de aula, a escola promoveu momento solene de premiação para os melhores resultados. Neste momento, os alunos visualizam as notas das turmas e percebem quais os fatores que determinam a nota alcançada por cada sala, entendem as nomenclaturas típicas dos testes de avaliações externas, mas principalmente, compreendem que a aprendizagem se consolida com o domínio de habilidades, sendo esse o domínio que irá ser significativo para o seu protagonismo social, fora da escola. Os resultados individuais são entregues a cada estudante, destacando que o resultado individual é para acompanhamento do seu desenvolvimento, mas o que interessa a escola é a influência deste resultado na coletividade. Assim, os próprios estudantes passaram a ajudar seus pares, tendo em vista uma nota coletiva da turma.

### **4.2 A Consolidação dos Resultados e a Elaboração de Intervenção Docente Interdisciplinar**

Os resultados verificados passaram a ser transformados em porcentagem de domínio de habilidades e expostos aos professores no momento do planejamento pedagógico coletivo. Os dados são apresentados em uma oficina prática que buscava promover a leitura dos gráficos e a interpretação dos resultados. Assim todos puderam fazer a identificação das habilidades envolvidas no domínio de cada descritor, praticando

também a elaboração de questões que abordam os descritores, dentro dos conteúdos que envolvem a sua disciplina, treinando as possibilidades de trabalho em sala de aula. A ação teve o intuito é instrumentalizar o professor a respeito dos conhecimentos procedimentais que envolvem o domínio das habilidades (ZABALA, 1998, p. 43), dentro da sua disciplina.

Ao final do momento de estudo, cada professor escolhia até dois descritores para incluir nas atividades rotineiras de suas disciplinas, durante o bimestre. O objetivo aqui foi a vivência com exercícios estimuladores das habilidades e também com orientações docentes fornecidas através de questões norteadoras, observações individuais e coletivas e acompanhamento sistematizado das equipes produtivas (ZABALA, 1998, p.125). Após o período de um bimestre inteiro com a rotina de intervenção, um segundo teste passou a ser aplicado. Todas as etapas com os estudantes de aula motivacional, correção coletiva, divulgação e premiação dos resultados, foram novamente vivenciadas. Mas aos docentes, coube a realização de uma reflexão baseada nos resultados constatados, agora partindo do ponto de que uma intervenção sistematizada promoveu respaldo para o desenvolvimento dos níveis de aprendizagem do estudante e consequentemente, a mudança dos índices, em resumo o impacto da sua intervenção na elevação dos níveis de aprendizagem.

#### **4.3 Intervenção na Elevação do Fluxo Escolar**

Fator de grande importância para a atribuição da nota obtida nas avaliações externas, o fluxo escolar apresenta sua contribuição na interpretação dos dados que visam analisar se a rede ou escola está conseguindo oferecer educação de qualidade que permita não só a permanência, mas também a progressão dos estudantes dentro do sistema escolar. Este índice nos mostrou, durante a vivência do projeto que a elevação apenas dos níveis de aprendizagem (proficiência) não resultariam na elevação da nota IDEB, dentro do ambiente escolar. O fluxo escolar é o indicador de como os estudantes progredem de uma série para outra e é medido através das informações alimentadas no sistema educacional, ao registrar-se progressão, reprovação ou abandono escolar. Para que a nota da escola reflita a promoção de um ensino de qualidade, fluxo escolar e aprendizagem devem atingir níveis aproximados. Trata-se de uma questão de coerência no objetivo do ensino, a escola aprova por que o aluno aprende. O cálculo dessa nota é feito através da fórmula: Fluxo X Proficiência Média = Nota Padronizada.

Foi no de 2015 que percebemos a importância deste fator nos índices atingidos pela escola, pois até então, por mais que trabalhássemos para a elevação dos níveis de aprendizagem dos estudantes, se o fluxo não acompanhasse este desenvolvimento, continuariamos com baixos índices, conforme mostra o gráfico ao fazer referência aos dados das turmas do Ensino Fundamental:

## 5 | ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS DE FLUXO, NOTA PADRONIZADA E IDEB

Ano	Fluxo	Nota Padronizada	IDEB
2013	0,85	4,66	4,0
2015	0,77 	4,93 	3,8 
2017	0,90	5,12	4,6

<<http://sistemasprova.brasil.inep.gov.br/provaBrasilResultados/>> Acessado em 30 de novembro de 2018.

Observamos que mesmo com a elevação da proficiência de 4,66 (2013) para 4,93 (2017) não implicou na elevação do IDEB, que teve queda a atingiu apenas 3,8 (2015). Como Pernambuco adota a política compensatória de Bônus, pago aos profissionais que atingem a elevação dos índices, a escola ficou, durante o ano de 2015, não só sem o bônus, como também foi parar no grupo de escolas prioritárias, que são aquelas escolas que participam de um planejamento mais específico com orientação direta de órgãos de apoio no desenvolvimento das metas.

A partir de 2016 começamos a implementar, dentro do projeto SIMAEJ a ação referente ao monitoramento da frequência escolar, tendo em vista que este poderia ser um fator que incidisse nas taxas de reaprovação ou abandono escolar. Diariamente durante todo o ano letivo fazíamos o monitoramento da presença do estudante não só na escola (através da chamada de professores), como também da presença do estudante na aula, registrando atrasos ou manifestações diversas que impedissem o estudante de estar na sala durante a aula do professor (atrasos, demandas diversificadas, etc). Percebemos aqui que alguns estudantes mantinham uma rotina quase diária de atraso para entrada na escola, perdendo assim a primeira aula. Estes estudantes passaram a ser notificados no terceiro atraso e a família começou a ser contatada para assumir o compromisso de viabilizar a entrada no horário adequado.

A gestão colocou em prática uma ação de chamada e conversa com os estudantes identificados, individualmente. No caso de reincidências, a escola passou a convocar também os pais ou responsáveis. E nos casos mais extremos, em que o estudante desaparecia da escola e a família se dizia impossibilitada de agir, uma parceria com a Vara da Infância e da Juventude, nos respaldou em ações legais que promoveram em até 90% o retorno deste estudante para a escola.

Além de garantir a presença destes estudantes na escola, percebemos a necessidade de garantir a qualidade na presença do estudante em sala de aula, pois ficou visível um

quantitativo de discentes com participação mínima e envolvimento quase que superficial nas atividades da aula, excluindo-se inclusive de executar o trabalho proposto pelo professor, durante a aula. Estes estudantes passaram a ser monitorados, com o intuito de despertá-los para o interesse com o desenvolvimento da sua aprendizagem. Percebemos o reflexo desta ação específica ao analisar, ao final de cada ano letivo, que o total de estudantes na condição de promovido aumentara significativamente enquanto os repetentes ou evadidos diminuíra.

## 6 | CONCLUSÕES

O projeto SIMAEJ, teve início no ano de 2013 e desde então se tornou o meio mais viável para o trabalho de diagnóstico dos níveis de aprendizagem e do desenvolvimento da proficiência dos educandos e também para acompanhamento sistemático do fluxo escolar, durante o ano letivo. O projeto serviu principalmente para o trabalho de conscientização e formação da equipe docente, tendo em vista a análise dos resultados das avaliações externas na escola, e a projeção de metas viáveis que pudessem ser executadas dentro da escola, em cada componente curricular e a concretização de estratégias de ação praticadas por todos os envolvidos em prol dos resultados e do desenvolvimento dos estudantes.

Assim, a proficiência, que mede os níveis de aprendizagem, pode ser abordada por toda a equipe docente. Um trabalho interdisciplinar e articulado para o desenvolvimento das habilidades necessárias ao domínio de cada descritor se tornou rotina para os estudantes. É importante destacar que o domínio de cada descritor, reflete por sua vez o domínio de uma sequência de habilidades que também se fazem necessárias para a formação do estudante enquanto cidadão competente na leitura de mundo, crítico, ativo e construtor do seu protagonismo social.

A construção coletiva da premissa de que o trabalho para o desenvolvimento do domínio dos descritores seria reflexo de um trabalho interdisciplinar, proporcionou uma união entre os docentes na elaboração e realização de estratégias que objetivaram o alcance das metas projetadas para as avaliações externas. As expressões originárias das avaliações externas, como proficiência, domínio dos descritores e projeção de resultados, passaram a fazer parte do planejamento dos docentes e, consequentemente, do cotidiano de todos os estudantes. Extinguindo assim a ideia de que a mudança da nota do IDEB seria reflexo apenas da ação pedagógica do professor de Língua Portuguesa e Matemática.

A cada realização de testes SIMAEJ, a escola passou a projetar os resultados que poderiam ser alcançados nas notas IDEPE (SAEPE) e IDEB (Prova Brasil), mostrando a necessidade específica de foco e atuação no que se refere ao desenvolvimento dos descritores nas turmas a serem avaliadas durante o ano letivo e mostrando também que ações sistemáticas elevariam o fluxo escolar.

Após a implantação do projeto SIMAEJ, a escola não mais caiu em proficiência, em

todos os resultados divulgados, posteriormente ao ano de sua idealização, 2013.

O fluxo escolar, que passou a ser acompanhado sistematicamente, a partir de 2016, também atingiu os seus melhores níveis. Desde então a aprovação média dos estudantes ficou sempre acima de 90%. Neste aspecto, foi possível observar que a constatação do conceito de fluxo escolar, por parte dos docentes, nos estudos e análise dos dados das avaliações, foram imprescindíveis para a constatação de que a cultura de reprovação como punição do estudante, como relata Ribeiro (1991, p. 18), passou a ser questionada pelos próprios docentes, abrindo uma discussão reflexiva sobre o tema com todos os componentes curriculares trabalhados em cada modalidade. Acreditamos ainda que o conhecimento por parte do professor, de que é importante desenvolver habilidades tanto quanto construir os conceitos relacionados aos conteúdos proporcionou uma transformação no trato pedagógico dado a cada disciplina em sala de aula.

Outro ponto positivo foi observado no desenvolvimento da consciência de que a matriz de proficiência não se limita apenas às disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, uma vez que ela avalia procedimentos de leitura-compreensão e raciocínio lógico-matemático na resolução de situações problemas. Procedimentos esses que podem ser desenvolvidos em quaisquer outras disciplinas. Foi possível perceber inclusive um aluno muito mais consciente da sua aprendizagem no coletivo, já que eles puderam perceber a importância das relações interativas, que permitem a vivência com a diversidade de conhecimentos presentes na sala de aula, conforme discorre Zabala (1998, p. 89). A realização do teste na individualidade e depois a correção através de equipes competitivas, permitiram o refinamento das informações que um estudante detinha em relação às informações acrescentadas por seus pares, dentro dos agrupamentos produtivos. As habilidades antes individuais, compartilhadas, agora se ampliavam dentro na coletividade.

Estudantes, professores e profissionais da escola, ao participarem das ações do projeto, desenvolveram uma consciência de que as habilidades e competências são as chaves para o sucesso educacional discente, pois para atuar diante dos conteúdos, atitudes e posturas adequadas resultam em êxito muito mais que a memorização. E é este êxito que ganha destaque nos resultados das avaliações externas.

Para concluir, podemos afirmar, com base nos dados encontrados, que o SIMAEJ promoveu na rotina do professor a atitude de transformador do conhecimento, uma vez que passou a ter como foco o desenvolvimento de habilidades em detrimento ao trabalho em que apenas os conteúdos eram objetivos da aprendizagem.

Ao atingir este ponto de compreensão foi possível constatar o resultado do impacto das avaliações externas no contexto escolar nos conduziu para um significativo trabalho através do SIMAEJ. A escola pode avaliar e identificar os principais fenômenos que contribuíam para uma realidade de notas baixas e fluxo insuficiente, no decorrer do ano letivo. Nos momentos de análise dos resultados, foi possível inclusive visualizar a importância da ação de todos os envolvidos no processo, quebrando principalmente o

estigma de que uma nota baixa no IDEB seria o reflexo de um trabalho docente deficiente ou ainda o reflexo de um aluno com dificuldades de aprendizagem e quem sabe até reflexo de uma comunidade difícil.

O caminho percorrido neste projeto mostrou que as avaliações externas, quando interpretadas e analisadas dentro da compreensão e significância que elas representam para as redes de ensino, podem sim trazer grandes contribuições para a melhoria das práticas pedagógicas e a melhoria do ensino ofertado. Descobriu-se que os resultados expressos em notas não podem ser parâmetros apenas para quantificar o aprendizado, pois apresentam inúmeros suportes que viabilizam a reflexão, em todas as esferas, sobre a qualidade e o nível de aprendizagem dos estudantes no ensino que está sendo ofertado na rede, no município, na escola e nas disciplinas específicas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB**. 9394/1996. BRASIL.

COSTA, Alfredo Carlos G. da. **Adolescente em Ação! Ser, conviver, conhecer e fazer no século XXI**. Belo Horizonte, MG: Pacthus 21,2013.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação de Pernambuco. **Revista do Professor - Matemática SAEPE - 2017**/ Universidade Federal e Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAED. v. 1. (jan/ dez. 2017) Juiz de Fora, 2017 - Anual.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação de Pernambuco. **Revista do Gestor Escolar SAEPE - 2017**/ Universidade Federal e Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAED. v. 2. (jan/ dez. 2017) Juiz de Fora, 2017 - Anual.

RIBEIRO, Sérgio Costa. **A pedagogia da Repetência - Estudos Avançados**. vol. 5. São Paulo. 1991

ZABALA, A. **A Prática educativa: Como Ensinar**. Trad. Ernani F. de F. Rosa - Porto Alegre, RS: Artmed, 1998.

# CAPÍTULO 14

## DE ENGENHEIRO A PROFESSOR DE ENGENHARIA: DAS HABILIDADES PROFISSIONAIS AO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM ENSINO PARA A APRENDIZAGEM

*Data de aceite: 28/04/2021*

*Data de submissão: 12/02/2021*

### **Lucília Panisset Travassos**

A Prática do Conhecimento Consultoria  
Belo Horizonte – Minas Gerais  
<http://lattes.cnpq.br/5588271489379064>

### **Francisco Antônio Pereira Fialho**

Departamento de Engenharia do Conhecimento  
- UFSC  
Florianópolis – Santa Catarina  
<http://lattes.cnpq.br/160249559154211>

### **Christianne Coelho de Souza Reinish Coelho**

Social Good Brasil  
Florianópolis – Santa Catarina  
<http://lattes.cnpq.br/1755954820437846>

**RESUMO:** No atual contexto educacional brasileiro, ainda preso a velhas crenças, a atuação docente em universidades é repleta de desafios operacionais. Essa prática pede mudanças rumo à construção do conhecimento baseada em ciência, tanto por parte dos gestores e docentes quanto dos alunos. O ponto de partida para isso é o envolvimento de todos os atores educacionais em reflexões e discussões sobre novas práticas de ensino. Como parte do elenco de qualidades do professor universitário, estudos contemporâneos indicam que o conhecimento técnico deve aliar-se à competência para organizar e administrar situações de aprendizagem, tais como fazer evoluir os dispositivos de ensino, envolver os alunos em

seu desempenho, trabalhar em equipe, utilizar novas tecnologias em benefício da educação, enfrentar os dilemas éticos da profissão, cuidar da própria formação contínua e ter compromisso com a aprendizagem coletiva e individual. Aí encontra-se a justificativa para o principal objetivo deste trabalho, que é discutir competências para a docência em cursos de graduação em engenharia, partindo das várias concepções do saber e dos principais paradigmas do ofício de professor, para questionar os modos de pensar, agir, produzir e disseminar conhecimento. O trabalho é concluído com sugestões sobre como favorecer a qualidade de ensino na atualidade, ação que exige um tipo de prática que ultrapasse o campo da especialidade, para que sejam desenvolvidas atividades interdisciplinares, com aplicações transdisciplinares, substituindo o ensino que se limita à transmissão de conteúdos por um processo de construção do conhecimento com vistas à inovação.

**PALAVRAS** - **CHAVE:** Conhecimento. Universidade. Docência. Competência. Aprendizagem.

### **FROM BEING AN ENGINEER IN THE FIELD TO BECOMING AN ENGINEERING PROFESSOR: FROM PROFESSIONAL SKILLS TO DEVELOPING COMPETENCIES IN TEACHING FOR LEARNING**

**ABSTRACT:** In the Brazilian educational context, teaching at university level is full of operational challenges, often stuck in old-fashioned beliefs and values. Thus, teaching practice calls for a change in the attitude of coordinators, teachers

and students, who should take scientific evidences into consideration as the foundations on knowledge building. The involvement of teachers with the institution they work for, reflections and discussions about new practices should be the starting point here. Contemporary research indicates that being competent on this field of work is to organize and manage learning situations well, design educational tools, involve students as team to work in the teaching-learning process, use new technologies for the benefit of education, address the ethical dilemmas of the teaching profession, take care of one's own continuous training and be committed to individual and collective learning. The main objective of this paper is to point out the teaching skills concepts and paradigms that still prevail in engineering teaching, and question the ways of thinking, acting, producing and distributing knowledge. This work also discusses how to improve the quality of education to be offered to engineers-to-be, a practice that requires both multi and interdisciplinary actions and activities which should go beyond the field of specialty and develop transdisciplinary applications so that teaching, as a mere transmission of content, can be replaced by classes that are committed to knowledge building process towards innovation.

**KEYWORDS:** Knowledge. University. Teaching. Competence. Learning.

## 1 | INTRODUÇÃO

O aumento de congressos, seminários, cursos e simpósios sobre inovações didáticas e formação/desenvolvimento profissional de professores para a Educação Superior comprova a preocupação existente nos meios educacionais em relação ao tema, resultado da expansão quantitativa das Instituições de Educação Superior (IES) brasileiras e do número de docentes que ingressam no magistério, muitas vezes sem estarem didaticamente qualificados para tal.

Segundo Pimenta e Anastasiou (2002, p.110), a Lei No. 9394/96 “não concebe a docência superior como um processo de formação, mas sim como de preparação para o exercício do magistério superior, que deverá ser realizada prioritariamente (não exclusivamente) nos cursos de pós-graduação *stricto sensu*”. Tal observação reforça o fato de que os docentes de ensino superior precisam estar cientificamente preparados para essa profissão por meio de sua titulação, mas que é necessário mais do que uma titulação para se tornar um professor universitário competente.

O principal objetivo deste trabalho é discutir as competências do professor especialista, partindo das várias concepções do saber e dos principais paradigmas do ofício de professor, questionando os modos de pensar, agir, produzir e disseminar conhecimento, para, então, chegar às sugestões de elementos otimizadores da qualidade de ensino no contexto atual, refletindo sobre o que, além de conhecer o conteúdo, deve fazer parte da rotina do engenheiro que se torna professor em cursos de engenharia.

Muitos dos profissionais que se dedicam a ministrar aulas são contratados exclusivamente por sua titulação, sem ter uma formação pedagógica prévia para a prática docente, o que pode comprometer a qualidade educacional. No entanto, há como corrigir

esse fator de interferência, se os profissionais interessados em docência se preparam na área educacional, com a ajuda de educadores reconhecidamente competentes, seja em cursos de especialização ou em capacitação *in service*. Desse modo, professores titulados podem se desenvolver também no campo do fazer andragógico que, ao contrário da pedagogia, tão mais focada no professor, trabalha a educação centrada no aprendiz de todas as idades, em especial a de jovens e adultos (DEAQUINO, 2008, p. 5).

É da seguinte forma que Perrenoud (2000, p. 134) sintetiza o que um professor deve ser capaz de fazer: analisar situações complexas, tendo como referência leituras de autores variados; optar por estratégias adaptadas aos objetivos e às exigências éticas da profissão; escolher técnicas e instrumentos adequados, estruturando suas formas de abordagens; adaptar seus projetos em função da experiência; analisar suas ações e seus resultados de maneira crítica; aprender, por meio de reflexão e avaliação contínua, durante toda a sua carreira.

Além de conhecer sua disciplina, Pimenta (2002) delega, ao professor de ensino superior contemporâneo, papel na “mediação reflexiva e crítica entre as transformações sociais concretas e a formação humana dos alunos, questionando os modos de pensar, agir, produzir e distribuir conhecimentos” (PIMENTA, 2000 p. 20).

A um professor de educação superior cabe, portanto, considerar a pesquisa como princípio cognitivo; desenvolver uma atitude investigativa nos alunos; relacionar teoria e prática; ultrapassar o campo da sua especialidade, de modo que, a partir da interação multidisciplinar, possam ser desenvolvidas variadas atividades interdisciplinares, com aplicações transdisciplinares; substituir a mera transmissão de conteúdos, como produtos a serem acumulados, por um ensino que constitua um processo de construção do conhecimento com vistas à inovação, e valorizar as avaliações diagnósticas e formativas em vez de exames ou provas como forma de controle.

Perrenoud (2000, 135) ressalta, ainda, que a seguinte tríade deve fazer parte do elenco de qualidades do professor universitário:

- Ter conhecimento do seu campo de saber;
- Ser competente para organizar e administrar situações de aprendizagem, como gestor da progressão das aprendizagens;
- Conceber e fazer evoluir os dispositivos de ensino;
- Envolver os alunos nas atividades;
- Trabalhar em equipe;
- Participar da criação e da execução dos planejamentos educacionais;
- Utilizar novas tecnologias em benefício da educação;

- Enfrentar os deveres e dilemas éticos da profissão;
- Cuidar da própria formação contínua; e
- Buscar interação com os pares e com a instituição em que trabalha.

## 2 | OS NOVOS SABERES E O OFÍCIO DO PROFESSOR

Morin (2000, p. 2-8) indica sete saberes fundamentais para a educação do futuro, que têm sido completamente ignorados, subestimados ou fragmentados nos programas educacionais, mas que precisam ser colocados no centro das preocupações sobre a formação dos jovens. São eles: evitar a cegueira do conhecimento, trabalhar o conhecimento pertinente; enfrentar as incertezas; ensinar a condição humana, a identidade terrena e a compreensão ética do gênero humano.

Como a formação dos professores não contempla tais saberes, o ofício do professor tem eternizado a simples reprodução do que o próprio professor experimentou quando era aluno. O resultado é que o *gap* entre os alunos de hoje e os docentes que repetem as aulas do passado tem se alargado, comprometendo a aprendizagem de ambos.

Nas novas concepções do saber, ainda dominadas pelo conteudismo de ontem, o professor profissional é um especialista que precisa lidar com a pluralidade de saberes. Portanto, o professor especialista precisa dar lugar ao professor profissional (PERRENOUD, 2000, p. 204-205).

Na verdade, indica Nóvoa (1995):

[...] a forma como cada um vive a profissão de professor é tão importante como as técnicas que aplica [...]; professores constroem a sua identidade por referência a saberes (práticos e teóricos), mas também por adesão a um conjunto de valores" (NÓVOA, 1995, p. 33).

Nesse contexto, o professor profissional precisa articular a integração dos tempos didáticos, conhecer estratégias adequadas aos objetivos prioritários da disciplina, saber os tipos apropriados de atividades, assim como a duração ideal de cada uma, complementando seu *habitus* com a transformação de rotinas em esquemas de ação, exercendo escuta ativa, sabendo dominar as reações explícitas e fazendo a microrregulação da ação racional.

### 2.1 A Natureza das Competências do Engenheiro e do Professor de Engenharia

Assim Fleury e Fleury (2001, p. 188) descrevem as competências dos profissionais em geral: a) Saber agir (saber o que e por que faz, saber julgar, escolher, decidir); b) Saber mobilizar recursos (criar sinergia e mobilizar competências); c) Saber se comunicar (compreender, trabalhar, transmitir informações e construir conhecimentos); d) Saber aprender (trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, desenvolver-se); e) Saber engajar-se e comprometer-se (empreender, assumir riscos,

ter comprometimento com as pessoas, as tarefas e as instituições); f) Saber assumir responsabilidades (ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo reconhecido por isso); g) Ter visão estratégica (conhecer e entender o negócio e o ambiente da organização, identificando oportunidades e alternativas). Quando o engenheiro se torna professor de engenharia, a essas competências profissionais serão acrescentadas outras, em síntese, aquelas dos ofícios que lidam com pessoas: adaptação e amplitude de abordagem argumentativa e deliberativa mais do que cognitiva.

Perrenoud (2000, p. 198) ressalta que as competências profissionais do professor envolvem também a capacidade de racionalizar sua prática, objetivá-la, fundamentá-la, criticá-la e revisá-la. Esse conceito de racionalidade se refere ao que Perrenoud (2000 p. 199) define como “ensino em função da realidade dos atores sociais envolvidos [...]”, ou seja, uma prática de sala de aula que esteja relacionada com interação com outras pessoas, a começar com os alunos.

Longo (2007, p.18) defende que os últimos avanços tecnológicos afetaram o profissional de engenharia de modo direto e que, assim, ele precisa ser preparado para gerar, aperfeiçoar, dominar e empregar tecnologias, com o objetivo de produzir bens e serviços que atendam às necessidades da sociedade, com a qualidade e os custos apropriados.

Reis (2008, p. 3) explica que Longo (2007) “sugeriu uma urgente e completa revisão metodológica e de conteúdo nos cursos de Engenharia, visando à contribuição de tais profissionais para a busca de uma maior autonomia científico-tecnológica do país”.

Na mesma linha de pensamento, Oliveira (2010, p. 8) alerta que o conhecimento é a base para a competência, mas que ele tem que se juntar à habilidade e a outros atributos muito difíceis de desenvolver na sala de aula tradicional. Isso significa que as práticas na sala de aula têm que mudar, pois o desenvolvimento da educação superior atual não pode mais deixar de lado as metodologias ativas e se basear simplesmente em transmissão de conteúdo. Tal reformulação na metodologia e no currículo dos cursos de engenharia faz parte das mudanças necessárias na formação do engenheiro, de forma que ele realmente apresente o perfil sugerido nas Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Engenharia, publicadas na Resolução N° 11/2002, do Conselho Nacional de Educação/ Câmara de Educação Superior.

Em seu Art. 3º., elas estabelecem o seguinte:

O curso de Graduação em Engenharia tem como perfil do formando egresso/profissional, o engenheiro com formação generalista, humanista, crítica e reflexiva, capacitado a absorver e desenvolver novas tecnologias, estimulando a sua atuação crítica e criativa na identificação e resolução de problemas, considerando seus aspectos políticos, econômicos, sociais, ambientais e culturais, com visão ética e humanística, em atendimento às demandas da sociedade (BRASIL, 2002).

Em um primeiro momento, pode parecer estranho que os termos *generalista* e *humanista*, assim como *atuação reflexiva, crítica e criativa*, sejam aplicados à formação de um profissional que o senso comum reconhece como aquele que é voltado para o raciocínio lógico das áreas exatas. Porém, lembrando que “A Engenharia é uma área do conhecimento desenvolvida pela necessidade que o homem teve de aumentar sua capacidade de produção e, consequentemente, suprir suas necessidades de conforto e bem-estar” (CARVALHO et al., 2001, p. 32) – e que as demandas da sociedade contemporânea transitam pelos caminhos da solução dos problemas políticos, econômicos, sociais, ambientais e culturais – fica claro que o engenheiro do século XXI necessita de formação realizada em um novo ambiente educacional.

Tardif (2002) enfatiza que:

A atividade docente não é exercida sobre um objeto, sobre um fenômeno a ser conhecido ou uma obra a ser produzida. Ela é realizada concretamente numa rede de interações com outras pessoas, num contexto onde o elemento humano é determinante e dominante e onde estão presentes símbolos, valores, sentimentos e atitudes que são passíveis de interpretação e decisão [...]. Ela exige, portanto, dos professores, não um saber sobre um objeto de conhecimento nem um saber sobre uma prática, destinado principalmente a objetivá-la, mas a capacidade de se comportarem como sujeitos, como atores e de serem pessoas em interação com pessoas (TARDIF, 2002, p. 49-50).

Para adequar-se aos novos tempos e aos novos alunos, as faculdades de engenharia precisam elaborar projetos pedagógicos que indiquem os rumos para formar esse novo engenheiro, com profissionais que dominem não somente os saberes do campo de conhecimento específico, mas também aqueles da dimensão didático-pedagógica, a saber, postura investigativa, fundamentação para a prática teorizada, procedimentos didáticos atualizados, prática da avaliação e da autoavaliação, desenvolvimento do senso crítico, compromisso profissional e prática ética de cidadania.

Conhecimento, aqui compreendido como informação tornada útil, coloca a formação de professores, assim como a aprendizagem de seus alunos, na esfera da complexidade. Essa, além de dinâmica e não linear, caracteriza-se por ser reconstrutiva, ou seja, não permite mera reprodução de informação nem ações recorrentes, por ser um processo dialético evolutivo (DEMO, 2002, p. 15-23).

A escola tradicional, no entanto, tem insistido em considerar o processo para o conhecimento como processo linear, o que leva professores a acreditarem que a mera transmissão do conteúdo e o subsequente estudo pelos alunos são garantia de aprendizagem, chegando a desenvolver o errôneo conceito de passar seu conhecimento adiante.

Assim como o conhecimento, a aprendizagem se expressa “de maneira exuberante, em processos não lineares” (DEMO, 2002, p. 123), além de ser intangível e depender de bases neurobiológicas. Por isso, a reformulação do ensino de engenharia precisa passar

também pela formação dos docentes, propiciando situações de aprendizagem nas quais os próprios professores aprendam como ocorrem os processos cognitivos e de que forma cada docente pode favorecer a aprendizagem de seus alunos, resultado da construção de conhecimentos que alteram o próprio comportamento humano.

Segundo Cosme e Trindade (2001, p. 13), a escola não pode mais ser apenas espaço de transmissão de informações. Esses mesmos autores reforçam a necessidade de que a escola seja “um contexto que estimule os seus alunos a apropriar-se e a construir, de forma progressiva, o seu patrimônio pessoal de metaconhecimentos, ou seja, de conhecimentos sobre o modo como adquire, gera, utiliza e alarga o seu campo de saberes” (COSME E TRINDADE, 2001, p. 13).

Em pesquisas realizadas nos Departamentos de Engenharia da Universidade Federal de Mato Grosso, Santana (2008, p. 1) identificou as seguintes características do engenheiro que se torna professor:

[...] 1) as práticas dos engenheiros-professores são fundamentadas nas suas crenças e essas vão sendo construídas paulatinamente desde as primeiras experiências de vida; 2) com o passar do tempo essas crenças vão se solidificando e dando direcionamento para as suas ações; 3) constroem alguns saberes necessários para o exercício da docência com a prática; 4) formaram modelos de professores nos quais se espelham para reproduzir ou negar; 5) as suas ações são sustentadas por hábitos e estes não são revistos por meio da reflexão (SANTANA, 2008, p. 1).

A seguir, Santana (2008, p. 8-9) faz as seguintes observações sobre a formação da identidade docente pelos professores de educação superior:

O regime de dedicação exclusiva contribui de forma significativa, mas não é suficiente para que o professor da Educação Superior se identifique profissionalmente como professor. Os cursos de pós-graduação, *lato sensu* e *stricto sensu*, na área de Educação, contribuem de forma muito significativa para melhorar a compreensão desta questão e para o consequente assumir da identidade docente (SANTANA, 2008, p. 8-9).

Sendo assim, a questão da formação dos professores de engenharia ganha nova dimensão e se torna ferramenta essencial para a melhoria da qualidade do ensino para essa profissão, “visando à superação de um modelo tradicionalista e conservador de ensino, herança do modelo positivista de ciência” (BAZZO et al., 2000, p. 10).

Nos resultados das suas pesquisas, Reis (2008, p. 9) identificou que:

As fragilidades dos engenheiros-professores no campo dos saberes pedagógicos colaboram muito para que não procurem desenvolver novas práticas de ensino; mas, quando eles têm a oportunidade de construir conhecimentos nesse campo didático, as mudanças necessárias começam a ocorrer (REIS, 2008, p. 9).

Como pesquisadores neste campo do saber, os autores deste artigo defendem que

esta formação seja realizada por profissionais da área da Educação, com conhecimentos atualizados sobre cérebro e cognição, temas que podem nortear os professores engenheiros nos caminhos das estratégias apropriadas para a docência nas IES contemporâneas, voltadas para a otimização das situações que possam favorecer a aprendizagem dos seus alunos.

## 2.2 A Formação do Professor de Engenharia

Não restam dúvidas de que falar da formação específica do professor de engenharia requer uma discussão sobre a docência na educação superior em geral e do público que ocupa as salas de aula da atualidade.

Reis (2008, p. 8) afirma que “[...] a tendência é que os docentes façam a opção pelo ingresso em programas de pós-graduação em suas áreas de formação” em detrimento de uma formação inicial para a docência no ensino superior” e acrescenta que “a pesquisa acaba recebendo maior atenção por parte de alguns docentes” (REIS, 2008, p. 8). Assim, “o ensino acaba sendo considerado puramente a transmissão de conhecimentos e visto como uma atividade secundária” (ISAIA, 2006, p. 79).

É percepção de Reis (2008, p. 7), ao analisar outros artigos sobre educação e engenharia, que:

A questão da formação do professor de engenharia, ou o engenheiro-professor, até então, aparece dispersa entre as diversas temáticas e o foco ainda prevalece sobre as diversas metodologias e técnicas de ensino disponibilizadas pela didática, deixando uma lacuna em termos de discussões mais amplas sobre a questão da docência que supere essa visão do professor como transmissor do conhecimento e mero aplicador de técnicas de ensino, ampliando a visão do professor de engenharia sobre o uso mais consciente e contextualizado das tão propaladas técnicas de ensinar (REIS, 2008, p. 7).

Litto (2007, p. 14-16) ressalta que não podemos ensinar diretamente a outra pessoa; podemos apenas facilitar a sua aprendizagem. Isso se dá porque só é aprendido aquilo que o cérebro das pessoas reconhece como significativo, quer dizer, as conexões neuronais se dão melhor quando a própria pessoa percebe determinado assunto como sendo importante para a sua vida pessoal e profissional.

As observações acima, suportam a defesa dos autores do presente artigo da necessidade de um olhar mais atento para a relação *professor-aluno-conhecimento*, uma vez que:

Os métodos tradicionais de ensino na engenharia parecem estar se esgotando como modelos adequados de formação de profissionais para a dinâmica tecnológica e a diversidade das relações a que estamos submetidos, todos nós, profissionais da engenharia” (BAZZO, PEREIRA E LINSINGEM, 2000, p.125).

As neurociências têm reforçado a ideia de que aprendizagem é uma atividade interna, sobre a qual não é possível atuar diretamente de fora (FIORI, 2008, p. 46). Esse

é o motivo pelo qual o ensino direto – do professor para o aluno – não produz os efeitos desejados: ele é unidirecional e, na verdade, só atua externamente. Para a aprendizagem acontecer, o aluno precisa descobrir o conhecimento, executando atividades planejadas que atendam às múltiplas habilidades inatas (inteligências múltiplas) e aos variados estilos pessoais de aprendizagem e de comunicação, razão de as pessoas aprenderem melhor por meio de situações práticas do que de aulas meramente expositivas.

Além disso, para que haja auto-organização das conexões entre neurônios, o que vai alterar o comportamento habitual, essa reorganização denominada aprendizagem, também é necessário que o ambiente seja seguro. Portanto, o melhor ambiente para acontecer aprendizagem significativa é aquele no qual o aluno pode errar sem medo. E, como aprendizagem por ensaio-e-erro é a mais eficaz – ainda que não ideal no contexto de certas profissões, como engenharia, medicina ou aviação – as pesquisas sugerem trabalhar com “simulações no computador e cenários com papéis a serem representados”, que criam um lugar seguro para o aluno errar e aprender (LITTO, 2007, p. 19).

Uma vez que a aprendizagem não depende somente da faixa etária, das experiências de vida e do nível intelectual dos alunos, mas também do desenvolvimento de estratégias cognitivas e metacognitivas, é importante que o aluno tome consciência dos processos dos quais se utiliza para aprender. Cabe ao professor a orientação sobre como aprender a aprender, isto é, ajudar o aluno a desenvolver estratégias de metacognição: simplificando, pensar sobre como aprende. Ao criar atividades que envolvam a metacognição, o professor-engenheiro tornará possível que seu aluno se beneficie de uma série de vantagens, entre elas: autoconhecimento, autocontrole cognitivo (papel ativo e construtivo no seu próprio conhecimento), foco de atuação (desenvolvimento das competências que sua capacidade cognitiva), abertura de novas perspectivas para entender e aceitar as diferenças individuais, e favorecimento do próprio desenvolvimento, por permitir que o sujeito vá mais longe, considerando-se o seu nível de realização (RIBEIRO, 2003, p. 111).

Tardif (2002, p. 115) indica que um professor ideal tem as competências de alguém que detém conhecimentos sobre o programa da disciplina que leciona e o conteúdo da sua matéria, mas que também tem conhecimentos significativos sobre as ciências da educação e desenvolve um saber prático, baseado em sua experiência cotidiana com os alunos. Logo, da mesma forma que seus alunos, os próprios professores precisam analisar seu trabalho de forma metacognitiva, o que lhes permitirá dialogar com os conceitos de Pedagogia, Andragogia, Heutagogia, Didática, Metodologia, Abordagens, Estratégias, Aprendizagem etc., que só têm utilidade se forem relacionadas com as situações concretas do trabalho docente.

### 3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pimenta (2002, p. 21) afirma que “estudos e pesquisas têm demonstrado que os

professores são profissionais essenciais nos processos de mudança das sociedades". Para que isso aconteça, no entanto, esses profissionais precisam estar aptos a propiciar aos alunos desenvolvimento humano, cultural, científico e tecnológico, de modo que possam enfrentar as exigências do mundo atual, lembrando que, na sociedade brasileira contemporânea, são constantemente acrescentadas novas exigências à força de trabalho, advindas do colapso das velhas certezas morais e da perda de credibilidade de instituições sociais.

Não se pode negar que a atuação do docente na Educação Superior no contexto educacional brasileiro é cheia de desafios operacionais, ainda embarreirados por velhas crenças e valores antigos. É certo, contudo, que se faz necessária uma mudança de postura diante da ciência e do conhecimento, tanto por parte dos professores e coordenadores quanto dos alunos, o que deve ter um grande envolvimento com a instituição de trabalho, discussões sobre novas práticas e reflexões sobre avaliações internas e externas como ponto de partida.

Refletindo sobre mudanças na forma ensinar e de aprender em tempos de tecnologia, Moran (2009, p. 20) comenta:

De um professor espera-se [...] que seja competente na sua especialidade, que conheça a matéria, que esteja atualizado; [...] que saiba comunicar-se com os seus alunos, motivá-los, explicar o conteúdo, manter o grupo atento, entrosado, cooperativo, produtivo" (Moran, 2009, p. 20).

É este o profissional que sugerimos que o engenheiro-professor seja. Todavia, compreendendo a complexidade das práticas docentes do professor profissional, este artigo não pretende colocar o professor de engenharia no que Reis (2008, P. 9) chama de "polêmica polarização entre a vitimização ou a culpabilização pelas querelas do ensino", mas refletir sobre sua formação e as possibilidades de inová-la, para que a prática do magistério possa, como diz Morin (2000, p.12 ), "converter-se em um instrumento que conduza o estudante a um diálogo criativo com as dúvidas e interrogações do nosso tempo", condição necessária para uma formação cidadã – e de alta qualidade profissional – dos futuros engenheiros.

## REFERÊNCIAS

BAZZO, W. A.; PEREIRA, L. T. do V.; VON LINSINGEN, Irlan. **Educação Tecnológica**: Educação enfoques para o ensino de engenharia. Florianópolis: UFSC, 2000.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução CNE/CES No. 11/02**. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Engenharia. Brasília, DF: MEC/CNE, 2002. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 14 maio 2018.

CARVALHO, A. C. B. D.; PORTO, A. J. V. de; BELHOT, R. V. Aprendizagem Significativa no Ensino de Engenharia. In: **Revista PRODUÇÃO**, vol. 11, n. 1, nov. 2001.

COSME, A.; TRINDADE, R. Área de estudo acompanhado - O essencial para ensinar e aprender. Porto: Asa, 2001.

DEAQUINO, Carlos T. E. **Como aprender**: andragogia e as habilidades de aprendizagem. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DEMO, Pedro. **Complexidade e Aprendizagem** – A dinâmica não linear do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2002.

FIORI, Nicole. **As Neurociências Cognitivas**. Petrópolis: Vozes, 2008.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso Leme. Construindo o conceito de competência. In: **RAC** - Edição Especial, p. 183-196, 2001.

GIL, Antônio C. **Didática do Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 2007.

HARGREAVES, Andy. **O ensino na sociedade do conhecimento: educação na era da insegurança**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

ISAIA, S. M. A. Desafios à docência superior: pressupostos a considerar. In: Ristoff, D.; Sevignani, P. (Orgs). **Docência na educação superior**. Brasília, DF: INEP, 2006.

LITTO, Fredric M. A Nova Ecologia de Conhecimento: Recursos Educacionais Abertos e Não Abertos. 4o. Seminário de Bibliotecas Digitais Brasil, São Paulo 19 de setembro de 2007. **Anais eletrônicos** [...]. Disponível em: <<http://www.abed.org.br>>. Acesso em: 15 maio 2018.

LONGO, W. P. **Conceitos básicos em ciência, tecnologia e inovação**. Rio de janeiro: FINEP, 2007.

MELLO, L. E. V. **Gestão do Conhecimento**: Conceitos e Aplicações. São Paulo: Érica, 2006.

MORAN, José M.; MASETTO, Marcos; BEHRENS, Marilda. **Novas Tecnologias e Mediação. Pedagógica**. 16<sup>a</sup> ed. Campinas: Papirus, 2009.

MORIN, Edgar. **Os Sete Saberes necessários à Educação do Futuro**. São Paulo: Cortez, 2000.

NÓVOA, A. Diz-me como ensinas, dir-te-ei quem és e vice-versa. In: Fazenda, Ivani. **A pesquisa em educação e as transformações do conhecimento**. Campinas, SP: Papirus, 1995.

OLIVEIRA, Vanderli F. Procuram-se Engenheiros. In: **Revista Minas Faz Ciências**. Ed. 41. BH, 2010. Disponível em: <<https://minasfazciencia.com.br/>>. Acesso em: 23 jan. 2018.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PERRENOUD, P.; PAQUAY, L; ALTET, M; CHARLIER, E. (org.). **Formando Professores Profissionais - Quais estratégias? Quais competências?** Porto Alegre: Artmed, 2001.

PIMENTA, Selma G.; ANASTASIOU, Lea das Graças C. **Docência no Ensino Superior** - Volume I. São Paulo: Cortez, 2002.

PIMENTA, Selma Garrido. Professor reflexivo: construindo uma crítica. In: PIMENTA, S. G.; GHEDIN, E. (org.). **Professor reflexivo no Brasil**: gênese e crítica de um conceito. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

REIS, Cláudia Angélica do Carmo. **A Formação do Professor de Engenharia**. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2008.

RIBEIRO, Célia. Metacognição: Apoio ao Processo de Aprendizagem. Universidade Católica Portuguesa. In: **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 16, p. 109-116, 2003.

SANTANA, Lilian Rose A. N. G. de. **Quando engenheiros tornam-se professores** - Pesquisa com professores lotados nos departamentos de Engenharia Civil, Engenharia Elétrica e Engenharia Sanitária, da Faculdade de Arquitetura, Engenharia e Tecnologia da Universidade Federal do Mato Grosso. 2002. 179 f. Dissertação. (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação do Instituto de Educação da Universidade Federal de Mato Grosso. Cuiabá: UFMT, 2002.

TARDIF, M. **Saberes Docentes e Formação Profissional**. 3. ed. Trad. Francisco Pereira. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

# CAPÍTULO 15

## BUROCRACIA E QUALIDADE EM SERVIÇOS PÚBLICOS: UM ESTUDO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Data de aceite: 28/04/2021

Data de submissão: 04/02/2021

### **Ulisses Medeiros Barbosa Leite**

Universidade Federal da Paraíba  
João Pessoa – Paraíba

<http://lattes.cnpq.br/4368556215937079>

### **Joaquim Monteiro Reis Pacheco**

Universidade Federal da Paraíba  
João Pessoa – Paraíba

<http://lattes.cnpq.br/8646890140610663>

### **Elton Gonçalves Veras**

Universidade Federal da Paraíba  
João Pessoa – Paraíba

<http://lattes.cnpq.br/9280731643569216>

### **Italo Simplicio de Freitas Paiva**

Universidade Federal da Paraíba  
João Pessoa – Paraíba

<http://lattes.cnpq.br/4034003289528611>

**RESUMO:** O presente estudo propôs uma análise da percepção de servidores públicos federais a respeito dos impactos da burocracia na qualidade dos seus serviços desempenhados. Foram entrevistados 101 servidores públicos técnico-administrativos de uma Universidade Pública Paraibana, por meio de um questionário que consiste em uma adaptação da escala SERVQUAL. Foi identificado que 13 das 20 afirmativas apresentaram valores próximos de 5, representados pela diferença entre 5 e a média dos escores obtidos (distância menor

que 1), indicando uma boa influência da burocracia na qualidade dos serviços prestados, e 7 apresentaram distância maior que 1, o que foi considerado como uma influência menos favorável. Os resultados mostram que, em linhas gerais, os servidores desta Universidade Pública percebem uma boa influência da burocracia na qualidade dos serviços desempenhados, sendo os aspectos relacionados a tangibilidade e autonomia os que se revelam como menos favoráveis para o desempenho ótimo da função.

**PALAVRAS - CHAVE:** Burocracia; Disfunções burocráticas; Perfil do servidor público; Modernização do serviço público; Qualidade em Serviços.

### **BUREAUCRACY AND QUALITY IN PUBLIC SERVICES: A STUDY AT A PUBLIC UNIVERSITY**

**ABSTRACT:** The present study proposed an analysis of the federal public servants' perception regarding the impacts of bureaucracy on the quality of their performed services. 101 technical-administrative public servants from a Public University in Paraíba were interviewed through a questionnaire that consists of an adaptation of the SERVQUAL scale. It was identified that 13 of the 20 alternatives presented values near 5, represented by the difference between 5 and the obtained scores' average (distance below 1), indicating a positive influence of bureaucracy into the quality of the performed services, and 7 presented distance above 1, which was considered as a less favourable influence. The results show that, in general, the public servants of this Public University perceived a positive

influence of bureaucracy into the quality of their performed services, with the aspects related to tangibility and autonomy the ones that revealed themselves as the less favourable for the optimal function performance.

**KEYWORDS:** Bureaucracy; Bureaucratic Dysfunctions; Public Server Profile; Modernization of the Public Service; Quality in Services.

## 1 | INTRODUÇÃO

Os usuários de serviços públicos esperam, naturalmente, um atendimento de acordo com o padrão ao qual consideram como satisfatórios. Johnston e Clark (2011) comentam que a qualidade do serviço é percebida com o significado de satisfação. Infelizmente, no cotidiano brasileiro não são raras as notícias e relatos de consequências negativas decorrentes de negligências de servidores públicos, efetivos ou não, nas diversas áreas de atuação. Essas ocorrências estão inclusas nos fatores que levaram o termo Burocracia a uma associação com suas disfunções, como ineficiência e ineficácia em múltiplos aspectos, e as organizações modernas, com suas novas propostas de gestão, passaram a ser descritas como rupturas a tal cenário (VASCONCELOS, 2004).

No âmbito da Administração Pública brasileira, diversas iniciativas foram empreendidas por múltiplos agentes ao longo do tempo para mudar o cenário do serviço público no país, saindo da característica de clientelismo e ou patriarcalismo para o recrutamento de indivíduos com base em competências e méritos (SOUZA, 2017). Ao servidor público foi atribuída a missão de contribuir para a melhoria do serviço público em relação a eficiência e eficácia, diante de desafios de múltiplos aspectos, apresentando resultados à instituição na qual está presente, como também serviços considerados satisfatórios para cidadãos que apresentam níveis de exigências crescentes (MAIA ET AL., 2012).

Diante do cenário exposto, o objetivo deste trabalho é analisar a percepção dos servidores públicos de nível técnico-administrativo de uma Universidade Pública localizada no estado da Paraíba em relação aos impactos que a burocracia exerce na qualidade de seus serviços prestados. Este trabalho está estruturado com uma fundamentação teórica abordando sobre a burocracia, as disfunções burocráticas, o perfil do servidor, a qualidade em serviços e pesquisas recentes relacionadas aos temas. Seguidamente, são comentadas a metodologia e a análise dos resultados, bem como as demais considerações finais a respeito dos achados, limitações e recomendações de pesquisas futuras.

## 2 | BUROCRACIA: CARACTERÍSTICAS E DIMENSÕES

Max Weber propôs a burocracia como um tipo ideal de organização que apresenta um quadro de funcionários devidamente organizados em uma estrutura hierárquica e submetidos às normas, como também uma autoridade legal (OLIVEIRA, 1970). Para

Ferreira (1996), o modelo de Administração Pública burocrática foi proposto como forma de combate os excessos do patrimonialismo, em um contexto no qual interesses públicos e privados eram confundidos. Faria e Meneghetti (2011) comentam que Weber propôs uma regência de jurisdições fixas e oficiais em organizações burocráticas, e relações de autoridade delimitadas por normas estabelecidas.

No modelo burocrático de organização proposto por Weber (1978), a efetividade da gerência exige que as normas legais sejam estabelecidas por meio de acordos ou imposições, e que o Direito seja compreendido como um sistema integrado de normas abstratas e administráveis. Os cargos devem ser ocupados por pessoas que representam algum tipo de autoridade, e aqueles que obedecem à autoridade o fazem como membros de uma associação, obedecendo a uma lei estabelecida e à ordem impessoal, e não ao indivíduo em si que ocupa o cargo (WEBER, 1978).

Para Weber (1978), o emprego de um quadro administrativo burocrático resultaria no tipo mais puro de exercício de autoridade legal, consistente em um âmbito de competência estabelecida. Esse quadro, no estado ideal, deve ser formado por funcionários nomeados, atuantes seguindo os critérios de liberdade individual, obediência a respeito de suas obrigações oficiais, organização hierárquica, atribuição de competências, livre relação contratual e qualificação técnica. Deve haver liberdade para o empregado se desligar da função segundo a sua vontade. Além disso, a remuneração deve ser paga por meio de salários fixos em dinheiro, delimitados por meio de uma escala hierárquica. O cargo é considerado como ocupação única ou principal do funcionário, e deve estabelecer as bases da carreira. O controle e disciplina na execução do cargo devem ser sólidos e sistemáticos (Weber, 1978).

Weber (1978) diz que o modelo burocrático seria, a certo ponto, aplicável com facilidade a diversos âmbitos organizacionais, com ou sem fins lucrativos, de corporações a hospitais e instituições religiosas. A burocracia mais pura, segundo o autor, seria o tipo monocrático de burocracia, que permitiria, em uma perspectiva puramente técnica, atingir o melhor nível de eficiência. Consequentemente, seria o meio mais conhecido e racional de exercer dominância sobre os homens, visto que, para o autor, seria imbatível em relação a confiança, estabilidade, precisão e rigor disciplinar.

Para Richard Hall (1978), o conceito de burocracia seria mais válido empiricamente quando abordado como uma série de dimensões em um contínuo, e não como um rígido modelo ideal, opinião também compartilhada por Stanley Udy (1978). Hall (1978) afirma que o termo burocracia passou a ser utilizado de uma forma sem que houvesse uma devida comprovação de que a organização apresentasse características burocráticas sólidas, o que consequentemente o levou a afirmar, com base em Alan Gouldner, que o modelo passou a ser considerado como acabado, não ocorrendo verificações de seus pressupostos como hipóteses em levantamentos empíricos.

No estudo de Hall (1978) em organizações, foram consideradas seis principais

dimensões burocráticas, considerando a frequência de citação e importância teórica: divisão especializada do trabalho, hierarquia definida, sistema de normas, sistema de procedimentos, impessoalidade das relações e fatores técnicos para seleção e promoção. O autor constatou que essas dimensões, nas organizações estudadas, existiam de forma independente, como contínuos. Além disso, verificou-se variação no grau de burocratização em relação a diferentes tipos de atividade organizacional, expressos em valores relacionados às dimensões estudadas.

De acordo com Hall (1978), os achados do seu estudo tornaram possíveis análise mais detalhadas dos problemas de burocracia ao compreender a natureza ou contexto de cada organização. Também permitem a elaboração de um desenho organizacional mais adequado, em relação à racionalidade, para cada objetivo específico. Dessa forma, configurações particulares da burocracia poderiam ser mais eficientes dentro de contextos específicos do que o modelo exato ou puro proposto por Weber.

### **3 I QUALIDADE EM SERVIÇOS**

A burocracia, naturalmente por não constituir um modelo perfeito, pode promover ocorrências desfavoráveis, relacionadas ao que são chamadas de disfunções (CAILLIER, 2016; COELHO, 2008). Almeida (2013) afirma que apego demais a normas, formalização e registros excessivos, resistência a modificações, carência de inovação, relacionamentos não humanizados e dificuldade no atendimento ao público são características consideradas como disfunções da burocracia.

Uchimura e Bosi (2002) comentam que a iniciativa de avaliação de programas públicos surgiu em âmbito global após a Segunda Guerra Mundial, em consequência da demanda por uma aplicação de recursos públicos de maneira efetiva. As autoras comentam também que foram desenvolvidos diversos métodos que viabilizaram a análise dos custos e benefícios dos programas.

Em termos de qualidade no serviço público, Mozzicafreddo (2017) diz que, para servir ao público, é preciso dispor de uma organização administrativa que esteja preparada para servir às diferentes necessidades dos usuários, bem como considerar o tempo de espera e dos processos, além de profissionalismo no tratamento do usuário e aptidão para lidar com o problema buscando a solução. No processo de prestação de um serviço ocorre interação em tempo real entre o fornecedor/servidor e o cliente/usuário, envolvendo elementos comportamentais e psicológicos como atitude, confiança, proatividade, demonstração de interesse e cooperação (SPILLER, 2015). Outras características de serviços citadas pelo autor são: predominância de intangibilidade, maior dificuldade de padronização nos resultados e estabelecimento de custos, bem como maior probabilidade de serem copiados e desempenhados por outros indivíduos.

Considerando a complexidade dos serviços, entende-se que a qualidade destes

também compartilha dessa característica. De forma a tornar viável o gerenciamento dos resultados, se faz necessário compreender o que os consumidores esperam e como realizam suas avaliações (HOFFMAN ET AL., 2009). Segundo Soares e Sousa (2015), um elemento chave para avaliar a qualidade do serviço é a percepção a respeito dos serviços oferecidos, considerando que envolvem vários aspectos relativos a experiências dos indivíduos relacionados a um determinado serviço prestado.

Tironi et al. (1991) argumentam que a busca pelo que se entende como qualidade total tem como resultado o aumento da produtividade, relacionada ao que a organização oferece como produto ou serviço, como também ao seu desempenho global. Para os autores, os benefícios alcançados por instituições privadas são refletidos na apresentação de melhor desempenho tecnológico, lucratividade, elevação no posicionamento de mercado e melhoria da satisfação dos consumidores e nas relações de trabalho. Resultados análogos, segundo os autores, podem ser alcançados por instituições governamentais.

Portanto, partindo do princípio de que o perfil do servidor tem mudado desde o início dos anos 2000, e que um servidor bem qualificado, capacitado e motivado é capaz de auxiliar na elaboração das políticas públicas, esse artigo busca entender como os servidores percebem a qualidade do serviço prestado por eles, considerando que, por atuarem junto ao público, eles interagem e conhecem mais as necessidades dos usuários (HOFFMAN ET AL., 2009), de maneira que conhecer essa percepção pode fornecer informações importantes para auxiliar na elaboração de políticas e processos mais eficazes para a população.

No presente artigo, propõe-se a abordagem da percepção dos próprios servidores a respeito da influência da burocracia na qualidade dos serviços que prestam. Considera-se que as informações geradas pelas perspectivas dos agentes atuantes podem estimular a promoção de melhorias no contexto da estrutura em que desempenham as suas atividades, de acordo com os critérios de avaliação considerados, resultando consequentemente em maior produtividade e menor desgaste.

É ressaltado também que esta pesquisa pode promover contribuição ao conhecimento relacionado a avaliação de estruturas burocráticas e pesquisas sobre qualidade de serviços no âmbito da Administração Pública. Souza (2017, p. 36) argumenta que “na ausência de estudos que avaliem a qualidade da burocracia brasileira, o aumento do número de servidores com curso superior pode ser usado como proxy da sua crescente profissionalização e qualificação”. Dessa forma, entende-se que o estudo proporciona uma base para reflexões e construção de posterior conhecimento sobre a situação da qualidade relacionada à burocracia no serviço público brasileiro.

## 4 | METODOLOGIA

Este artigo se trata de uma pesquisa de caráter descritivo, de orientação positivista, que visa identificar como os servidores técnico-administrativos de uma Universidade Federal localizada no estado da Paraíba percebem a influência da burocracia na qualidade dos serviços que desempenham, propondo uma análise dos dados coletados por meio de um questionário. A pesquisa descritiva visa a “descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda fazer relação entre variáveis” (GIL, 2008, p. 28), “através da coleta de dados sobre os diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno pesquisado” (SAMPLIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p.101).

O questionário elaborado tem como base a escala SERVQUAL, que avalia a qualidade de um serviço prestado ao longo de cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia, com quatro perguntas para cada dimensão seguindo a ordem apresentada acima, totalizando 20 afirmativas. Além disso, constam perguntas a respeito de um breve perfil do servidor (gênero, faixa etária e escolaridade).

Para a mensuração das dimensões da qualidade foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos, com o valor um (1) indicando “Discordo Totalmente” com a afirmativa realizada, e o valor cinco (5) indicando “Concordo Totalmente”. A escolha da Escala Likert de 5 pontos deu-se segundo Dalmoro e Vieira (2014), que afirmam que a escala de 5 pontos possui maior velocidade de aplicação e maior capacidade de entendimento que a escala de 7 pontos, além de ter a mesma precisão média, e possui também maior confiabilidade que a escala de 3 pontos.

Para a elaboração das afirmativas referentes às dimensões da qualidade, com base em Hall (1978), foram realizadas adaptações para o serviço público de afirmativas que diversos autores, como Hoffman et al. (2009) e Stefano (2010), recomendam para a medição das dimensões. Também foram utilizadas a normas legais, como a própria Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), a Lei 8112/90 (BRASIL, 1990), o Decreto 5707/06 (BRASIL, 2006), e o Guia de satisfação do programa GESPÚBLICA (BRASIL, 2013) para auxiliar na elaboração das afirmativas.

Os questionários foram aplicados a 101 servidores técnico-administrativos da Universidade Pública em questão ao longo dos três turnos de funcionamento (manhã, tarde e noite). A escala SERVQUAL procura avaliar a distância, o *gap* entre as expectativas e as percepções em relação à dimensão de qualidade em serviços avaliada. Como buscou avaliar apenas a percepção do servidor, este artigo utilizou a sugestão de Hoffman et al. (2009) para comparar a pontuação obtida com o valor máximo da escala (média = 5), de maneira a reduzir a extensão do questionário.

## 5 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao longo dos anos, a administração pública brasileira passou por diversas reformas, principalmente a partir do século XX, com o estado começando a se tornar mais burocrático, eliminando o caráter paternalista e profissionalizando o serviço público (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Mesmo com as reformas realizadas, a burocracia federal brasileira apresenta as principais características do tipo burocrático weberiano (SOUZA, 2017), servindo de ponto de partida para investigar a percepção do servidor público desta Universidade sobre a influência da burocracia na qualidade do serviço por ele desempenhado.

Foi percebido que as afirmativas presentes no questionário se relacionavam com as dimensões burocráticas delineadas por Hall (1978), baseadas em Max Weber, com exceção das quatro primeiras, relacionadas a aspectos tangíveis. O quadro a seguir mostra as estatísticas descritivas para a primeira etapa do questionário.

Afirmativa	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Distância	Dimensões Burocráticas
1	3,4257	4	4	1,1432	-1,5743	Tangibilidade*
2	3,4752	4	4	1,1966	-1,5248	Tangibilidade*
3	3,7030	4	4	1,2534	-1,2970	Tangibilidade*
4	4,5941	5	5	0,7769	-0,4059	Tangibilidade*
5	4,5545	5	5	0,8182	-0,4455	Competência Técnica
6	4,1485	4	4	1,0039	-0,8515	Competência Técnica
7	4,5248	5	5	0,9121	-0,4752	Divisão de trabalho
8	3,7822	4	4	1,0918	-1,2178	Normas/Procedimentos
9	4,4158	5	5	0,9409	-0,5842	Normas/Procedimentos
10	4,2871	4	5	0,9202	-0,7129	Normas/Procedimentos
11	4,7921	5	5	0,6974	-0,2079	Normas/Procedimentos
12	3,7500	4	4	1,2503	-1,2500	Procedimentos
13	4,4851	5	5	0,8199	-0,5149	Impessoalidade
14	4,2376	5	5	0,9914	-0,7624	Normas/Procedimentos
15	4,2475	4	5	0,9634	-0,7525	Competência Técnica
16	3,3960	4	4	1,0400	-1,6040	Hierarquia de Autoridade
17	3,8317	4	4	1,2006	-1,1683	Divisão de trabalho

<b>18</b>	4,2277	4	5	0,9786	-0,7723	Impessoalidade
<b>19</b>	4,3564	5	5	1,1540	-0,6436	Normas
<b>20</b>	4,5842	5	5	0,7651	-0,4158	Impessoalidade

\* Tangibilidade não consta entre as dimensões propostas por Hall (1978)

Quadro 1 – Estatísticas Descritivas

Das 20 afirmativas, 13 apresentaram o valor da distância ( $= 5 - 1$ ) menor que 1, o que pode ser considerado como uma boa influência da burocracia na atividade da instituição. As outras 7 afirmativas obtiveram valor acima de 1, indicando uma influência da burocracia menos favorável, porém ainda revelando uma percepção de caráter positivo.

As quatro primeiras alternativas referem-se à dimensão de tangibilidade. Essa dimensão trata dos componentes tangíveis da instituição, como instalações, equipamentos e aparência do pessoal (HOFFMAN ET AL., 2009). Apesar de não ter sido encontrada uma relação das afirmativas dessa dimensão com as dimensões elaboradas por Hall (1978), e nem nas características da estrutura burocrática propostas por Weber (MOTTA; VASCONCELOS, 2009), considera-se que era esperado que fosse apresentado um menor valor de distância, indicando boas condições de equipamentos e estrutura para o desempenho do serviço.

As duas primeiras afirmativas sobre tangibilidade apresentaram o segundo e o terceiro maior valor de distância entre todas as 20 afirmativas. Considera-se que os servidores apontam para a necessidade de iniciativas que melhorem a qualidade dos equipamentos utilizados e das instalações. Apenas a afirmativa 4, que trata da postura profissional, obteve valor de distância menor que 1, o que mostra que os servidores se percebem com uma boa postura condizente ao devido exercício das atividades profissionais.

As afirmativas 5 a 8 estão relacionadas com a dimensão da confiabilidade, que mede a consistência e a confiança com que a organização presta o seu serviço (HOFFMAN ET AL., 2009). É destacado que a afirmativa 8 foi a única da dimensão que apresentou o valor da distância acima de 1. Essa afirmativa trata do registro das atividades realizadas dentro do setor, e na figura 1 a seguir é demonstrada a distribuição das respostas.

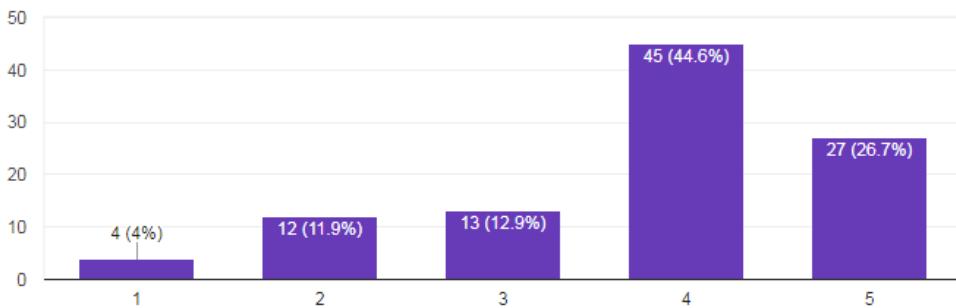


Figura 1: “O registro das atividades é feito de forma adequada e segura”

Fonte: Dados coletados.

Com base no exposto na figura 1, percebe-se que aproximadamente 30% dos respondentes indicaram de indiferença ou algum grau de discordância, o que contraria Weber (1978), que diz que atos administrativos, normas e decretos devem ser registrados, até mesmo nos casos em que as discussões e as deliberações são feitas por via oral. Ainda assim, a maioria ( $> 70\%$ ) dos respondentes demonstrou algum grau de concordância, indicando que esse registro contribui para a qualidade do serviço.

A dimensão seguinte, correspondendo às assertivas 9 a 12 é a da presteza, que procura medir a capacidade da organização de prestar o serviço prontamente (GRÖNROOS, 2009). Apenas a afirmativa 12 obteve uma distância maior que 1. Essa afirmativa trata do acesso às informações necessárias para o desempenho das atividades, e obteve 29% dos respondentes afirmando indiferença ou discordância em relação à afirmativa, conforme a figura a seguir.

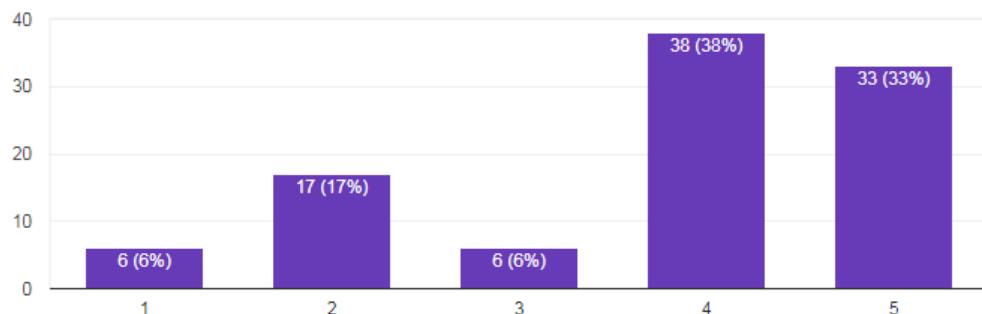


Figura 2: “Tenho fácil acesso às informações necessárias para o desempenho de minhas atividades”

Fonte: Dados coletados

Essa afirmativa relaciona-se com a dimensão de procedimentos elaborada por Hall (1978), e a parcela de 29% dos respondentes demonstrando de indiferença a algum nível de discordância informa que há um quantitativo considerável que se queixa do acesso a informações. Considera-se que ações para verificar os motivos dessa dificuldade atestada podem promover uma melhoria do desempenho do serviço prestado.

Entretanto, a afirmativa 11, que trata da prestação das informações requeridas pelo público, excetuando-se as protegidas por sigilo, relaciona-se ao que consta na lei 8112/90 a respeito do dever do servidor de prestar informações. Essa afirmativa foi a que obteve a menor diferença, com 89% dos respondentes concordando totalmente com ela, conforme a figura 3.

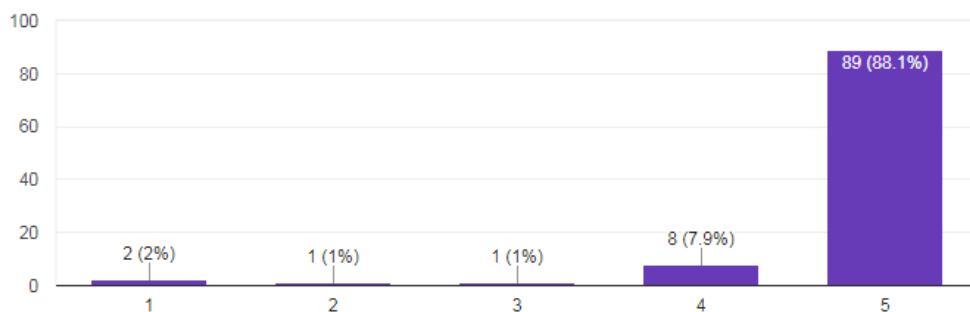


Figura 3: “Presto as informações requeridas pelo público geral, excetuando as protegidas por sigilo”

Fonte: Dados coletados

É ressaltado que, mesmo com uma parte dos respondentes indicando que o acesso às informações não é fácil para o desempenho das atividades (figura 2), ainda assim a ampla maioria demonstra concordância em relação à prestação das informações requeridas.

As dimensões de 13 a 16 tratam da segurança demonstrada pela organização a respeito da prestação de serviços da maneira mais profissional possível (HOFFMAN ET AL., 2009). Nessa dimensão, apenas a afirmativa 16, que fala sobre a autonomia do servidor para a resolução de problemas, apresentou uma diferença acima de 1, como também a diferença de maior valor entre as 20 afirmativas que compõem o questionário. A distribuição dos escores apresenta-se na figura a seguir:

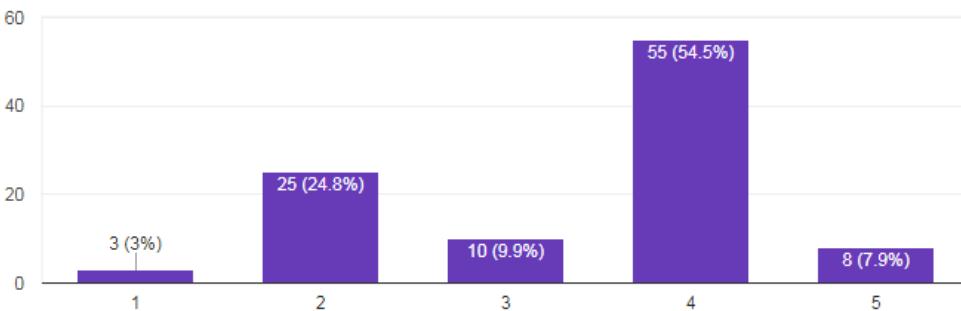


Figura 4: “Tenho autonomia para resolver problemas sem recorrer ao meu superior ou a outro funcionário do setor”

Fonte: Dados coletados

Cerca 28% dos respondentes discordaram da afirmativa. Considera-se que, de acordo com as percepções identificadas pelos servidores, revisões processuais que venham a promover uma maior autonomia para os mesmos podem contribuir para a fluidez dos processos administrativos e na qualidade do serviço desempenhado.

As últimas 4 afirmativas (17 a 20) estão relacionadas à dimensão empatia, que trata da capacidade da organização de se colocar no lugar dos clientes (HOFFMAN ET AL., 2009), mas que para a Administração Pública pode se relacionar ao tratar ao cidadão com urbanidade e presteza no atendimento, apresentando conduta compatível com a moralidade administrativa (BRASIL, 1990).

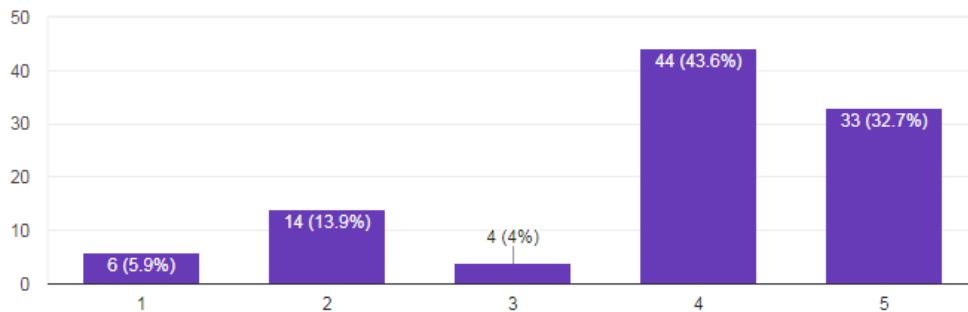


Figura 5: “Consigo prestar um atendimento individualizado (sem distrações ou sem dividir o atendimento com terceiros ou com outras tarefas) aos clientes internos e externos da instituição”

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme a figura 5, quase 24% de respondentes demonstraram não concordar com a afirmativa de prestar um atendimento individualizado, o que pode indicar um desenho

inadequado das funções do servidor, fazendo com que ele precise acumular diversas funções ou dispensar tempo com problemas e processos complexos, que podem vir a atrapalhar a sua atividade junto ao cliente interno e/ou externo.

Sobre um breve perfil do servidor, com gênero, grau de escolaridade e faixa etária. A pesquisa informa que cerca de 55% dos servidores são mulheres, indicando uma boa participação do público feminino na Instituição. Comparando com os dados fornecidos pelo Informativo de Pessoal elaborado pela Fundação Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, que visa dar transparência à Administração Pública Federal (ENAP, 2018), percebe-se que a situação da amostra coletada na Universidade é inversa à situação nacional, que apresenta cerca 55% de homens na composição do quadro de pessoal do Poder Executivo.

Em relação ao nível de escolaridade da amostra coletada, percebe-se consonância com o Informativo de Pessoal do ENAP, com cerca de 90% possuindo, no mínimo, o ensino superior. Isso demonstra que os esforços iniciados pelo Governo Federal em incentivar a qualificação dos servidores públicos no final da década de 80 têm surtido efeito (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Avaliar o grau de escolaridade é importante, pois, conforme Souza (2017, p.36), “Na ausência de estudos que avaliem a qualidade da burocracia brasileira, o aumento do número de servidores com curso superior pode ser usado como *proxy* da sua crescente profissionalização e qualificação”.

Por fim, sobre a faixa etária dos respondentes, aproximadamente 58% dos possuem menos de 40 anos de idade, o que se entende por indicar que está havendo renovação no quadro de servidores. Essa profissionalização da burocracia federal brasileira segue o recomendado por Weber (1978), que afirma que os candidatos devem ser selecionados com base em qualificações técnicas, comprovadas por exames ou diplomas. Na Administração Pública federal brasileira o ingresso dá-se por meio de concurso público de provas e/ou provas e títulos.

## 6 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na literatura sobre os temas de burocracia, serviço público brasileiro e qualidade em serviços, foi realizada uma pesquisa para identificar como os servidores técnico-administrativos da Universidade Pública em estudo percebem a influência burocrática nos serviços que desempenham. Foi identificado, com base nos dados e informações proporcionadas, que questões ligadas a tangibilidade e autonomia são, para os servidores, as que demandam maior atenção para que seja possível o alcance de um desempenho ótimo no serviço prestado. Em termos gerais, os servidores percebem uma influência de caráter positivo da burocracia na qualidade do serviço que prestam aos clientes internos e externos.

Como limitações da pesquisa, e consequentemente recomendações para estudos

futuros relacionados aos temas, é citado o foco em uma instituição de âmbito federal. Acredita-se que organizações nas instâncias estaduais e municipais podem promover informações complementares para a descrição de um cenário mais heterogêneo ou holístico sobre a situação da burocracia na Administração Pública brasileira. O estudo foi feito com servidores atuantes em diversos departamentos, o que proporciona uma descrição de um cenário geral. Entende-se que estudos que venham propor um aprofundamento nas peculiaridades de cada departamento da instituição podem promover resultados significativos em relação a robustez descritiva, de forma a enriquecer o entendimento sobre o fenômeno.

Também é citado como limitação o foco em servidores técnico-administrativos, considerando que a percepção dos profissionais docentes pode promover uma contribuição significativa. Por fim, foi identificado também que alguns servidores apresentaram alguma resistência, receio e ou se recusaram a participar da pesquisa, possivelmente devido ao receio de identificação e seus desdobramentos. Considera-se que essa informação também pode ser relevante para futuros estudos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, E. C. **Análise das disfunções da organização burocrática e suas implicações para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT):** o caso de uma unidade de segurança pública, em Mato Grosso do Sul, Brasil. 2013. 90f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/constituicao-1988-5-outubro-1988-322142-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em 10/08/2018.

BRASIL. Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Brasília, DF, 23 fev. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em 10/08/2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA – Pesquisa de Satisfação:** Guia Metodológico; Brasília; MP; SEGEP, 2013. Versão 1/2013. Disponível em: <[http://www.gespública.gov.br/sites/default/files/documentos/carta\\_de\\_servicos\\_ao\\_cidadão\\_-\\_guia\\_metodológico.pdf](http://www.gespública.gov.br/sites/default/files/documentos/carta_de_servicos_ao_cidadão_-_guia_metodológico.pdf)>. Acesso em 10/08/2018.

BRASIL. Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Leis/L8112cons.htm)>. Acesso em 10/08/2018

CAILLIER, J. G. Does Public Service Motivation Mediate the Relationship between Goal Clarity and both Organizational Commitment and Extra-Role Behaviours? **Public Management Review**, v. 18, n. 2, p. 300-318, 2016.

COELHO, H. F. Estudo do impacto de práticas de governo eletrônico na redução de ineficiências causadas por disfunções burocráticas na Secretaria da Fazenda do estado de São Paulo. In: XIII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 13., 2008, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: [s.n.], 2008. p.1 – 25.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista gestão organizacional**, v. 6, n. 3, 2014.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil). **Informe de Pessoal – Infogov**. Fundação Escola Nacional de Administração Pública: ENAP, Brasília, mar. 2018. Disponível em <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3215>>. Acesso em 10/08/2018.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. Burocracia como Organização, Poder e Controle. **Revista de Administração Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 5, p. 424-439, 2011.

FERREIRA, C. M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 47, v. 120, n. 3, p. 5-33, set./dez. 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. Editora Atlas SA, 2008

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

HALL, R. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In: CAMPOS, E. (Org.) **Sociologia da Burocracia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p.29-47.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G.; IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Princípios de marketing de serviços**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. 1. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MAIA, K.; ARAÚJO, R. M. D.; SANO, H.; ALLOUFA, J. M. Nova gestão pública e motivação no serviço público: a carreira de EPPGG como alternativa para as disfunções burocráticas. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, Recife, v. III, n. 6, p. 123-155, dez. 2012.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009. Cap. 05.

MOZZICAFREDDO, J. Como Tornar a Administração Pública um Serviço Público no Contexto de Estados e Sociedades Complexas. **Estudos de Administração e Sociedade**, v. 2, n. 2, p. 19-46, 2018.

OLIVEIRA, G. A. A burocracia weberiana e a administração federal brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 47-74, 1970.

SAMPIERI, R. H.; COLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. Definição de pesquisa a ser realizada: Exploratória, descritiva, correlacional ou explicativa. **Metodologia de pesquisa**, p. 98-117, 2006.

SOARES, L. M. T.; SOUSA, C. V. Percepção da qualidade de serviços nas bibliotecas da Universidade Federal de Ouro Preto na perspectiva do usuário. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 20, n. 2, p. 79-99, 2015.

SOUZA, C. Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 27-45, 2017.

SPILLER, E. S. **Gestão de serviços e marketing interno**. Editora FGV, 2015.

STEFANO, N. M. Abordagem da percepção da qualidade: na visão de clientes interno e externo em organização de serviço. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 14, n. 19, p. 75-87, 2010.

TIRONI, L. F.; SILVA, L. C. E.; VIANNA, S. M.; MÉDICI, A. C. **Critérios para geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público**. Brasília: Ipea/MEFP, 1991.

UCHIMURA, K. Y.; BOSI, M. L. M. Qualidade e subjetividade na avaliação de programas e serviços em saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 18, p. 1561-1569, 2002.

UDY JR, S. H. “Burocracia” e “racionalidade” na teoria weberiana da organização: um estudo empírico. In: CAMPOS, E. (org.) **Sociologia da burocracia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p.48-58.

VASCONCELOS, F. C. Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 2, p. 199-220, 2004.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (Org.) **Sociologia da burocracia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p.15-28.

# CAPÍTULO 16

## DESIGUALDADE SOCIOECONÔMICA E INCLUSÃO EDUCACIONAL: UMA ANÁLISE À LUZ DOS PARADIGMAS BUROCRÁTICOS

Data de aceite: 28/04/2021

Data de submissão: 11/02/2021

Estrutura burocrática. Desigualdade. Rendimento escolar.

**Lara Farah e Lucciola**

Fundação Getúlio Vargas/ São Paulo  
<http://lattes.cnpq.br/7512627863955118>

**Bruno Domeneguetti Barreira**

Fundação Getúlio Vargas/ São Paulo  
<http://lattes.cnpq.br/1912081860995067>

SOCIOECONOMIC INEQUALITY  
AND EDUCATIONAL INCLUSION: AN  
ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF  
THE BUREAUCRATIC PARADIGMS

**ABSTRACT:** The present work had as proposal the reflection on the limits that the bureaucratic system of Brazilian public policies imposes on the standards of educational equality. Starting from a quantitative research strategy using data from the Ministry of Education, the article in question sought to highlight the relationship between socioeconomic inequality and educational inequality in Brazil, taking into account the contributions made by different paradigms of public administration. The results obtained point to the presence of educational inequalities in student performance, especially when comparing cultural, socioeconomic capital and the urban or rural area in which they study. Thus, there is a need for bureaucratic structures to advance in the formulation and implementation of policies that take into account the specific needs of students and the community in which they operate, in order to improve their effectiveness.

**KEYWORDS:** Educational policies. Bureaucratic structure. Inequality. School performance.

### 11 INTRODUÇÃO

A burocracia brasileira se desenvolveu e ampliou sua complexidade de forma significativa no último século, profissionalizando-se e segmentando-se de forma intensa,

**RESUMO:** O presente trabalho teve como proposta a reflexão sobre os limites que o sistema burocrático de políticas públicas brasileiro impõe aos padrões de igualdade educacional. Partindo de uma estratégia quantitativa de pesquisa empregando dados do Ministério da Educação, o artigo em questão buscou evidenciar as relações entre a desigualdade socioeconômica e a desigualdade educacional no Brasil, tendo em perspectiva as contribuições dadas por diferentes paradigmas da administração pública. Os resultados obtidos apontam para a presença de desigualdades educacionais no desempenho dos alunos sobretudo quando comparados o capital cultural, socioeconômico e a zona urbana ou rural em que estudam. Dessa forma, denota-se a necessidade de que as estruturas burocráticas avancem na formulação e implementação de políticas que tomem em consideração as necessidades específicas dos alunos e da comunidade em que estão inseridos, a fim de que sua eficácia seja aperfeiçoada.

**PALAVRAS - CHAVE:** Políticas educacionais.

principalmente em razão da expansão das políticas sociais pós-redemocratização. Diante da crise econômica e política recente, é importante refletir sobre os impactos de tais mudanças no quadro burocrático nacional, assim como sua estrutura, avanços conquistados e lacunas que ainda precisam ser enfrentadas. Weber (1966; 1993), um dos grandes responsáveis pela sistematização da burocracia pública como modelo de organização por meio da construção do tipo ideal de burocratas e lideranças políticas, já abordava a influência da burocracia moderna nos aparatos do Estado e na construção de políticas públicas, sendo importante compreender as relações e possíveis impactos da organização de tais estruturas para a sociedade.

Nesse sentido, ao se analisar as políticas públicas de educação como se procede neste artigo, é importante analisar também o papel progressivamente modificado e profissionalizado do burocrata, o qual ocorreu de forma concomitante ao incremento da complexidade da burocracia e que, por sua vez, passou por um processo maior de especialização, alta profissionalização e aumento de poder.

Buscou-se por meio do presente estudo identificar fatores socioeconômicos e suas relações com o que é denominado pela análise do Ministério da Educação (MEC) como rendimento, que representa as taxas de conclusão, reprovação e abandono dos alunos. Nesse sentido, o objetivo geral da análise em questão é auxiliar na configuração de condições da estrutura burocrática governamental que garantam maior equidade e reduzam a assimetria e desigualdades políticas, sociais e materiais para a educação. Sua importância reside no fato de que as questões problematizadas no estudo – analisadas em profundidade por meio de estimativas quantitativas no *software Stata* – buscaram relacionar a interface do impacto da desigualdade na garantia da efetivação das políticas públicas no país; realizando um recorte em um dos principais sistemas sociais brasileiros, qual seja, o sistema educacional.

Para isso, o presente artigo encontra-se assim dividido: tem-se na Seção 2 uma revisão da literatura referente à burocracia, a fim de apresentar algumas das principais mudanças ocorridas no paradigma burocrático e, dessa forma, evidenciar sua contribuição para a análise dos resultados obtidos; a Seção 3 revela os materiais e métodos empregados para a construção do modelo aqui desenvolvido; a Seção 4, por sua vez, retrata os resultados alcançados e os discute junto às conclusões de outros autores que corroboram a presente análise e confirmam sua relevância para o debate atual; e a Seção 5, por fim, expõe as considerações finais a serem ponderadas, a exemplo das principais contribuições trazidas pelo estudo e oportunidades de avanço em pesquisas futuras.

## 2 | DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Os distintos níveis de Burocracia e sua interação com a Classe Política e as Políticas Públicas

#### 2.1.1 *A Estruturação do Aparato Burocrático do Estado*

Weber (1966) foi um dos grandes responsáveis pela sistematização da burocracia pública como modelo de organização, e já abordava a relação entre o aparato da burocracia e o Estado na construção de políticas públicas. Para o autor, a burocracia carregava em sua maturidade o maior expoente da dominação racional-legal; assim, em sua fase final estaria disposta em uma estrutura hierarquizada, com funções pré-estabelecidas e delimitadas, em que os servidores disporiam de notória competência técnica para o desempenho de suas atividades, praticadas sempre em subordinação ao princípio da impensoalidade. Isso posto, o princípio da impensoalidade serviria de base para o cumprimento das normas estabelecidas por contratos que, à luz da racionalidade, pautam o comportamento dos burocratas e conferem legitimidade ao quadro administrativo em mandato.

A partir do paradigma weberiano, contudo, nota-se um distanciamento entre o “dever ser” e a realidade, oriundo da divergência entre o indivíduo racional, impensoal e eficiente do modelo para com o comportamento humano em situações cotidianas. Conforme abordado por Dahl (1947), a administração pública está em constante interação com a política e, ao contrário do que antes se teorizava, o poder não se encontra dividido entre os partidos eleitos e o profissional burocrata estatal, ou entre político e burocrata, entre quem toma a decisão e quem a implementa ou ainda entre quem detém o poder para decidir e quem detém o saber para implementar. A administração pública se organiza hoje de forma híbrida, dividida em diferentes nuances entre políticos e burocratas no Estado contemporâneo, impactando diretamente no desenho e na execução das políticas públicas. Nesse sentido, se a relação do burocrata e do político foi se modificando, cabe considerar que o papel do burocrata também se diversificou e se segmentou, à medida em que a burocracia ganhou complexidade.

A gestão das políticas públicas nas organizações burocráticas estatais em que políticos e burocratas desempenham um papel – quanto ao saber e ao poder – cada vez mais híbrido como implementadores, formuladores e articuladores de políticas públicas também se modificou ao longo dos anos. Nas últimas décadas a linguagem de resultados e a compreensão da relação custo-benefício começaram a ser muito discutidas na administração pública com a emergência da Nova Gestão Pública (NGP) ainda na década de 1980, introduzindo portanto com maior enfoque o controle da burocracia por resultados.

Segundo Barzelay (1992), o modelo da NGP surge a partir da noção de que o paradigma burocrático orientado para os processos já não mais se adapta às novas demandas geradas ao final do século XX, as quais pressionam pela devida entrega de

serviços alinhados aos cidadãos, usuários dos serviços ofertados pelo setor público. Preza-se assim por maior aproximação para com o usuário, priorizando a eficácia – isto é, o impacto do serviço – sobre a eficiência – ou seja, a relação custo-benefício – e valorizando a flexibilidade frente à divisão estrita das funções desempenhadas; o novo paradigma reafirma ainda a priorização do propósito e da utilidade social das atividades frente à repetição de funções e normas abstratas; e, por fim, o foco da *accountability* dos servidores aos usuários, e não mais somente a seus superiores hierárquicos. Assim, pode-se considerar que a crítica de Barzelay (1992) ao tipo ideal weberiano reside na superação do paradigma burocrático mediante a reorientação da burocracia, partindo dos processos em direção aos resultados, juntamente com a incorporação de uma visão do cidadão como usuário ou cliente dos serviços pelo Estado oferecido; dessa maneira, constitui uma responsabilidade dos burocratas prezar tanto pela eficiência quanto pela eficácia da ação pública.

No mesmo sentido, Pollitt e Bouckaert (2012) também sistematizam as mudanças que o Estado burocrático realizou sob o paradigma da NGP nas últimas décadas. Ao abordarem que a NGP teve origem em um contexto de preocupação com o controle dos gastos públicos nas décadas de 1980 e 1990, demonstram que diante desse paradigma de gestão houve esforços significativos em quatro direções, a saber: a manutenção da máquina administrativa; a modernização, realizando as mudanças para a melhoria das estruturas e processos – foi nesse sentido que houve a introdução de novos formatos de gestão de políticas públicas; a mercantilização, em que foram introduzidos mecanismos de mercado no setor público com o objetivo de melhorar os critérios de eficiência e desempenho; e minimização, com o objetivo de reduzir o tamanho do Estado por meio de privatizações e contratação externa, além da terceirização de atividades antes desempenhadas por servidores.

Uma das críticas a essa fase inicial do modelo é que, apesar de focar em resultados, houve poucas avaliações criteriosas que pudessem de fato confirmar o ganho de eficiência pelo controle baseado em resultados. Observou-se certa dificuldade na mensuração, o que teria dificultado saber se o ganho superou o custo. Diante de algumas adversidades e questionamentos do modelo da NGP, começa a surgir um nova visão embasada em um novo modelo, qual seja, o da Governança Pública.

O modelo da Governança Pública estabeleceu um novo enfoque à gestão. Diante da proposta da Nova Gestão Pública, que buscou implementar técnicas de gestão do setor privado sob o discurso de tornar a burocracia mais eficiente, nota-se que a relação com a sociedade, muitas vezes enquadrada como relação com clientes, não conseguiu incluir o cidadão em toda sua complexidade. Nesse novo formato, o cidadão pode assumir papéis e atribuições de configuração de políticas públicas – e não somente controle – junto ao Estado por meio de um espaço ampliado de democracia, para além do momento do voto. Um resultado proposto com esse modelo e com o controle social é a esperada melhoria da democracia representativa convencional, embora seja necessário criar condições

para que os grupos menos organizados não sejam prejudicados diante da capacidade de grupos mais organizados em fazerem o controle e zelarem para que seus direitos sejam representados junto à burocracia (PETERS, 2005).

## 3 I MATERIAIS E MÉTODOS

### 3.1 Estrutura e Inclusão Educacional

#### *3.1.1 Relação entre os fatores socioeconômicos e o rendimento dos alunos de ensino fundamental no Brasil*

O foco nos resultados das políticas públicas, na compreensão da relação custo-benefício e das estruturas burocráticas estatais como abordado na seção anterior também se intensificaram nas últimas décadas sob o paradigma da NGP. Posteriormente, uma nova visão, estabelecendo um novo enfoque, buscou aproximar o vínculo das estruturas burocráticas com o cidadão e tornar menos hierárquico o acesso aos diversos atores da formulação e implementação das políticas públicas, buscando estabelecer um governo mais participativo, como configurado pela governança pública.

Crucial para o avanço nos padrões de escolaridade no Brasil, o ensino fundamental, utilizado como recorte empírico para análise da política educacional nesse trabalho, atravessou ao longo de sua história diversos obstáculos e conquistas que lograram consolidar a democratização do sistema público de ensino via ampliação da demanda pelo maior acesso e utilização de tais serviços oferecidos pelo Estado. Sob uma perspectiva histórica, Oliveira (2007) busca elucidar os principais motores e desdobramentos das mudanças sofridas pela educação brasileira; para o autor, duas linhas de ação resumem os impasses vivenciados no país, a saber: opções de política econômica e constrangimentos inerentes ao próprio sistema educacional, densamente interligados ao capital social dos estudantes.

Nesse sentido, a problemática inicial superada – graças a mudanças na política educacional, ainda em meados do século XX – de insuficiência na oferta de vagas para a etapa fundamental transformou-se em um impasse de baixos índices de aproveitamento refletidos em elevados níveis de reprovação e abandono dos estudos; denota-se assim a migração do principal desafio a ser enfrentado para o interior do âmbito escolar. A fim de combater a “pedagogia da repetência”, passa-se então à adoção de uma política que incentive fortemente a aprovação dos alunos – com possibilidade de reprovação apenas em fases finais de ciclos –, a qual termina por promover grandes elevações no contingente de alunos entre os anos 1980 e 2000; com os mencionados estímulos à conclusão do ensino fundamental, percebe-se uma elevação da demanda por vagas no ensino médio, fator que termina por deslocar a centralidade dos problemas a serem enfrentados para outras frentes de atuação, delineadas nos próximos parágrafos (OLIVEIRA, 2007).

Cabe ressaltar que para Oliveira (2007) houve uma perda do significado usualmente atribuído ao ensino fundamental como controlador da demanda para alcançar níveis maiores de estudo. Assim, é necessário compreender que a universalização do ensino fundamental gerou novas pressões sobre os investimentos públicos na área e, acima disso, suscitou discussões acerca da qualidade do ensino, a qual exerce impacto em nada desprezível sobre a desigualdade entre os estudantes, dentre os quais são mais afetados os pobres, negros e rapazes. Para Arelaro (2005), deve-se ainda conceder especial atenção ao progressivo fluxo de municipalização do ensino fundamental no Brasil, o qual teria ocorrido sem que os municípios – vítimas de um processo de urbanização descoordenado – dispusessem da infraestrutura financeira adequada para lidar com tais responsabilidades; assim, o sistema educacional passa a se deparar com a criação de importantes gargalos para seu desenvolvimento qualitativo.

Aliado a tal movimento, atenta-se para uma priorização da quantidade de alunos matriculados devido à preocupação com as estatísticas educacionais brasileiras, o que termina por relegar a qualidade do ensino ao segundo plano. Arelaro (2005, p. 1056) critica ainda a padronização imposta ao quadro burocrático das instituições de ensino, isto é, professores, decorrente das pressões pela manutenção de altas taxas de alunos matriculados:

"O saber-fazer, sem discussão do porquê de fazer, e admitindo que 'todos precisam da mesma (in)formação', tem sido apresentado como 'realidade necessária' ao país, e considerado posição democrática, pois economiza 'tempo', já que é mais rápido, pois não precisa discutir com muita gente; economiza recursos financeiros, porque se pode 'imprimir' um número maior de manuais e orientações a serem adotados por um maior número de docentes (ainda que de estados com culturas, histórias e curiosidades diferentes); é mais eficiente, pois se consegue 'quantificar' a dedicação do professor ao ensino; e é eficaz, pois quem não concorda é dispensado, 'constrangido' ou punido, em termos salariais."

Nessa seção, portanto, buscou-se por meio de estudos identificar fatores socioeconômicos e sua relação com o que é denominado pela análise do Ministério da Educação (MEC) como o rendimento dos alunos – que representa o resultado das políticas educacionais por meio das taxas de conclusão, reprovação e abandono dos alunos. Recapitulando o argumento inicial, o objetivo foi promover uma reflexão de como a vulnerabilidade social, à luz das estruturas burocráticas, afeta o desempenho escolar. O foco é dado ao ensino fundamental – selecionado por sua relevância para um panorama da educação brasileira em perspectiva histórica, conforme elucidado pelos autores supracitados.

Cabe denotar ainda que uma das hipóteses teóricas importantes para o presente estudo, reforçada em vários países ao longo de períodos distintos (SOARES; ALVES, 2013), é que existe uma correlação entre o desempenho escolar e o perfil social, econômico

e cultural dos alunos. Dessa forma, a hipótese central a ser testada pelo presente estudo segue a mesma linha mencionada.

### **3.2 A construção do Inse como indicador correlacional**

Com o objetivo de ampliar o escopo desse monitoramento para além dos indicadores de avaliação institucional e pensando no perfil do alunado, foi configurado o Indicador de Nível Socioeconômico (Inse) das escolas de educação básica do país, desenvolvido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), na Diretoria de Avaliação da Educação Básica (Daeb).

O MEC utilizou para a construção do Inse informações sobre a escolaridade dos pais e a renda da família, agregadas em uma única medida de nível socioeconômico, o qual é considerado um constructo que, sintetizado de forma unidimensional, remete às informações supracitadas. Para a construção desse indicador foram empregados os dados dos questionários contextuais dos estudantes, fornecidos pelos microdados disponibilizados pelo Inep referentes ao Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) e ao Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), ambos do ano de 2015. Com sua divulgação descontinuada, o índice encontra-se disponível apenas para o ano de 2015, razão pela qual foram utilizados os dados de rendimento do mesmo ano (disponibilizados de forma contínua) para se criar a correlação que será analisada no presente artigo. Os dados aqui empregados estão disponível para *download* no portal eletrônico do Inep, permitindo assim que os cálculos sejam replicados. Cabe ressaltar ainda que o software Stata foi utilizado no estudo em questão para estabelecer as correlações estatísticas apresentadas na próxima seção.

Foi a partir dos dados dos questionários contextuais do Saeb e do Enem que o Inse foi construído. As questões utilizadas dizem respeito à renda familiar, à posse de bens e contratação de serviços de empregados domésticos pela família dos estudantes e ao nível de escolaridade de seus pais ou responsáveis. Por meio de uma análise cluster de método hierárquico, os estudantes foram agrupados em seis níveis ordinais de Inse, com o objetivo de ter uma visão geral do padrão de vida dos alunos situados em cada nível da escala, conforme descrição dos níveis socioeconômicos dos alunos disponibilizada pelo próprio MEC.

No âmbito da escola, o indicador foi criado a partir da média aritmética simples da medida de nível socioeconômico dos alunos; além disso, para construir o Inse médio das escolas, foram consideradas somente as que tinham dez ou mais alunos pertencentes ao universo de referência. Para facilitar a categorização do nível socioeconômico das escolas foram criados, a partir da análise de cluster por método hierárquico, seis grupos, de forma que o Grupo 1 congrega as escolas com Inse médio mais baixo e o Grupo 6 o mais alto. Isso representa que as escolas situadas no Grupo 1 possuem mais alunos encontrados nos níveis mais baixos da escala, ao passo que as que estão no Grupo 6 demonstram que

a concentração de seus discentes está nos níveis mais altos. O indicador proposto pelo MEC foi validado, dentre outras formas, a partir de indicadores de nível socioeconômico construídos com dados de avaliações estaduais.

Nesse sentido, também foi proposto no âmbito do município o Inse médio municipal como a média aritmética simples dos estudantes de escolas do município. Por meio de uma análise de correlação com o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) para uma amostra de 5.519 municípios comuns entre as bases, observou-se uma forte correlação de 0,89 entre o IDHM-Renda e o Inse médio municipal, dados que corroboram a possível correlação inferida.

### 3.3 Descrição do modelo empírico

Metodologicamente, a análise em tela utilizou o Inse, que permite identificar a situação socioeconômica das escolas, já que o propósito deste estudo passa pela identificação das estruturas educacionais a fim de verificar como se relacionam com o desempenho dos estudantes por meio do índice de rendimento – que expressa as taxas de aprovação, reprovação e abandono – realizados pelo Inep. O objetivo foi identificar se as desigualdades sociais são de alguma forma condicionadas pelas posições dos públicos atendidos na hierarquia social e refletidas em seu rendimento, procurando identificar ainda quais são esses possíveis condicionantes.

Tais bases foram integradas e correlacionadas para cada escola pertencente à amostra. Foram renomeadas ainda as variáveis – para melhor compreensão – e aplicados modelos de regressão pelo método de Mínimos Quadrados Ordinários no Stata, *software* estatístico usado para análises econômicas. Foram ainda empregados os dados relativos à aprovação para correlacioná-los às variáveis indicadoras dos seis níveis de Inse. Tem-se portanto o seguinte modelo econômico, para uma primeira análise:

$$y_t = \beta_0 + \beta_1 D1G1 + \beta_2 D2G2 + \beta_4 D4G4 + \beta_5 D5G5 + \beta_6 D6G6 + \varepsilon \quad (3.1)$$

em que corresponde à taxa de aprovação; representa o termo constante da regressão, isto é, a média sem que haja influência das variáveis dependentes; a correspondem aos parâmetros referentes aos grupos G1 a G6, em que estão categorizados os discentes; a representam as *dummies* inseridas para captar o efeito exclusivo de determinado grupo sobre a variável dependente; e, por fim, simboliza o resíduo da regressão. Cabe ressaltar que o Grupo 3 não aparece na regressão por ser tomado como base comparativa para os demais grupos.

Ademais, aproveita-se no presente estudo a disponibilidade de outra variável na base de dados do MEC, que indica se a escola está situada em zona urbana ou rural, a fim de identificar possíveis impactos da localização na inclusão educacional dos alunos. Dessa maneira, emprega-se para tal análise os modelos abaixo, sendo o último representado por um desdobramento da equação 3.1:

$$y_t = \beta_0 + D1\beta_1 + D2\beta_2 + D3\beta_3 + D4\beta_4 + D5\beta_5 + D6G1urb + D7G2urb + D8G3urb + D9G4urb + D10G5urb + D10Urbana + \varepsilon \quad (3.2)$$

Em que  $y_t$  corresponde à taxa de aprovação;  $\beta_0$  representa o termo constante da regressão, isto é, a média sem que haja influência das variáveis dependentes;  $\beta_1$  a  $\beta_5$  correspondem aos grupos em que estão categorizados os discentes; a representam as *dummies* inseridas para captar o efeito exclusivo de determinado grupo; a são *dummies* para captação do efeito exclusivo de estudantes situados em zona urbana dentro de cada grupo; e, por fim, simboliza o resíduo da regressão. Semelhantemente ao que fora observado anteriormente, o Grupo 6 não aparece na regressão por ser tomado como base comparativa para os demais.

## 4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Desigualdade socioeconômica e desempenho escolar: evidências estatísticas

O esforço do trabalho a ser analisado na presente seção foi então o de conjugar através de inferências estatísticas os dados de Nível Socioeconômico das Escolas de Educação Básica, calculados pelo Inse, que representaram as variáveis independentes da análise, com os dados de rendimento disponibilizados por meio do Inep, que representam as variáveis dependentes do modelo. A análise em questão permite estabelecer uma correlação até então não realizada entre tais variáveis, como há de ser exposto a seguir.

A fim de inferir adequadamente as relações entre variáveis para os diferentes grupos de discentes e localidades das escolas, é primeiramente necessário identificar, sob uma perspectiva analítica, a zona geográfica em que estão situadas as escolas da amostra – rural ou urbana –, além da proporção de tais instituições de ensino sob os cuidados do setor público – municipal, estadual ou federal – e privado.

Para isso, uma primeira análise com base nos dados disponibilizados pelo Inep para 2015 revela que a proporção de escolas urbanas é significativamente maior, totalizando 85,89% do total, em relação às rurais, respondendo por 14,11% da amostra. Também é possível identificar pela análise de frequência dos dados no Stata que a maior proporção de escolas de ensino fundamental e médio é municipal, totalizando 54,7% das instituições de ensino, seguidas por um total de 34% de estaduais, ao passo que as particulares representam 10% da amostra e, por fim, as escolas federais totalizam menos de 1% do total. Considerando, portanto, que a maior parte das escolas são urbanas, demonstra-se por inferência estatística a partir de uma regressão linear simples que a probabilidade média de aprovação de um aluno no ensino fundamental em uma escola rural é de 86%, sendo afetada positivamente caso a instituição de ensino esteja localizada em zona urbana,

visto que as chances de tal aluno ser aprovado aumenta em 3,49 pontos percentuais (p.p.); dessa forma, a probabilidade média de aprovação para a amostra chega a 89,9% em contexto urbano, conforme evidenciado pela Tabela 1.

Variáveis	Coeficiente	Erro Padrão	P-valor	
Urbana	3,493022	0,1099768	0,000	***
Constante	86,38517	0,1016139	0,000	***
Observações				59.240
R <sup>2</sup>				0,0167
R <sup>2</sup> ajustado				0,0167
P-valor (F)				0,000

Nota: \*\*\* significativo a menos de 1%; \*\* significativo a menos de 5%; \*significativo a menos de 10%.

Tabela 1. Probabilidade de aprovação no ensino fundamental de acordo com a zona da escola.

Fonte: Elaboração própria.

A estimação de uma regressão múltipla a partir da equação 3.1 – com resultados dispostos na Tabela 2 –, introduzindo uma dummy para cada um dos grupos (sendo o Grupo 1 o mais vulnerável socioeconomicamente e o Grupo 6 o correspondente ao mais favorecido socioeconomicamente) demonstra que a probabilidade de um aluno concluir o ensino fundamental é menor quanto menor sua posição na escala dos grupos, ou seja, quanto menos economicamente favorável se encontrar. A probabilidade média de um aluno do Grupo 3 – tomados como base e portanto representados pela constante da equação – concluir o ensino fundamental é de 88%. Essa probabilidade se reduz em 4,26 p.p. se o aluno pertencer ao Grupo 1, que é o mais vulnerável, e em 3,61 p.p. se o aluno fizer parte do Grupo 2; em contrapartida, a probabilidade de aprovação em relação à média do ensino fundamental aumenta em 4,30 p.p. se o aluno pertencer ao Grupo 4 e 7,58 p.p. se ao Grupo 5, atingindo um aumento de 9,70 p.p. se o aluno pertencer ao grupo mais favorecido, a saber, o Grupo 6. Daqui detém-se, portanto, que quanto menor o Inse, menor o rendimento em termos de aprovação, cuja média oscila em torno de 88%.

Variáveis	Coeficiente	Erro Padrão	P-valor	
Constante	88,018	0,0562841	0,000	***
Grupo 1	-4,266702	0,1822085	0,000	***
Grupo 2	-3,612236	0,1085372	0,000	***
Grupo 4	4,30972	0,0888301	0,000	***
Grupo 5	7,584219	0,1319309	0,000	***
Grupo 6	9,708757	0,2654929	0,000	***
Observações				59.240
R <sup>2</sup>				0,1458

Variáveis	Coeficiente	Erro Padrão	P-valor	
R <sup>2</sup> ajustado				0,1457
P-valor (F)				0,000

Nota: \*\*\* significativo a menos de 1%; \*\* significativo a menos de 5%; \*significativo a menos de 10%.

Tabela 2. Probabilidade de aprovação em função dos grupos categorizados de estudantes.

Fonte: Elaboração própria.

Prossegue-se então para a estimação do modelo embasado pela equação 3.2, introduzindo uma *dummy* para cada um dos grupos e correlacionando-os com o fato da escola estar instalada em zona urbana ou rural. Tem-se que a probabilidade média de um aluno concluir o ensino fundamental no Grupo 6 é de 99,6% nas escolas rurais, sendo essa probabilidade reduzida em 1,8 p.p. tratando-se de um aluno do Grupo 6 em zona urbana. Tomando o Grupo 6 em ambiente rural como comparação, nota-se que essa probabilidade se reduz em 16 p.p. se o aluno pertencer ao Grupo 1 em zona rural, e em 13,3 p.p. se estudar em região urbana; chega-se então que a probabilidade de aprovação para a classe mais vulnerável de alunos em região urbana corresponde a 83,6%.

Por sua vez, a probabilidade média em relação ao termo de referência é reduzida em 14 p.p. se o aluno pertencer ao Grupo 2 em ambiente rural e, se urbano, em 13,5 p.p.; a probabilidade de aprovação se reduz em 11 p.p. se o aluno pertencer ao Grupo 3 rural, e em 9,7 p.p. em contexto urbano; a probabilidade também se reduz em 11 p.p. se o aluno pertencer ao Grupo 4 rural, e em 8,9 p.p. se urbano; por fim, a probabilidade é reduzida em 7 p.p. se o aluno pertencer ao Grupo 5 rural, e em 3,7 p.p. se o aluno estudar em zona urbana.

Variáveis	Coeficiente	Erro Padrão	P-valor	
Constante	99,60000	5,088247	0,000	***
Grupo 1	-16,04748	5,092133	0,002	***
Grupo 2	-14,34143	5,090442	0,005	***
Grupo 3	-11,07416	5,091216	0,030	**
Grupo 4	-7,440035	5,101344	0,145	
Grupo 5	-5,345207	5,191747	0,303	
G1Urb	2,700205	5,110902	0,597	
G2Urb	0,4913828	5,098432	0,923	
G3Urb	1,31089	5,098179	0,797	
G4Urb	2,052025	5,108427	0,688	
G5Urb	3,243804	5,199623	0,533	

Observações				59.240
R <sup>2</sup>				0,1468
R <sup>2</sup> ajustado				0,1466
P-valor (F)				0,000

Nota: \*\*\* significativo a menos de 1%; \*\* significativo a menos de 5%; \*significativo a menos de 10%.

Tabela 3. Probabilidade de aprovação em função dos grupos, com escola em zona urbana.

Fonte: Elaboração própria.

Dessa forma, observa-se que, em todos os extratos, pertencer a um grupo menos favorecido irá implicar necessariamente em um menor rendimento escolar médio; ademais, pertencer a uma escola rural também impacta negativamente o rendimento médio discente no caso observado pela aprovação no ensino fundamental, com exceção do Grupo 6 para zonas rurais, apesar de possuir pouca representatividade pela baixa ocorrência de tal padrão.

#### **4.2 Reflexões sobre a política educacional no Brasil à luz dos paradigmas burocráticos**

Resultados congruentes com o observado acima foram logrados por outros autores, os quais foram capazes de verificar uma efetiva ligação entre a desigualdade e a qualidade de ensino. Nesse sentido, Castro (2009) evidencia os expressivos diferenciais nos anos de estudo entre populações urbana e rural, e também entre a população branca e negra, para os quais há uma lacuna média de quatro e dois anos de estudo, respectivamente. O autor, que promove uma categorização de grupos semelhante à empregada no presente trabalho, aponta para a tendência de que os estudantes mais ricos estejam sempre em vantagem para com seus pares mais pobres; cabe ressaltar ainda o impacto geográfico, que demonstra um diferencial significativo entre os grupos.

Em perspectiva similar, o estudo de Medeiros e Oliveira (2013) também advoga a origem social dos estudantes como principal determinante da desigualdade educacional, além de demonstrar o papel desempenhado pelos professores no efeito-resposta fornecido pelas escolas aos alunos, ou seja, “[...] a forma como a origem socioeconômica das crianças afeta sua educação depende de como a escola educa essa criança.” (MEDEIROS, OLIVEIRA; 2013).

Isso posto, os autores concordam que a dimensão da origem mencionada pode ser reduzida por um sistema de ensino que proveja não apenas infraestrutura física, mas também e sobretudo pela ampliação da participação de professores e da população em geral sobre a gestão das instituições de ensino; isso porque é necessária a adaptação das escolas à realidade local, a fim de elevar os padrões de qualidade educacional via estímulo a efeitos-resposta mais positivos, especialmente em regiões mais castigadas pela pobreza.

Nesse sentido, torna-se muito importante a compreensão dos fatores que podem reduzir as distorções observadas no sistema educacional, sobretudo quando comparados o capital cultural, socioeconômico e a zona urbana ou rural em que se estuda, para melhoria da política pública educacional no Brasil. Outrossim, denota-se a necessidade de que as estruturas burocráticas avancem na formulação e implementação de políticas educacionais que tomem em consideração as necessidades específicas dos alunos e da comunidade influenciando no resultado das políticas públicas.

Diante disso, no caso em tela, ao correlacionar o desempenho dos alunos nas políticas de educação com sua origem socioeconômica e a estrutura burocrática, ficou evidente a necessidade de se repensar o papel dos burocratas, em seus diferentes níveis, na implementação e formulação das políticas educacionais, posto que torna-se importante a construção de saberes e valores capazes de intervir nas questões reprodutoras das desigualdades identificadas. O estabelecimento de processos de controle ou *accountability* poderia auxiliar na redução do processo de exclusão identificado em razão do capital socioeconômico e cultural ou até mesmo de termos geográficos.

Nesse sentido, a qualidade advinda da melhor adaptação do ensino às demandas locais dos cidadãos está bem posicionada sob a égide da NGP, a qual possui por princípio norteador a introdução de mecanismos gerenciais pautados sempre na disputa pela melhor performance e pela maior flexibilidade, apoiada por conceitos como os *customer-driven services* de Higson (2017) que, para Simmons, Birchall e Prout (2011), garantem aos cidadãos maior poder de escolha e de voz.

## 5 I CONCLUSÃO

### 5.1 Considerações Finais

A análise acima descrita corrobora os resultados encontrados por outros trabalhos, que demonstram que a origem social dos alunos e a inclinação da escola em tratá-los igualmente a despeito dos diferentes níveis desse capital e dos fatores geográficos tendem, em conjunto, a favorecer os estudantes pertencentes aos estratos sociais mais abastados, transfigurando as desigualdades sociais em desigualdades escolares.

Pautando-se pelos estudos citados ao longo do trabalho, é possível verificar uma configuração dos burocratas na estrutura educacional de caráter mais próximo ao tipo ideal weberiano, isto é, uma atuação sobretudo padronizada que busque atender aos estudantes de maneira similar e com escopo bem definido. Tal posicionamento, porém, tende a se revelar pouco capaz de atenuar as desigualdades presentes e já constatadas através das análises estatísticas. É justamente a questão da vulnerabilidade socioeconômica repercutida no desempenho escolar que exige do quadro burocrático escolar – a saber, professores e diretores – uma atuação constrangida pelas necessidades específicas de

cada perfil de estudante.

Cabe ressaltar, contudo, que o simples avanço na oferta personalizada dos serviços públicos a grupos em maior condição de vulnerabilidade não se revela capaz de solucionar por completo o impasse com o qual se depara o sistema educacional brasileiro. Para que haja uma mudança efetiva no potencial de aproveitamento escolar por parte dos determinados grupos de alunos, é necessária uma articulação transversal do poder público com vistas a fomentar o desenvolvimento do capital social nas redes em que estão inseridos os estudantes expostos à vulnerabilidade, posto que suas facetas cultural e socioeconômica são compostas por uma série de insuficiências as quais, por sua vez, transbordam para diversas esferas da vida do indivíduo, sendo o mau aproveitamento escolar apenas uma delas.

Assim, faz-se necessário tomar em consideração o conceito de governança trazido por Peters, que se contrapõe ao paradigma weberiano por seu caráter predominantemente fluido e dinâmico, à medida em que considera os efeitos causados pelos desdobramentos das relações sociais sobre as organizações burocráticas. Nesse sentido, é importante denotar a relevância do modelo de governança para a melhor adaptação da oferta dos serviços públicos em regiões específicas, a exemplo das escolas localizadas em zona rural; assim, uma maior aproximação do corpo burocrático para com as comunidades locais seria capaz de promover melhorias significativas sobre os índices de aprovação em regiões pobres e rurais – desfavorecidos em relação a seus pares em zonas urbanas – mediante um melhor alinhamento em relação às demandas específicas de tais comunidades.

O presente trabalho possibilitou o reconhecimento de uma clara correlação entre a desigualdade socioeconômica e o rendimento escolar no ensino fundamental brasileiro, exibindo ainda o aprofundamento de tais diferenças quando analisado o ambiente geográfico em que está situada a instituição de ensino. Como principal contribuição do artigo, pretende-se que tais informações possam subsidiar a formulação e a implementação de um conjunto de políticas e ações governamentais voltadas a contribuir com a melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem dos alunos, bem como com a diminuição das desigualdades sociais e regionais ainda existentes, ao possibilitar que o poder público apoie, de maneira focalizada, as escolas com mais dificuldades. Para pesquisas futuras, sugere-se a concentração de esforços na mensuração do impacto de cada uma das variáveis que influenciam diretamente o rendimento dos estudantes brasileiros, como renda e raça autodeclarada, por exemplo.

## REFERÊNCIAS

ARELARO, L. R. G. **O ensino fundamental no Brasil: avanços, perplexidades e tendências.** Educação e Sociedade, v. 26, n. 92, p. 1032-1066, out. 2005.

BARZELAY, M. **Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government.** Berkeley: University of California Press, 1992.

CASTRO, J. A. **Evolução e desigualdade na educação brasileira.** Educação e Sociedade, v. 30, n. 108, p. 673-697, out. 2009.

DAHL, R. **The Science of Public Administration: Three Problems.** Public Administration Review, v. 7, n. 1, p. 1-11, 1947.

HIGSON, P. **From customer service to customer-driven services: Practitioner perspectives on a strategy for dealing with local authority austerity budgets.** Local Economy, v. 32, n. 7, p. 778-795, 2017.

MEDEIROS, M. OLIVEIRA, L. F. B. **Desigualdades regionais em educação: potencial de convergência.** Revista Sociedade e Estado, v. 29, n. 2, p. 561-585, mai./ago. 2014.

OLIVEIRA, R. P. **Da universalização do ensino fundamental ao desafio da qualidade: uma análise histórica.** Educação e Sociedade, v. 28, n. 100, p. 661-690, out. 2007.

PETERS, G. **Gobernanza y Burocracia Pública: ¿Nuevas formas de democracia o nuevas formas de control?** Foro Internacional 182, XLV, v. 4, p. 585-598, 2005.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional.** Revista do Serviço Público, v. 53, n. 3, p. 7-31, jul./set. 2002.

SIMMONS, R; BIRCHALL, J; PROUT, A. **User involvement in public services: 'Choice about Voice'.** Public Policy and Administration, v. 27, n. 1, p. 3-29, 2012.

SOARES, J. F.; ALVES, M. T. G. **Efeitos de escolas e municípios na qualidade do ensino fundamental.** Cadernos de Pesquisa, v. 43, n. 149, p. 492-517, mai./ago. 2013.

WEBER, M. **Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal.** In: CAMPOS, E. (Org.). Sociologia da Burocracia. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1966. p. 16-27.

WEBER, M. **Parlamento e Governo na Alemanha reordenada: crítica política do funcionalismo e da natureza dos partidos.** Petrópolis: Editora Vozes, 1993. p 7-38.

# CAPÍTULO 17

## EFICIÊNCIA NO PREGÃO ELETRÔNICO: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DA CELERIDADE

Data de aceite: 28/04/2021

Data de submissão: 12/02/2021

**Milton Proença Junior**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Curitiba – Paraná

<http://lattes.cnpq.br/0400085003074322>

**Sibéli de Fátima Ferraz Simão Proença**

Curitiba – Paraná  
<http://lattes.cnpq.br/0335416776924762>

**Rogério Allon Duenhas**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Curitiba – Paraná

<http://lattes.cnpq.br/3801711252187891>

**RESUMO:** O objetivo da pesquisa é identificar fatores preponderantes para a celeridade de processos licitatórios na modalidade Pregão Eletrônico no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde do Paraná. A pesquisa foi realizada em duas etapas: primeiro se investigou os prazos para a realização dos Pregões Eletrônicos no ano de 2018; a segunda etapa identificou os principais entraves à celeridade dos processos sob a perspectiva dos profissionais envolvidos. Os resultados indicam que as licitações na modalidade Pregão Eletrônico têm apresentado tempo médio de 165 dias entre o início da instrução do processo de compra e homologação. Os principais obstáculos à celeridade indicados foram falha na instrução dos processos, carência de pessoal qualificado e morosidade

na manifestação jurídica. O estudo, inédito na instituição pesquisada, apresenta resultados que servem de subsídio para procedimentos de melhorias organizacionais, contribuindo para o desenvolvimento da eficiência na Administração Pública.

**PALAVRAS - CHAVE:** eficiência; celeridade; pregão eletrônico.

**EFFICIENCY IN ELECTRONIC AUCTION:  
A STUDY FROM THE PERSPECTIVE OF  
CELERITY**

**ABSTRACT:** The objective of the research is to identify major factors for the celerity of bidding processes in the Electronic Auction mode within the scope of the Paraná State Department of Health. The research was carried out in two stages: first, the deadlines for conducting the Electronic Auction in 2018 were investigated; the second stage identified the main obstacles to the celerity of the processes from the perspective of the professionals involved. The results indicate that bids in the Electronic Auction mode have presented an average time of 165 days between the beginning of the instruction of the purchase and approval process. The main obstacles to celerity indicated were the failure to process the cases, the lack of qualified personnel and the delay in the legal manifestation. The study, unprecedented in the researched institution, presents results that serve as support for organizational improvement procedures, contributing to the development of efficiency in Public Administration.

**KEYWORDS:** efficiency; celerity; electronic auction.

## 1 | INTRODUÇÃO

A Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 vinculou legalmente a eficiência, dispondo-a como princípio da Constituição Federal, à Administração Pública. Com o objetivo de melhorar os resultados na prestação dos serviços aos cidadãos, foi um marco legal da reforma do modelo de administração pública adotada no país, do antes burocrático para gerencial.

O princípio da eficiência dita à Administração Pública que, sem prejuízo a legalidade dos atos, sejam realizadas as atribuições com rapidez, perfeição e rendimento. Na realização da função administrativa, já não basta mais o desempenho dentro da legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e atendimento satisfatório à comunidade (MEIRELLES, 2010).

Para que a população obtenha serviços públicos apropriados, a qualidade da gestão dos gastos públicos é imprescindível, tendo, entre outros objetivos, que realizar o aperfeiçoamento das contratações públicas. Nelas, a eficiência depende da superação de problemas relativos à demora nos processos de aquisição, nos altos custos, nas perdas e faltas no estoque, na aquisição de produtos inadequados (VAZ e LOTTA, 2011).

A instituição do pregão como uma nova modalidade de licitação foi uma das mais relevantes ações desde a criação da Lei nº 8.666/1993, na busca da eficiência dos processos de compra pública. Criado a partir da Lei nº 10.520/2002, é voltado para a aquisição de bens e serviços comuns, ou seja, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado (BRASIL, 2002).

O pregão apresenta características próprias, inovadoras em relação às modalidades tradicionais de licitação. Essas características visam maior agilidade ao processo do pregão, implicando na redução de formalismo burocrático nas aquisições: a. Inversão das fases de habilitação e julgamento das propostas; b. Figura do pregoeiro e equipe de apoio, em substituição à comissão de licitação; c. Possibilidade de reformulação das propostas pelos licitantes, após a abertura dos envelopes, com a disputa pelo melhor valor através de lances (leilão inverso); d. Apresentação de recursos administrativos apenas ao final do procedimento; e. Peculiaridade quanto à homologação e à adjudicação (BRASIL, 2002).

O pregão ainda apresenta duas facetas quanto a forma de realização, podendo ser realizado de modo presencial ou eletrônico. Na forma presencial, os interessados devem comparecer na hora e local que ocorrerá a Sessão Pública, definidos no edital de licitação (BRASIL, 2000; PARANÁ, 2007). Na forma eletrônica, são utilizados recursos de tecnologia da informação para sua execução, permitindo aos licitantes reduzir o valor da proposta por meio de lances sucessivos em sessão virtual (BRASIL, 2005; PARANÁ, 2007).

Ainda assim, apesar das inovações ao procedimento, este ainda é abrangido por duas fases como as demais modalidades de licitação, a fase interna e a fase externa. A

fase externa se inicia a partir da publicação do edital, com um prazo mínimo de 08 dias úteis entre a publicação e abertura das propostas (BRASIL, 2000; PARANÁ, 2007). É na fase externa que se concentram as principais inovações, que possibilitam maior flexibilidade ao processo de aquisição.

No entanto, os atos que integram a fase interna do pregão não se diferem muito das modalidades tradicionais abrangidas pela Lei nº 8.666/1993. Para esta fase, também conhecida como fase preparatória, talvez a principal inovação se limite ao conceito de Termo de Referência – TR, documento que é anexado ao edital e contém as principais informações para o licitante. O Decreto nº 3.555/2000, em seu art. 8º, indica regras de observação obrigatória para a fase preparatória no âmbito federal. Especificamente ao Estado do Paraná, as principais informações e/ou documentos obrigatórios que devem compor a fase interna estão dispostos na Lei 15.608/2007 e no Decreto Estadual nº 4.993/2016: a. Justificativa da contratação; b. Termo de referência; c. Planilhas de custo, quando for o caso; d. Orçamentos detalhados; e. Estimativa de impacto orçamentário; f. Previsão de recursos orçamentários com a indicação das respectivas rubricas; g. Declaração do ordenador de despesa de que o valor estimado do objeto tem adequação orçamentária e financeira com a Lei Orçamentária Anual e compatibilidade com o Plano Plurianual e com a Lei de Diretrizes Orçamentárias; h. Justificativa dos índices de qualificação econômico-financeira; i. Minuta de edital e do termo do contrato ou instrumento equivalente, ou minuta da ata de registro de preços, conforme o caso; j. Manifestação jurídica; k. Designação do pregoeiro e equipe de apoio; l. Autorização de abertura da licitação (PARANÁ, 2007; 2016).

Ao que se mostra, mesmo diante das invocações propostas pela Lei nº 10.520/2002, os procedimentos para aquisições públicas ainda estão diante de grande emaranhado legal, com dezenas de leis específicas e decretos regulamentadores. Não complexo o suficiente, as aquisições estão diretamente relacionadas às questões e legislações orçamentárias e financeiras, regulamentos específicos de agências reguladores, logísticas, de planejamento e execução de políticas públicas, etc.

Diante da complexidade para a execução de compras públicas frente ao nosso ordenamento jurídico, não desconsideradas as limitações operacionais da Administração, os gestores devem buscar soluções para os *gaps* presentes nos processos de aquisição. Nessa perspectiva, essa pesquisa pretende, ainda que não exaustivamente, contribuir para a melhoria da eficiência na Administração Pública. Através da investigação em Pregões Eletrônicos – PE's, os pesquisadores pretendem identificar fatores preponderantes para a falta de celeridade de processos licitatórios na modalidade Pregão Eletrônico.

## 2 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo teve foco os processos de licitação da Secretaria de Estado da Saúde do Paraná, órgão da administração direta que tem como missão “Formular e desenvolver a

Política Estadual de Saúde, de forma a organizar o SUS no Paraná. Exercendo sua função reguladora, garantindo atenção à saúde para a população com qualidade e equidade". E como visão de futuro "Ser até 2020 uma instituição inovadora, Modelo de Gestão em Saúde Pública no Brasil, articulada com outras áreas governamentais e a sociedade civil, garantindo atenção à saúde e qualidade de vida a todo cidadão paranaense" (PARANÁ, 2016).

A pesquisa pode ser caracterizada como aplicada, exploratória e descritiva, já que pretende descrever as características de um fenômeno determinado, possibilitando estabelecer relações entre variáveis (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 2007), tornando explícito de modo a possibilitar a construção de hipóteses ou soluções (RICHARDSON, 1999; GIL, 2007). Como abordagem, segue o modelo quantitativo, pois fornece informações numéricas para descrever as causas de um fenômeno (FONSECA, 2002). Como procedimentos, se caracteriza como bibliográfica, documental e de estudo de caso.

A coleta de dados foi efetuada em duas etapas: primeiro processou-se levantamento e identificação de todos os pregões eletrônicos publicados pela instituição no ano de 2018. Destes, foram excluídos os processos que resultaram "desertos", "anulados" ou "revogados" ou que não foram homologados até 14 de fevereiro de 2019, data a qual foi realizado o levantamento da amostra. Para os processos selecionados, com o uso do Sistema de Protocolo Integrado – e-Protocolo, foram detalhados os prazos da abertura do caderno de instrução de licitação até a homologação. A Tabela 01 detalha o procedimento de delimitação da amostra.

Publicados	232
Desertos	06
Fracassados	09
Anulados	01
Revogados	06
Não conclusos	49
<b>Total</b>	<b>161</b>

Tabela 01 – Pregões eletrônicos 2018

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A segunda etapa objetivou identificar as principais causas que acarretam demora e atrasos ao bom andamento dos processos licitatórios, sob a percepção dos colaboradores que atuam em alguma etapa da instrução dos processos de compra. Foi elaborado e encaminhado questionário semiestruturado a 30 colaboradores distribuídos em diversas unidades administrativas da instituição, e que atuam diretamente em alguma fase do

processo de licitação. Destes, 18 responderam à pesquisa.

O questionário foi elaborado e aplicado com o uso da ferramenta *Google Forms®*, que pela disponibilidade via internet, possibilita a captação de uma amostra de maior abrangência em menor tempo e dispêndio financeiro. Foram elaboradas três perguntas, sendo duas referentes à fase interna, e uma referente à fase externa, exclusiva a pregoeiros. Utilizando-se de formatação Likert (Quadro 01) em duas das respostas, buscou-se o nível de concordância dos respondentes. As respostas que indicam a atitude favorável recebem pontuação alta e as que representam atitude desfavorável ou menos favorável, recebem a pontuação baixa (GIL, 2008).

Nenhuma importância	Pouca importância	Média importância	Grande importância	Extrema importância
0	1	2	3	4

Quadro 01 – Escala Likert

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

## 3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 3.1 Avaliação dos prazos

A definição da amostra resultou em 161 processos licitatórios sob a modalidade Pregão Eletrônico. As fases do pregão foram delineadas conforme legislação de licitação, definidas em fase interna e fase externa. Para realizar mapeamento dos prazos, a fase interna foi dividida em 02 (duas) subfases – 1.1 Instrução do caderno; 1.2 Elaboração e análise de minuta. Na fase externa (2.1 Externa) foi considerada como término, para fins deste estudo, a data de homologação do certame.

Fase	Subfase	Ação realizada
1. Interna	1.1 Instrução do caderno	Entre a data de criação do protocolo e entrada na Comissão Permanente de Licitação - instrução do caderno de licitação, realização de Indicação Orçamentária, anuência da Autoridade Competente.
	1.2 Elaboração e análise de minuta	Entre a data de entrada do protocolo na Comissão Permanente de Licitação e publicação de edital - elaboração de minuta de edital, análise e manifestação jurídica, adequações à instrução do caderno pela Unidade Administrativa demandante, elaboração do edital e publicação

2. Externa	2.1 Externa	Entre a data de publicação da licitação e homologação - abertura e julgamento de propostas, adjudicação e homologação
------------	-------------	--

Quadro 02 – Fases e subfases do Pregão Eletrônicos

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

As licitações selecionadas foram estratificadas em 4 (quatro) grupos, de acordo com as características dos objetos licitados, de modo a permitir aferir se o bem licitado apresenta relação como tempo de execução do processo.

Grupo	Objeto
G.1 Bens Permanentes	Aqueles que, em razão de seu uso corrente, não perdem a sua identidade física, e/ou tem uma durabilidade superior a dois anos. Composto por equipamentos hospitalares, laboratoriais, de tecnologia e informática, etc.
G.2 Bens Consumíveis	Aqueles que, em razão de seu uso corrente, perdem normalmente sua identidade física e/ou tem sua utilização limitada a dois anos. Composto por materiais de uso hospitalar, ambulatorial, laboratorial, alimentos, etc.
G.3 Medicamentos	Medicamentos diversos, de aquisição administrativa ou judicial.
G.4 Prestação de serviços	Execução de um trabalho contratado por terceiros. Composto por serviços gráficos, hospedagem, transporte, organização de eventos, etc.

Quadro 03 – Grupos de objetos

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Definidas as subfases preponderantes à pesquisa e estratificados os grupos de objetos, foram identificados os prazos desde a criação do protocolo até a homologação pela autoridade competente. Foram contados os prazos corridos, ou seja, considerando finais de semana, feriados e recessos.

Grupo	Número de pregões	Número máximo*	Número mínimo*	Fase 1.1**	Fase 1.2**	Fase 2.1**	Média Total	Mediana	Desvio padrão
G.1 Bens Permanentes	46	587	55	85,4	64,6	50,7	200,6	173,0	127,0
G.2 Bens consumíveis	36	448	37	45,9	86,0	39,2	171,1	140,5	92,6

G.3 Medicamentos	29	106	50	15,6	8,7	55,7	80,0	80,0	16,9
G.4 Prestação de serviços	50	570	57	48,2	90,5	37,3	176,0	140,0	114,0
Total***	161	587	37	52,4	67,3	44,9	164,6	127,0	110,3

\* Data entre abertura do protocolo e homologação

\*\* Indica prazo médio

\*\*\* Considera média ponderada

Tabela 02 – Prazos de tramitação

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Dentre os 161 PE's, o processo de maior celeridade foi realizado em 37 dias, e o de menor celeridade realizado em 587 dias. Os números apresentam uma destoante variação de mais de 1500 %. Em avaliação individualizada por grupos, o G.3 tem se mostrado a linha de objeto com melhores resultados, tendo o processo mais demorado levado 106 dias.

À Fase 1.1 chama atenção a variação entre os grupos G.1 e G.3, que permitem algumas hipóteses para esta diferença. O momento de abertura do protocolo, ou seja, este ser aberto antes ou posteriormente ao início da instrução do caderno, pode ser um fator preponderante para a prazo (a instituição trabalhou somente com processos físicos – impressos – em 2018, o que permite o início dos trabalhos sem que haja um número de protocolo propriamente dito). Também, pela razão da instrução dos processos de aquisição serem realizados descentralizados na instituição, por diversas equipes de compra, com características individualizadas e nível de amadurecimento técnico distintos, que pode influenciar na menor ou maior eficiência.

A Fase 1.2 apresenta uma agilidade surpreendente no processo ao grupo G.3. Para a aquisição de medicamentos no Estado do Paraná é possível a utilização de minuta padrão, disponibilizada pela Procuradoria Geral do Estado - PGE. Deste modo, fica dispensada a manifestação jurídica para a minuta do edital (PARANÁ, 2015; PARANÁ, 2016), o que explica a agilidade na publicação do edital. Em contrapartida, este é indício que há particular morosidade para emissão de manifestação jurídica nos demais processos.

A Fase 2.1 há prazos relativamente menores se comparados às Fases 1.1 e 1.2, até certo ponto surpreendente, já que a fase externa da licitação está atrelada a prazos estabelecidos na legislação que devem ser respeitados pelo pregoeiro: mínimo de oito dias úteis entre a publicação e abertura de propostas (PARANÁ, 2007); 24 horas úteis entre “declarar vencedor” e “adjudicar” o objeto em favor do vencedor; havendo intenção de recurso administrativo, é cedido o prazo de 3 (três) dias úteis para apresentar as razões de recurso, e igual prazo para apresentação de contrarrazões, tendo ainda a necessidade de reavaliação pela equipe técnica da unidade administrativa que solicitou o objeto, se o pregoeiro entender pertinente.

Para a média individualizada por grupo de objeto analisado, o grupo G.3

Medicamentos apresenta os melhores dados gerais. As Fases 1.1 e 1.2 apresentaram valores muito inferiores aos demais grupos. Essa pode ser uma indicação da qualidade da instrução do caderno de licitação pela equipe responsável para esse objeto, associada à desnecessária manifestação jurídica, em se utilizando de minuta padrão.

A média geral entre abertura de protocolo e homologação, considerando os 161 processos analisados, se manteve em aproximadamente 165 dias, que representa mais de 05 meses (mediana). Prazos relativamente altos se comparados a outros estudos na área, como de Bona (2015) com 94,29 dias úteis no ano de 2014, e de Almeida e Sano (2017) com 124,3 dias no ano de 2014. No entanto, ao comparar somente a Fase 2.1 Externa, temos na média da SESA de 44,9 dias um resultado satisfatório, abaixo da média geral. O trabalho de Bona (2015) apresenta fase externa de 50,16 dias úteis, Almeida e Sano (2017) de 47,6 dias, e Alves-Andrade, Guarido Filho e Eberle (2017) de 42 dias (somente até a adjudicação – anterior a homologação). Em consequência, conclui-se que a fase interna das licitações para Pregão Eletrônico está acima dos prazos médios indicados em outros estudos, e sendo a etapa que está causando maiores prejuízos à celeridade.

Também foi possível estabelecer o fluxograma do processo licitatório na modalidade Pregão Eletrônico na instituição, a partir do rastreio do número do protocolo individual de cada processo no sistema “e-Protocolo”, também. O mapeamento foi detalhado desde o início da instrução do processo de compra até a emissão de Nota de Empenho e/ou Contrato. Após essas etapas, há ainda os passos relativos a entrega, avaliação de conformidade, certificação e pagamento, não detalhados neste estudo.

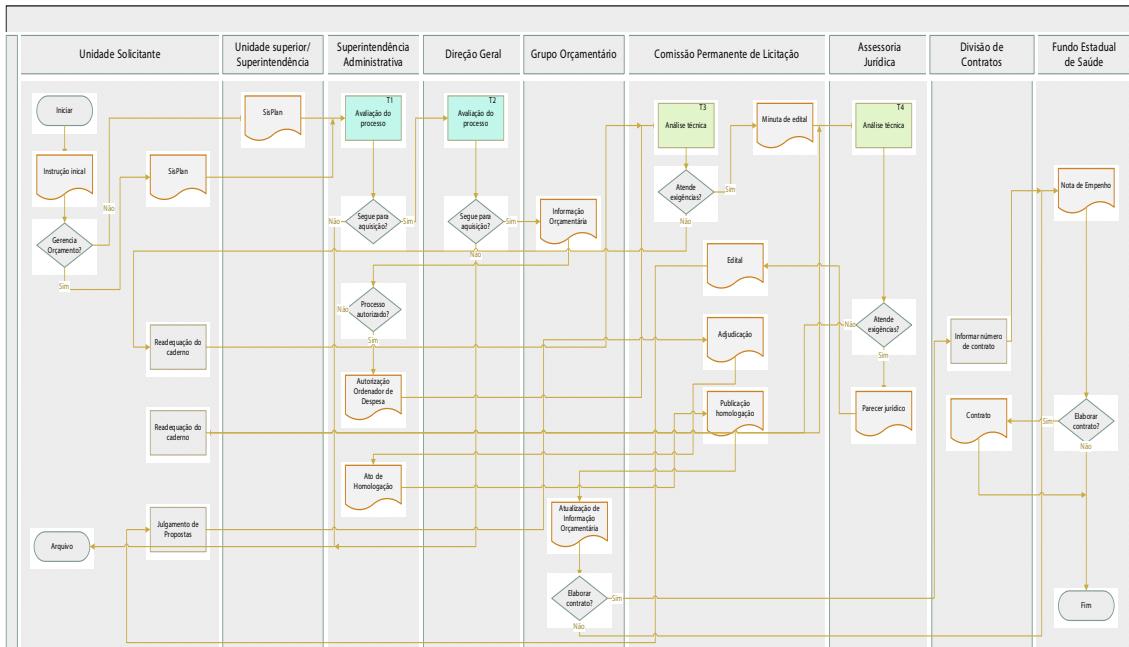


Figura 01 – Fluxograma Pregão Eletrônico

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

A representação gráfica do andamento do processo demonstra a complexidade e dificuldade de manutenção da celeridade, mediante as diversas instâncias internas da instituição. Não obstante, permite identificar possíveis *gaps* ao andamento. Foi identificado que o caderno de instrução passa por avaliação do mérito da aquisição nos pontos T1 e T2, e avaliação técnica nos pontos T3 e T4. Ao que indica uma redundância de ações, pode estar ocorrendo pela insegurança e/ou baixa qualidade da instrução dos processos, pela ausência de sistema informatizado que permita a alta administração ter conhecimento dos processos sem acesso **físico** aos mesmos, ou ainda pela inexistência de um Plano Anual de Aquisições na instituição.

### 3.2 Identificação de determinantes à celeridade

Identificado a fase interna do processo de licitação como o maior obstáculo à celeridade, passou-se a identificar as possíveis causas. O questionário aplicado buscou especialmente os aspectos relevantes à fase interna. No entanto, buscando alternativas para também melhorar o desempenho da fase externa, foi aberto questão aos pregoeiros para que pudessem elucidar sua percepção.

Complementarmente, antes da argumentação quanto aos limitantes à celeridade em si, se oportunizou clarificar o momento de abertura do número de protocolo aos processos de aquisição. A pergunta 1 do questionário aplicado foi direcionada a identificar se as unidades

realizam ações específicas ao processo de compras antes do início formal do protocolo. Os resultados demonstram que 67% dos respondentes somente abrem o protocolo (criação de número) quando este será encaminhado para outra unidade, 16% logo que se identifica a necessidade de aquisição, e 17% sem momento definido. Isso significa que há uma lacuna temporal não contabilizada na média geral de tempo dos processos de compra.

Esse prazo dificilmente se consegue aferir com precisão *a posteriori*, já que o tempo de duração da instrução do caderno é influenciado por características do objeto, quantidade de itens, características do mercado, complexidade do Termo de Referência, etc. Recomenda-se que as unidades administrativas de compra abram número de protocolo específico concomitante ao início à realização dos atos específicos à aquisição.

As questões subsequentes, 2 e 3 do questionário, se propuseram a identificar os limitantes à celeridade sob a percepção de colaboradores da instituição. Na pergunta 2 do questionário, foram apresentadas oito possíveis causas que impactam negativamente a celeridade à fase interna, na perspectiva dos colaboradores que atuam em alguma etapa dos processos de aquisição, sendo graduadas a importância conforme Quadro 01. Os resultados foram tabulados e apresentados graficamente através do Diagrama de Pareto. Esse histograma direciona os esforços para os problemas mais importantes, onde mediante um diagrama de barras verticais, é possível mensurar os efeitos que uma ação pode causar, conhecer quais problemas são mais graves e ordenar aqueles que devem ser resolvidos primeiro (CHIAVENATO, 2006).

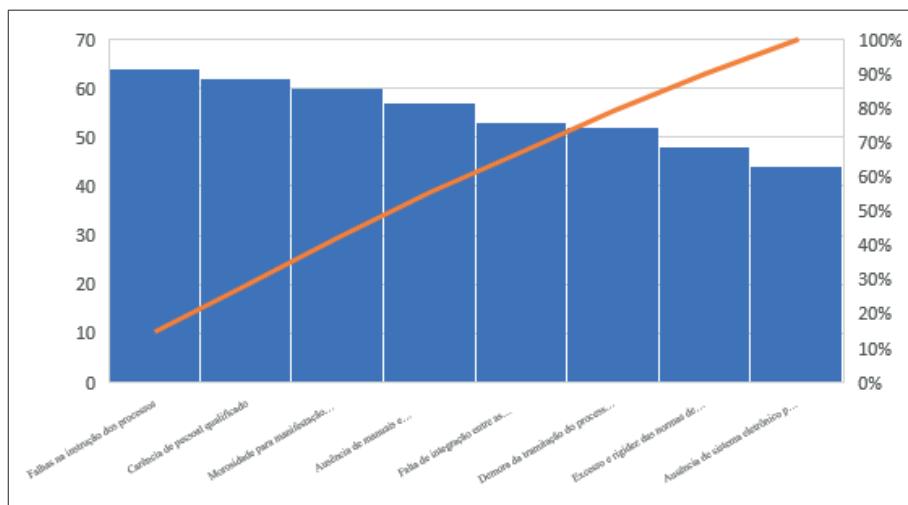


Figura 02 – Percepção de limitadores a celeridade

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Da análise do diagrama, é possível identificar que “falhas na instrução do processo”, “carência de pessoal qualificado” e “morosidade na manifestação jurídica” correspondem às causas mais percebidas como limitadores à celeridade nas aquisições por pregão eletrônico. Logo, seguindo o princípio de Pareto, os esforços devem ser inicialmente concentrados em soluções a essas duas limitações.

Os dois primeiros itens identificados, “falhas na instrução do processo” e “carência de pessoal qualificado”, podem ser analisados de forma conjunta, já que o primeiro possivelmente seja consequência do segundo. Ao item “morosidade na manifestação jurídica”, o resultado vai ao encontro do indicado na Tabela 02, que indica a Fase 1.2 como a mais demorada na realização de processo de pregão eletrônico, com média de 67,3 dias. Se desconsiderado o objeto medicamentos – minuta padrão – a média à Fase 1.2 supera 80 dias.

A pergunta 3, direcionada exclusivamente a pregoeiros, possibilitou a apresentação de indicações que contribuam para a celeridade à fase externa (Fase 2.1). Os resultados apresentados na Figura 04 reforçam pela carência de treinamento aos colaboradores, tanto pregoeiros quanto os emitentes de manifestação técnica do produto ofertado pelos arrematantes.

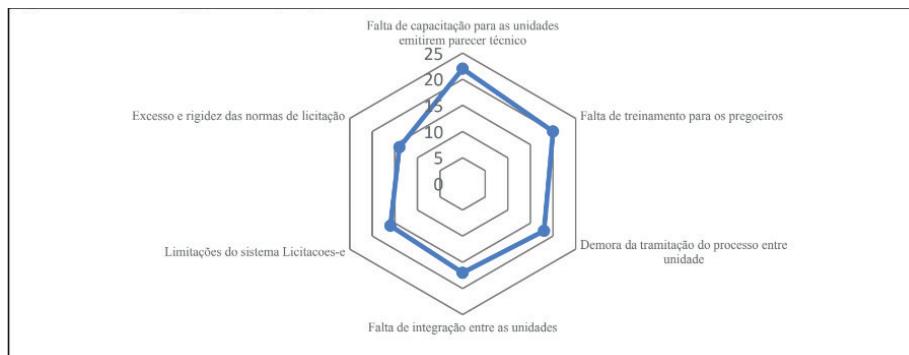


Figura 03 – Percepção dos pregoeiros

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Cabem maiores esforços para diagnosticar as necessidades de qualificação e preparar um plano de capacitação aos colaboradores (em todas as fases). A redução de falhas na instrução do caderno de licitação tende a acelerar a etapa de manifestação jurídica, já que haverá menor quantidade de vícios a serem sanados. Ainda assim, convém investigação com maior profundidade quanto a possíveis limitantes operacionais da Assessoria Jurídica da instituição.

## 4 | CONCLUSÕES

A partir da pesquisa foi possível alcançar ao objetivo almejado. Os resultados indicam deficiências na condução dos procedimentos para instrução dos processos de compra na modalidade Pregão Eletrônico. O tempo médio de 165 dias entre o início da instrução do processo de compra e homologação se mostra alto, se comparado a outros estudos semelhantes.

Os principais obstáculos à celeridade identificados foram “falhas na instrução dos processos”, “carência de pessoal qualificado” e “morosidade na manifestação jurídica”. Os resultados induzem a uma a uma carência de treinamento os colaboradores que atuam na instrução dos cadernos de licitação.

O estudo ajuda a preencher uma lacuna de conhecimento e fortalecer o entendimento pela necessidade de termos ações pautadas em dados e informações.

Não se pode desconsiderar que o estudo, em especial aos aspectos limitantes à celeridade, se pautou na percepção dos colaboradores, o que pode acarretar desvios em consequência de respostas concebidas a partir de pré-conceitos estabelecidos. Ou limitante a ser considerado é o temporal, já que a pesquisa se pautou em licitações de apenas um exercício.

Nessa lógica, a identificação da celeridade dos processos licitatórios em exercícios distintos pode trazer resultados dispare, sendo pertinente para estudos futuros. Ainda, uma análise das questões que limitam a celeridade de modo departamentalizado, podendo apontar por necessidades e intervenções específicas para readequações para cada setor, também se mostra relevante.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alessandro Anibal Martins de; SANO, Hironobu. **Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 52, n. 1, p. 89-106, Jan. 2018. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122018000100089&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122018000100089&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 18 fev. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612164213>.

ALVES-ANDRADE, F.; GUARIDO FILHO, E. R.; EBERLE, V. **Pregão Eletrônico como Mito Racional: Análise dos Processos Licitatórios do Banco do Brasil. Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 41, p. 233-274, 2017.

BONA, Caroline Pereira. **Pregão eletrônico e o princípio da eficiência: um estudo de caso da comissão permanente de licitações de materiais da Prefeitura do Recife**. 2015. 119 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública). Universidade Federal de Pernambuco.

BRASIL. Decreto n. 3.555, de 08 de agosto de 2000. **Aprova o Regulamento para modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns**. Diário Oficial da União, 09 ago. 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3555.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3555.htm)>. Acesso em: 20 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.450, de 31 de maio de 2005. **Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.** *Diário Oficial da União*, 01 jun. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm)>. Acesso em: 20 fev. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PARANÁ. Lei n. 15.608, de 16 de agosto de 2007. **Estabelece normas sobre licitações, contratos administrativos e convênios no âmbito dos Poderes do Estado do Paraná.** *Diário Oficial*, 16 ago. 2007. Disponível em: <<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=5844&codItemAto=39755#39755>>. Acesso em: 18 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. Decreto Estadual n. 3.203, de 22 de dezembro de 2015. **Instituição do sistema de minuta padronizada de editais de licitação, de contratos, de convênios, de termos aditivos e de termos de referência, que serão de observância obrigatória pela Administração Pública Direta e Indireta.** *Diário Oficial*, 22 dez. 2015. Disponível em: <<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=151249&indice=1&totalRegistros=1>>. Acesso em: 18 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Saúde. **Plano Estadual de Saúde do Paraná 2016-2019.** Disponível em: <<http://www.saude.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=3251>>. Acesso em: 18 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. Procuradoria Geral do Estado. **Resolução n. 41, de 23 de março de 2016. Regulamenta a implantação e operacionalização do sistema de minutas padronizadas de editais de licitação, de contratos, de convênios e seus congêneres, de termos aditivos e de termos de referência, instituído pelo Decreto Estadual no 3.203, de 22 de dezembro de 2015.** Disponível em: <<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAictos=287&anoSpan=2019&anoSelecionado=2016&mesSelecionado=0&isPaginado=true>>. Acesso em: 18 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 4.993, de 31 de agosto de 2016. **Regulamenta a Lei Estadual nº 15.608, de 16 de agosto de 2007, para a elaboração de termos de referência e de contratos para aquisição de bens e prestação de serviços pela Administração Pública Estadual Direta e Indireta.** Disponível em: <<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=161593&codItemAto=1000365>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

VAZ, José Carlos; LOTTA, Gabriela Spanghero. **A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil.** Rap: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 1, n. 45, p.107-139, fev. 2011. Bimestral.

# CAPÍTULO 18

## PANORAMA GERAL DA REPRESENTATIVIDADE DOS BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS NA ECONOMIA DOS MUNICÍPIOS MINEIROS

Data de aceite: 28/04/2021

Data de submissão: 05/02/2021

**Elaine Aparecida Teixeira**

Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará- UNIFESSPA

Rondon do Pará - Pará

<http://lattes.cnpq.br/4968298512847951>

**Letícia Pereira de Souza**

Universidade Federal de Viçosa- UFV

Viçosa – Minas Gerais

<http://lattes.cnpq.br/5511572165814694>

**RESUMO:** Este artigo teve como objetivo analisar a participação dos benefícios previdenciários do RGPS na economia dos municípios mineiros nos anos de 2005, 2010 e 2015. Para tal, tornou-se relevante compreender o sistema previdenciário brasileiro após a Constituição Federal de 1988 e o cenário econômico que está inserida a pesquisa. Em termos metodológicos, realizou-se uma análise descritiva ao longo da década estudada, averiguando a representatividade dos benefícios previdenciários em relação ao PIB municipal. Observou-se agrupamentos distintos de representatividade da previdência, os quais foram georreferenciados nos mapas das mesorregiões mineira. Para confirmar as diferenças dos principais agrupamentos apresentados nos mapas, aplicou-se um teste de média não paramétrico *Mann-Whitney*. Os principais resultados demonstraram que os municípios que mais dependem da

previdência social são aqueles que possuem baixa capacidade industrial e reduzida taxa de emprego formal, além de apresentarem elevada dependência da Administração Pública Municipal.

**PALAVRAS-CHAVE:** Benefícios Previdenciários; Economia; Municípios de Minas Gerais.

### GENERAL OVERVIEW OF THE REPRESENTATIVENESS OF SOCIAL SECURITY BENEFITS IN THE ECONOMY OF MINAS GERAIS MUNICIPALITIES

**ABSTRACT:** This article aimed to analyze the participation of RGPS social security benefits in the economies of Minas Gerais municipalities in the years 2005, 2010 and 2015. To this end, it became relevant to understand the Brazilian social security system after the 1988 Federal Constitution and the economic scenario that the survey is inserted. In methodological terms, a descriptive analysis was carried out over the studied decade, verifying the representativeness of social security benefits in relation to the municipal GDP. It was observed different groups of representativeness of social security, which were georeferenced on maps of the mesoregions of Minas Gerais. To confirm the differences of the main groupings presented on the maps, a Mann-Whitney non-parametric mean test was applied. The main results showed that the municipalities that depend most on social security are those that have low industrial capacity and reduced rate of formal employment, in addition to being highly dependent on the municipal Public Administration.

**KEYWORDS:** Social Security Benefits; Economy; Municipalities of Minas Gerais.

## 1 | INTRODUÇÃO

A Previdência Social brasileira constitui-se como uma das políticas de proteção social mais importantes do Estado Brasileiro. De acordo com os dados do Anuário Estatístico da Previdência Social, em 2015 mais de 90% dos municípios brasileiros o pagamento dos benefícios previdenciários foi superior a arrecadação da previdência no próprio município. Sendo que, segundo Barbosa e Costanzi (2009), esse é um fator de destaque no processo de redistribuição de renda da Previdência Social como política pública de proteção social.

No Brasil, as políticas de proteção social foram intensificadas com a promulgação da Constituição Federal de 1988. Conforme Lobato (2016), a partir da Constituição Cidadã, a Saúde, a Assistência Social e a Previdência tornaram-se integrantes da Seguridade Social, baseada nos princípios e diretrizes do Estado Social de Direito que consistem na justiça social, no bem-estar social, solidariedade e na dignidade humana.

Contudo, a partir dos anos 90, por meio das diversas alterações legais, ocorreu a adoção de políticas focalizadas e de proteção seletiva a alguns grupos, não atendendo ao universalismo das políticas de proteção social (FLEURY, 2017). Porém, mesmo diante às alterações legais, que segundo Bercovici e Massoneto (2016) ocorreram para o controle dos gastos públicos, a previdência se destaca como forte instrumento de proteção social, influenciando não apenas os beneficiários, mas também a economia dos municípios.

Por esse motivo, o presente estudo tem como objetivo analisar os benefícios previdenciários na economia dos municípios mineiros durante os anos 2005, 2010 e 2015. A escolha por Minas Gerais se deve a grandes heterogeneidades geográficas, econômicas e sociais, conforme afirma Shikida, Milton e Araújo JR. (2007), o que possibilita ampla análise dos benefícios do RGPS. Ademais, dados do AEPS (2016), mostram que Minas Gerais possui uma cobertura previdenciária de 62,1% da população economicamente ativa (PEA), superior a cobertura do Brasil que representa 58,4% da PEA.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Sistema Previdenciário Brasileiro após Constituição Federal de 1988

No Brasil, a formação da Previdência Social pode ser dividida em cinco momentos distintos: 1923 a 1930 a promulgação da Lei Eloy Chaves e a criação das Caixas de Aposentadorias e Pensões (CAPS); 1931 a 1945 o aperfeiçoamento das CAPS com a criação dos Institutos de Aposentadorias e Pensões (IAPS); 1946 a 1963 fim do modelo de capitalização e início do modelo de repartição; 1964 a 1987 criação do Instituto Nacional de Previdência Social-INPS e do Fundo de Assistência do Trabalhador Rural- FUNRURAL; a partir de 1988, a promulgação da Constituição Federal com a implantação do Estado Democrático de Direito e as reformas previdenciárias (SILVA e COSTA, 2016).

As Leis 8.212/91 e 8.213/91 regulamentaram a atuação da previdência em relação aos seus custeios - a partir de recursos provenientes do governo, empresas e trabalhadores - e seus benefícios, respectivamente. Elementos contidos nestas leis, voltados ao bem-estar social, refletiram nas contas da previdência, dando início a uma desestruturação e um retrocesso no sistema previdenciário (BOSCHETTI, 2009).

Para Bercovici e Massoneto (2016), os novos preceitos constitucionais foram abalados pela crise econômica dos anos 90, através de uma política reformista neoliberal. É nesta política que se inicia as pequenas reformas, as quais passam a reduzir os direitos constitucionais referente a previdência até então alcançados. Período que pode ser denominado de retração social, marcado pela Emenda Constitucional nº 20 de 1998, que reformulou os regimes previdenciários, no sentido de estreitamento dos benefícios com a instituição do fator previdenciário e o critério de tempo de contribuição (IBRAHIM, 2011).

Além da EC 20/98, destaca-se também a EC 47/2005 que dispõe sobre novos critérios para base de cálculo das contribuições dos empregados, empresas e entidades a ela equiparadas. Ambas as alterações possibilitaram a elevação da arrecadação e posterior aumento da concessão de benefícios. Outra alteração ocorrida no RGPS, considerada extensão das categorias dos segurados, foi a inclusão da Empregada Doméstica através da PEC 66/2012 (PEC das Domésticas), que foi regulamentada pela Lei Complementar nº150 de 2015.

Ademais, deve-se destacar também, a Lei nº 13.183/2015 que trata da alteração na Aposentadoria por Tempo de Contribuição (ATC) com a implantação da Regra 85/95. Para a não aplicação do Fator Previdenciário, o segurado poderá optar pela Regra 85/95, a qual permite uma aposentadoria integral quando a pessoa atingir a pontuação - somando idade e tempo de contribuição - 85 pontos para as mulheres e 95 para os homens até dezembro de 2018. Constata-se que a Regra 85/95 é transitória até alcançar a totalidade (90 para mulheres e 100 para homens) no ano de 2026. O objetivo da progressividade é acompanhar o aumento da expectativa de vida dos brasileiros. Dessa forma, no curto prazo, a regra é benéfica, pois concede oportunidade ao segurado da não utilização do fator previdenciário, podendo obter sua aposentadoria integral. Contudo, no longo prazo perde o caráter de vantajosa, por necessitar de uma pontuação superior a pontuação inicial.

Porém, não se pode negar que mesmo com todas as alterações e tentativas da redução da proteção social, a previdência constitui numa relevante fonte de renda para os segurados e seus dependentes.

De fato, há dois paradigmas antagônicos da política social no Brasil com diferentes vertentes de estudos. Ferreira e Souza (2008), Giambiagi e Tafner (2010), Ibrahim (2011), Tafner, Botelho e Erbisti (2015) corroboram quanto a representatividade da previdência, para esses autores, os benefícios previdenciários configuram como a base de sustentação da economia de muitos municípios, embora o sistema previdenciário represente um peso significativo para as finanças públicas, o que compromete a sua existência futura.

Sob outra vertente, tem-se Boschetti (2009), Ferraro (2010), Silva e Costa (2016), Lavinhas (2017) e Gentil (2017) que também destacam os aspectos positivos da previdência na geração de bem-estar social e a importância dos benefícios previdenciários, porém argumentam a respeito da fragilidade do sistema de seguridade social em prol da ascensão do capital financeiro, acarretando a redução dos direitos sociais. Redução ocasionada pelas reformas da política previdenciária atrelada aos preceitos neoliberais que concretizaram o formato atual da previdência social brasileira.

Neste cenário, que este estudo ganha relevância, podendo trazer elementos confirmatórios, assim como novos elementos que venham contribuir para a reflexão do papel da previdência social e o quanto a redução da cobertura previdenciária pode afetar o bem-estar social e a economia dos municípios, principalmente daqueles mais dependentes do sistema previdenciário.

### 3 I METODOLOGIA

Esta pesquisa possui uma abordagem quantitativa e caracteriza-se como descritiva, pois buscou-se descrever e interpretar a relação dos benefícios previdenciários e a situação econômica dos municípios mineiros. O campo de observação foram os municípios de Minas Gerais atendidos pela previdência social. A base dos dados utilizada foi dos anos de 2005, 2010 e 2015. Os valores de 2005 e 2010 foram atualizados para 2015 com base no IPCA/IBGE.

Os dados secundários analisados foram extraídos da Fundação João Pinheiro (FJP) - Índice Mineiro de responsabilidade social (IMRS) e das Estatísticas Municipais da Previdência Social.

Ademais essa pesquisa contou com três estágios metodológicos. O Estágio 1 consistiu em analisar os benefícios previdenciários emitidos para os segurados dos municípios de Minas Gerais e a Arrecadação Previdenciária em relação ao PIB municipal, através da variável Representatividade Líquida da Previdência, que pode ser expressa por:

$$RLP = \frac{(Benefício\ total - Arrecadação\ total)}{PIB\ total} \quad RLP = \frac{Benefício\ Líquido}{PIB\ total} \quad (1)$$

A RLP foi analisada nos anos de 2005, 2010 e 2015, para 385 municípios mineiros, sendo que dos 853 municípios, 468 foram excluídos por falta de dados municipais referente a arrecadação previdenciária. No entanto, a utilização da variável “Arrecadação” enriquece o estudo por mostrar o caráter redistributivo da previdência, mesmo que seja para um número restrito de municípios.

Já o Estágio 2 utilizou-se o Sistema de Informação Geográfica – SIG, que segundo Câmara (1998), tem como característica básica a capacidade de tratar as relações espaciais entre os objetos geográficos. O QGIS foi o *software* utilizado para a realização do

mapeamento da distribuição espacial da RLP.

O Estágio 3 caracterizou os municípios de baixa e de alta RLP. Para tal, foi necessário verificar estatisticamente as diferenças dos grupos destacados, com a realização do teste de média não paramétrico, *Mann-Whitney*, já que as duas amostras do estudo se caracterizam como independentes e o teste consiste em comparar as medianas desses dois grupos (HAIR *et al.*, 2015).

Logo, após realizado as confirmações estatísticas, caracterizou-se os municípios dos agrupamentos quanto às suas peculiaridades econômica (formação do PIB municipal, composto pelos Valores Adicionados Brutos-VAB). Os VABs analisados foram: o Agropecuário, da Indústria, dos Serviços e da Administração Pública. Foi analisado também, a Taxa de Emprego Formal dos municípios desses agrupamentos e o Fundo de Participação Municipal (FPM).

## 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Distribuição espacial da RLP em Minas Gerais

Para análise dos aspectos econômicos dos agrupamentos de municípios mais dependentes e menos dependentes da previdência, classificou-se a RLP por intervalos crescentes, conforme tabela 1. Para melhor visualização dos resultados da tabela 1, realizou-se a distribuição espacial da RLP nos mapas de Minas Gerais dos anos de 2005, 2010 e 2015, de acordo com a figura 1.

Intervalo da RLP	Classificação	Quantidade de Municípios 2005	Quantidade de Municípios 2010	Quantidade de Municípios 2015
até 9%	Baixo	203	202	158
10 a 19%	Médio Baixo	117	116	146
20 a 29%	Médio Alto	56	55	57
> 30%	Alto	9	12	24

Tabela 1: Quantidade de municípios por intervalos de RLP nos anos 2005, 2010 e 2015

Fonte: Elaboração própria

Nota-se, de acordo com a figura 1 e com a tabela 1, as variações nas quantidades de municípios que obtiveram maior e menor RLP nos anos estudados. Observa-se que ocorreu baixa alteração na quantidade dos municípios pertencentes a cada intervalo no ano 2005 para 2010, o que condiz com o favorável cenário econômico da época. Ou seja, em momentos de crescimento econômico, a previdência tende a ter menos representatividade nos municípios, haja vista, o aumento da arrecadação previdenciária.

Já em 2015, ocorreu consideráveis mudanças quanto a quantidade de municípios que passaram ter maior RLP, especialmente no primeiro e no último intervalo, o que se justifica pela variação na elevação dos Benefícios Previdenciários Líquidos terem sido superiores as variações do PIB total, consequências de um período de recessão econômica, que reduziu a arrecadação previdenciária, cerca de 4% no primeiro intervalo e de 33% no último intervalo de RLP. A elevação da quantidade de benefícios previdenciários se deu também pelo crescimento do envelhecimento populacional de 2005 para 2015 (9,8% para 14,3%), conforme dados IBGE (2016) e pelo aumento de beneficiários como ocorreu com a PEC das domésticas.

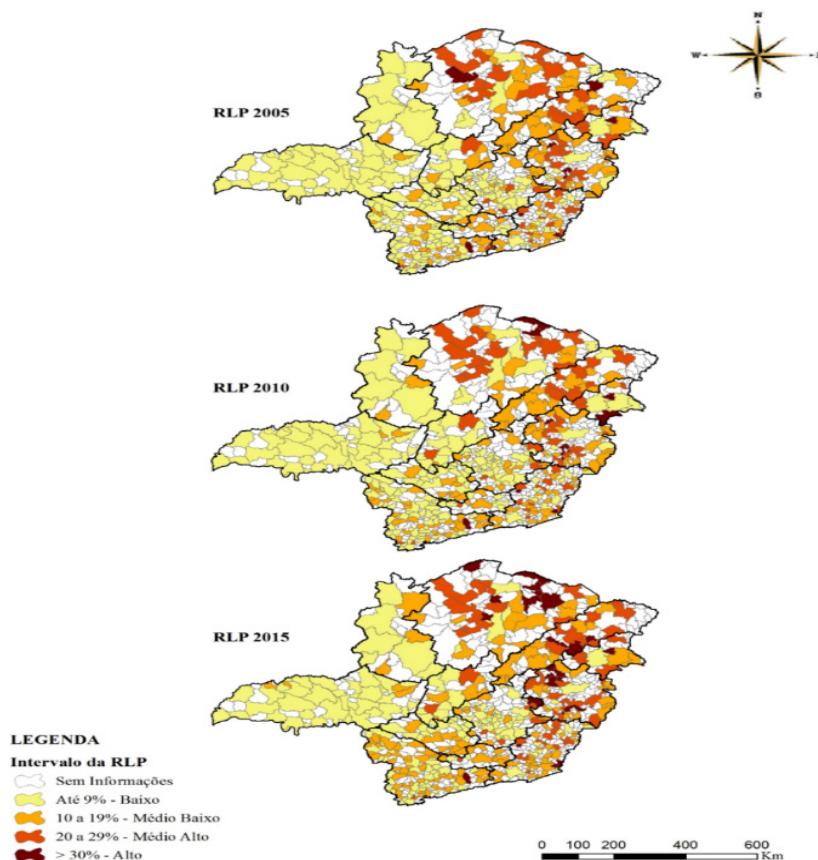


Figura 1: Representatividade Líquida da Previdência – RLP 2005, 2010 e 2015.

Fonte: Resultado da pesquisa com auxílio do Software QGI

Esses aspectos explicam o crescimento do número de municípios com maiores RLP para o ano de 2015, além de corroborarem com a análise de que o cenário econômico tem fortes implicações nos municípios quanto a representatividade da previdência. Ademais

os municípios mais dependentes da previdência (RLP Média Alta e Alta) encontram-se espalhados nas mesorregiões Norte de Minas, Jequitinhonha, Vale do Mucuri e Vale do Rio Doce, regiões já caracterizadas com baixos níveis de desenvolvimento e altas desigualdades.

## 4.2 Caracterização dos agrupamentos dos municípios quanto a RLP

No intuito de caracterizar os grupos de RLP até 9% e de RLP acima de 30%, utilizou-se o PIB municipal segregado nos Valores Adicionados Brutos -VAB (Agropecuário, da Indústria, dos Serviços e da Administração Pública). Usou-se também, a Taxa de Emprego Formal e o Fundo de Participação Municipal- FPM *per capita*, como forma de traçar as particularidades econômicas desses agrupamentos. A tabela 2 mostra o comportamento dessas variáveis.

Medidas de dispersão	RLP em %	VAB Agr/PIB%	VAB Ind/PIB%	VAB Serv/PIB%	VAB Adm. Pub/PIB %	Taxa emprego setor formal %	FPM <i>per capita</i>
2005							
Intervalo de RLP de até 9% (Benefício Líquido/ PIB)							
Média	4,30	14,97	24,68	34,13	15,61	25,82	478,98
Mínimo	-7,33	0,01	3,69	2,79	1,76	8,00	83,85
Máximo	9,89	55,42	93,02	61,44	37,79	66,80	1496,11
Intervalo de RLP acima de 30% (Benefício Líquido/ PIB)							
Média	39,29	15,78	6,10	34,21	37,90	10,84	761,70
Mínimo	30,00	10,71	3,15	29,60	26,94	6,90	321,23
Máximo	67,40	25,59	10,65	42,05	45,30	17,10	1308,80
2010							
Intervalo de RLP de até 9% (Benefício Líquido/ PIB)							
Média	4,61	13,25	26,67	34,83	15,55	30,50	616,91
Mínimo	-4,51	0,01	4,31	4,25	2,47	9,50	105,54
Máximo	9,92	63,69	89,08	58,90	37,94	80,40	1918,64
Intervalo de RLP acima de 30% (Benefício Líquido/ PIB)							
Média	40,71	11,95	6,78	33,44	43,69	11,88	970,14
Mínimo	30,37	6,16	3,49	23,31	31,04	8,60	574,03
Máximo	68,49	24,98	10,43	39,02	48,00	19,80	1294,18
2015							
Intervalo de RLP de até 9% (Benefício Líquido/ PIB)							
Média	5,71	11,03	25,55	38,32	15,47	33,29	635,95
Mínimo	-6,76	0,01	4,30	6,38	3,07	12,60	101,97
Máximo	9,99	53,20	77,73	63,70	37,14	84,90	2047,91
Intervalo de RLP acima de 30% (Benefício Líquido/ PIB)							
Média	35,01	11,68	5,18	35,06	44,12	10,97	889,85
Mínimo	30,75	4,25	3,22	22,39	30,31	6,30	540,48
Máximo	52,88	21,49	10,14	43,84	63,89	21,30	1632,58

Tabela 2: Comportamento das variáveis nos anos de 2005, 2010 e 2015

Fonte: Resultado da pesquisa

Após a realização o teste de médias não paramétrico de *Mann-Whitney* para os dois grupos, ficou constatado que somente as variáveis VAB agropecuário/PIB total e VAB serviços/PIB total não possuíam diferenças, as outras variáveis foram significativamente diferentes.

Com relação as demais variáveis, o resultado do teste não paramétrico mostrou que as variáveis VAB indústria/PIB total e Taxa de Emprego Formal tiveram mais relevância nos municípios com baixa RLP. Quanto as variáveis VAB adm. pública e FPM *per capita* os resultados foram inversos, essas duas variáveis tiveram maiores percentuais nos municípios de alta RLP.

Logo, observa-se que ao longo dos três anos estudados, o intervalo de baixa RLP apresentou elevadas taxas de empregos formais em relação ao intervalo de alta RLP. A taxa de emprego formal elevada, reflete diretamente no aumento da arrecadação previdenciária, o que reduz a representatividade da previdência nos municípios, conforme constata-se neste agrupamento.

Quanto aos Valores Adicionados Brutos, que compõem o PIB, do intervalo de RLP baixa, nota-se que o percentual do VAB Industrial foi o de maior destaque quanto as diferenças entre os dois grupos analisados, apresentando-se elevado nos 3 anos, cerca de 25% do PIB, enquanto o VAB Industrial do último intervalo (RLP alta) apresentou valores médios bem inferiores, cerca de 6%. Confirma-se assim, as maiores médias de VAB Industrial e de Taxas de Empregos Formais para os municípios que menos dependem da previdência.

No intervalo de RLP alta, nota-se características diferenciadas nos três anos, das quais se destaca, elevado VAB Administração Pública, além das baixas médias de VAB Industrial e Taxas de Empregos Formais. Já o VAB Agropecuário e de Serviços não apresentaram diferenças significativas nas médias para os dois grupos, sendo o Agropecuário baixo e o de Serviços elevado em ambos intervalos de RLP.

Para o VAB Industrial e de Administração Pública, mesmo analisando as discrepâncias entre valores mínimos e máximo prevalece elevado o VAB Industrial para o intervalo de alta RLP e o VAB Administração Pública para o intervalo de baixa RLP. Dessa forma, as principais características dos municípios mais dependentes da previdência, na média geral, são os municípios de baixa capacidade industrial e de geração de empregos e de alta dependência dos órgãos públicos, apresentando o VAB Administração Pública, cerca de 40% do PIB total. Ademais esses municípios apresentam os maiores valores de FPM *per capita*, são municípios altamente dependentes dos repasses intergovernamentais e dos empregos da Administração Pública municipal, com pouca capacidade de geração de renda e de postos de trabalho.

Dessa forma, nota-se a fragilidade econômica dos municípios mais dependentes da previdência, o que demonstra o quanto os benefícios previdenciários têm expressão na economia dessas cidades, alavancando o consumo e proporcionando melhores condições

de vida aos seus segurados.

Ademais esses resultados vão de encontro com os estudos de Reis (2012), Ramos e Arend (2012), Lobato (2016), Fleury (2017) e Gentil (2017) que salientam a relevância da previdência social, como parte integrante da seguridade social, capaz de proporcionar melhorias nas condições de vida da população, gerar bem-estar social e ao mesmo tempo argumentam a respeito da fragilidade da previdência e da seguridade como um todo, frente ao cenário econômico e fiscal do país.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises realizadas neste estudo, ressaltou que os municípios que apresentaram a Representatividade Líquida da Previdência-RLP de até 9% com relação PIB municipal (RLP baixa), são cidades que, independente do seu tamanho populacional, possuem grandes aportes industriais, comparativamente aos municípios de RLP alta. Dessa forma, evidenciou que esses municípios se caracterizam por apresentar elevadas taxas de empregos formais, com grande parte da população economicamente ativa empregada, o que alavanca a arrecadação previdenciária e contribui positivamente para a formação do PIB, dois aspectos que possibilitam a redução da RLP. Notou-se ainda, que esses municípios de baixa RLP também dependem pouco do Valor Agregado Bruto da Administração Pública para a formação do PIB total.

Por outro lado, observou-se as características dos municípios que dependem mais da previdência, que são aqueles que integram o intervalo de RLP acima de 30%. Neste grupo, estão os municípios que chegaram a obter benefício líquido (benefício – arrecadação) superior a 50% do PIB municipal. A caracterização desse agrupamento pode ser notada, nos três anos estudados, principalmente pela baixíssima capacidade industrial e de empregos formais e com elevada participação do Administração Pública na formação do PIB total, além de valores mais elevados de FPM *per capita*. Esses aspectos reiteram a vulnerabilidade econômica desses municípios e a sua dependência dos empregos dos órgãos públicos municipais e mostram o quanto os benefícios previdenciários possuem relevância nestes municípios carentes.

Neste cenário observado, um ponto que merece ser destacar, é a vasta discussão a respeito da reforma da previdência (PEC 6/19), que com a sua materialização, irá trazer fortes reduções dos benefícios previdenciários, favorecendo apenas os aspectos fiscais, o mercado financeiro e a expansão dos serviços privados relacionados a previdência social, resultados da falta de empenho estatal no âmbito da seguridade social.

Em um município pobre, pouco desenvolvido, com baixa capacidade industrial e poucos empregos formais, torna-se necessário analisar cada elemento, como por exemplo, a mudança do sistema de repartição simples para o sistema de capitalização. Estes municípios, em um sistema de capitalização sofreria resultados muito negativos, não

havendo o caráter redistributivo da previdência, dos municípios que mais arrecadam para aqueles que mais recebem benefícios.

Dessa forma, toda alteração precisa ser amplamente discutida, pois, uma vez aprovada, causa prejuízo irreparável a toda sociedade. Logo, é preciso pensar em qual reforma previdenciária seria a mais justa e qual seria esse critério de justiça. Precisa-se considerar que a previdência também é uma política que garante o bem-estar social, pela forma com que ela é estabelecida no Brasil. Na ausência de políticas públicas específicas para atenuar as desigualdades de gênero e amparo ao produtor rural, por exemplo, a previdência torna-se uma política pública que garante outras políticas públicas.

Nesta perspectiva de relevância da previdência para além do segurado, o Governo Federal, os Estados e os Municípios necessitam propor políticas regionais que venham atuar na geração de renda, principalmente dos municípios mais pobres, em caso de redução dos valores dos benefícios previdenciários ou no aumento dos impedimentos legais de acesso a eles.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, L. E. Aspectos distributivos, aposentadorias e pensões: algumas evidências com o emprego dos microdados dos registros administrativos do RGPS. In: **Anais** [...]. XVIII International Conference in Accounting. SP, p. 1-19. 2018.

BARBOSA, E. D.; COSTANZIL, R. N. Prev. Social e Redistribuição de Renda Intermunicipal. **Boletim Regional, Urbano e Ambiental**. Brasília, v. 21, 2009.

BERCOVICI, G.; MASSONETTO, L. F. **A constituição dirigente invertida: a blindagem da Constituição Financeira e a agonia da Constituição Econômica**. Impactum.uc.pt, 2016.

BOSCHETTI, I. Seguridade social no Brasil: conquistas e limites à sua efetivação. Conselho Federal de Serviço Social (org.). **Serviço Social: direitos sociais e competências profissionais**. Brasília: CEAD/Ed. UnB, 2009.

BRASIL. **Anuário Estatístico da Previdência Social, 2016**. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/wp/uploads/2018/01/AEPS-2016>. Acesso em: 20 set. 2018.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaoocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaoocompilado.htm). Acesso em 27 set. 2018.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. **Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8213\\_cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213_cons.htm). Acesso em 19 set. 2018.

BRASIL. Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. **Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8212.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8212.htm). Acesso em 19 set. 2018.

BRASIL. Lei Ordinária nº 13.183, de 04 de novembro de 2015. **Dispõe sobre alterações nas leis nº 8.212 e 8.213 e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil/Ato2015-2018/2015/Lei/L13183.htm>. Acesso: 19 set. 2018.

BRASIL. Lei Complementar nº 150, de 01 de junho de 2015. **Dispõe sobre o contrato de trabalho doméstico e dá outras providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp150.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp150.htm). Acesso em 30 set. 2018.

BRASIL. **Emenda Constitucional 20/1998.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc20.htm#art195i](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc20.htm#art195i). Acesso em: 27 set. 2018

BRASIL. **Emenda Constitucional 47/2005.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emc/emc47.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emc/emc47.htm). Acesso: 27 set. 2018

BRASIL. **Proposta de Emenda Constitucional 06/2019.** Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2192459>. Acesso em: 16 maio 2019.

CÂMARA, G.; MEDEIROS, J.S. Geoprocessamento em Projetos Ambientais. **Tutorial Apresentado no Congresso GIS Brasil 1998.** Disponível em: <http://www.dpi.inpe.br/cursos/gisbrasil/>. Acesso em: 27 set. 2018.

FAGNANI, E. **O fim do breve ciclo da cidadania social no Brasil (1988-2015).** Texto para discussão. Unicamp. IE, Campinas, n. 308, jun. 2017.

FERRARO, S. A. **O equilíbrio financeiro e atuarial nos regimes de previdência social.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

FERREIRA, C. R.; SOUZA, S. de C. I. de. Aposentadorias e pensões e desigualdade da renda: uma análise para o Brasil no período 1998-2003. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 12, n. 1, p. 41-66, 2008.

FLEURY, S. **A seguridade social inconclusa.** Disponível em: <http://app.ebape.fgv.br/comum/arq/Seguridade.pdf>. Acesso maio/2017.

GENTIL, D. L. A previdência social 'paga o preço' do ajuste fiscal e da expansão do poder financeiro. **Revista da ABET**, v. 16, n. 1, set./out. 2017.

GIAMBIAGI, F.; AFONSO, L. E. Cálculo da alíquota de contribuição previdenciária atuarialmente equilibrada: uma aplicação ao caso brasileiro. **Rev. Bras. Econ.** Rio de Janeiro, v. 63, n. 2, p. 153-179, jun. 2009.

GIAMBIAGI, F.; TAFNER, P. **Demografia: Uma ameaça invisível - o dilema previdenciário que o Brasil se recusa a encarar.** Rio de Janeiro: Campus- Elsevier, v. 01. 198p. 2010.

HAIR JR., J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W.C. **Análise Multivariada de Dados.** 5<sup>a</sup>. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

IBGE. **Síntese de Indicadores Sociais (SIS): uma análise das condições de vida da população brasileira 2016.** Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

IBRAHIM, F. Z. **A Previdência Social no Estado Contemporâneo- Fundamentos, Financiamento e Regulação.** 1<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro- Impetus, 332p. 2011.

IMRS. **Fundação João Pinheiro.** Disponível em: [www.imrs.fjp.mg.gov.br](http://www.imrs.fjp.mg.gov.br). Acesso em 13 set. 2018.

LAVINAS, L; ARAUJO, E. Reforma da previdência e regime complementar. **Brasil. J. Política e Economia.** São Paulo, v. 37, n. 3, p. 615-635. Jul. 2017.

LOBATO, L. V. C. Políticas sociais e modelos de bem-estar social: fragilidades do caso brasileiro. **Saúde e Debate.** v.40, n. especial, p.87-97. 2016.

RAMOS, M. P.; AREND, S. C. O impacto da reforma da previdência rural brasileira nos arranjos familiares: uma análise para entender a composição dos domicílios dado o aumento da renda dos idosos. **Rev. Bras. Estud. Popul.** São Paulo, v. 29, n. 1, p. 67-86. jun. 2012.

REIS, P. R. da C. **Política pública de previdência social e o nível de bem-estar: impacto sobre as famílias e municípios de Minas Gerais.** 191f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2012.

SHIKIDA, C. D.; MILTON, R.S.A.; ARAUJO JR, A. F. Existe *trade-off* entre bem-estar e desigualdade? Um estudo de caso dos municípios mineiros. **Revista de Economia e Administração.** v. 6, n. 3, p. 99-138, 2007.

SILVA, L. S; COSTA, T. M. T. A Formação do Sistema Previdenciário Brasileiro: 90 anos de história. **Administração Pública e Gestão Social.** v. 8, n. 3, p. 159-173. 2016

TAFNER, P.; BOTELHO, C.; ERBISTI, R. (org.). **Reforma da Previdência: A visita da velha senhora.** 1<sup>a</sup>. ed. Brasília: Gestão Pública. 301 p. 2015.

VIANNA, M. L. T. W. **A americanização (perversa) da seguridade social no Brasil: Estratégias de Bem-estar e políticas públicas.** Rio de Janeiro: Revan, 1998.

# CAPÍTULO 19

## O MODELO RES QUALITAS DE SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO NA JUSTIÇA ELEITORAL QUE INCORPORE A GESTÃO DA QUALIDADE, A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO

Data de aceite: 28/04/2021

**Luciano Gonzaga Vanderley**

ID Lattes: 2213194999037669

**RESUMO:** Trata-se de Relato de Caso de pesquisa-ação (Thiolent) no seguinte esquema lógico: Sistema de Gestão Integrada = Sistema de Gestão da Qualidade + Sistema de Gestão por Competências + Sistema de Gestão do Conhecimento. A partir dos déficits de gestão, não havia planejamento nem controle nem monitoramento dos processos, comprovados quando nomeado coordenador, indagou-se: qual modelo de gestão capaz de gerir os processos, as competências individuais e a aprendizagem organizacional? Objetivou-se: desenvolver o modelo de Sistema de Gestão Integrado na Justiça Eleitoral do Ceará que incorpore de forma balanceada e simplificada a Gestão da Qualidade, Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. Este modelo de Gestão desenvolvido está alinhado ao Planejamento Estratégico da organização, economiza esforços, adequa-se às novas filosofias do Judiciário, alcançou certificação nacional/internacional, trouxe a cultura do planejamento e controle; participação dos clientes e dos fornecedores nos processos; foco no cliente e na melhoria contínua.

**PALAVRAS - CHAVE:** Gestão de Processos; Gestão das Competências Individuais; Gestão de Aprendizagem Organizacional.

**ABSTRACT:** It is an Action Research Case Report (Thiolent) in the following logical scheme: Integrated Management System = Quality Management System + Competency Management System + Knowledge Management System. Based on management deficits, there was no planning, control or monitoring of the processes, proven when appointed coordinator, it was asked: which management model is capable of managing the processes, individual competences and organizational learning? The objective was: to develop the Integrated Management System model in the Electoral Justice of Ceará that incorporates in a balanced and simplified way Quality Management, Management by Competences and Knowledge Management. This developed management model is aligned with the organization's Strategic Planning, saves effort, adapts to the new judiciary philosophies, achieved national / international certification, brought the culture of planning and control; participation of customers and suppliers in the processes; focus on the customer and continuous improvement.

**KEYWORDS:** Processes management; Management of individual competencies; Organizational Learning Management.

### 11 GESTÃO INTEGRADA

Trata-se de estudo de Caso de pesquisa aplicada na Justiça Eleitoral com o seguinte esquema lógico: Sistema de Gestão Integrada = Sistema de Gestão da Qualidade + Sistema de Gestão por Competências + Sistema de Gestão

do Conhecimento. A qualidade não é mais um objetivo organizacional, é premissa “sine qua non”, é necessário fazer mais com menor custo. O sistema de gestão é o “plus” fundamental para alcançar respostas a mudanças do ambiente, pois possibilita perceber os desafios, diagnosticar impactos, decidir o que fazer e por em prática a melhor tomada de decisão (Ansoff; McDonnell, 1993). À medida que novos sistemas de gestão são incorporados, identifica-se a necessidade de integração de gestão que se proponha explicar as interfaces e os relacionamentos, alinhando as ações operacionais aos objetivos estratégicos em uma gestão orientada por um sistema de negócios.

Diante dos déficits de gestão na Justiça Eleitoral, comprovados quando nomeado para coordenar a área contábil e financeira, não havia planejamento nem controle nem monitoramento dos processos, surgiu a seguinte questão: qual é o modelo, a partir do planejamento estratégico, capaz de gerir os processos, as competências individuais e a aprendizagem organizacional de forma sistematizada e integrada? Para respondê-la, adotou-se o seguinte objetivo geral: desenvolver o modelo de Sistema de Gestão Integrado na Justiça Eleitoral do Ceará que incorpore de forma balanceada e simplificada a Gestão da Qualidade, a Gestão por Competências e a Gestão do Conhecimento. Para seguir este objetivo-mor, foi necessário atender aos seguintes objetivos específicos: 1. identificar o suporte teórico relativo à Gestão da Qualidade, à Gestão por Competências e à Gestão do Conhecimento; 2. aplicar o Sistema de Gestão da Qualidade baseada na Norma ABNT ISO 9001 para empregar o Sistema de Gestão por Competências e o Sistema de Gestão do Conhecimento; 3. identificar os elementos de interface no Sistema de Gestão da Qualidade com os Sistemas de Gestão por Competências e de Gestão do Conhecimento; 4. desenvolver o suporte prático relativo à integração dos sistemas: de gestão da qualidade, de gestão por competências e de gestão do conhecimento, através de pesquisa-ação na Justiça Eleitoral.

O sistema integrado de gestão pode ser definido como a combinação de processos, procedimentos e práticas utilizados em uma organização para implementar suas políticas de gestão e que pode ser mais eficiente na consecução dos objetivos oriundos delas do que quando há diversos sistemas individuais se sobrepondo (De Cicco, 2010). A integração dos sistemas permite manter um único sistema simplificado ao invés da manutenção de vários sistemas isolados; focar continuamente nas melhorias; aperfeiçoar na utilização dos recursos disponíveis e na da informação; unificar documentos e acesso a informações para toda a organização.

A integração é a combinação de partes independentes num todo. A integração de sistemas de gestão é um processo que une sistemas. O nível de integração depende das condições pré-existentes, das estratégias, dos padrões normativos adotados; variando da harmonização de documentos, passando pela cooperação que envolve a otimização de recursos e a integração de auditorias, até a integração total, onde os sistemas são amalgamados num novo sistema (Karapetrovic e Willborn, 2003).

Sistema de Gestão Integrada é a combinação de processos, procedimentos e práticas utilizadas na organização para implementar suas políticas de gestão e na consecução mais eficiente dos respectivos objetivos do que nos sistemas isolados (De Cicco, 2010). Hypólio e Pamplona (2000) verificaram os seguintes motivos das empresas pesquisadas para implantação de um Sistema de Gestão Integrado: globalização do negócio, sistemas não integrados, baixa qualidade de informações, falta de visibilidade necessária para tomada de decisão, sistemas em tecnologias obsoletas, equipamentos ultrapassados e a necessidade de mudanças em virtude do crescimento da empresa.

Os principais benefícios do Sistema de Gestão Integrado, segundo Chaib (2005), são: otimização de atividades de conscientização e treinamento; melhoria na gestão de processos; análises críticas mais eficazes pela direção; maior comprometimento da direção e redução de documentos.

## 2 | METODOLOGIA

Este Relato de Caso trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa, exploratória-descritiva, pois buscou-se aplicar um modelo de gestão na área contábil-orçamentária-financeira (escopo) na Justiça Eleitoral do Ceará a partir da experimentação prática construtiva e participativa, envolvendo interação teórico-prática na construção deste modelo de gestão, foram levantados questionamentos e destes foi gerada a proposta de uma sistemática mais completa, numa **pesquisa-ação**. Em cada um dos componentes do modelo e em parte da aplicação prática faz-se pesquisa descritiva; na discussão das interfaces entre os assuntos e do conhecimento gerado através da interação teórico-prática acerca destas interfaces faz-se pesquisa exploratória. Como se propõe o desenvolvimento de uma sistemática, a partir do referencial teórico, que deverá ser replicado em novos escopos, conclui-se que os procedimentos técnicos ou métodos de pesquisa são a pesquisa bibliográfica e a pesquisa-ação.

Neste trabalho, buscou-se resolver um problema coletivo de gestão, ausência das funções gerenciais, para disponibilizar alguma ferramenta de gestão de processos, de gestão de competências individuais e de aprendizagem organizacional. Em seguida, integrá-las com a colaboração e participação dos *stakeholders* na busca de equacionar uma solução ao problema.

Os procedimentos deste trabalho foram:

- Delineamento da problemática e elaboração do planejamento;
- Pesquisa e revisão bibliográfica acerca dos sistemas de gestão pertinentes;
- Elaboração de uma proposta de integração dos sistemas de gestão – modelo preliminar;
- Discussão de casos de aplicação do modelo;

- Alteração e consolidação da proposta de integração – modelo definitivo;
- Conclusão.

O método de trabalho aplicado atenderam as quatro fases da pesquisa-ação, conforme Thiollent (2002):

- Fase Exploratória – o pesquisador e o representante da Alta Direção identificaram os participantes, os problemas e as capacidades de ação. Atividades realizadas:

Realização de dinâmicas de sensibilização com todos os envolvidos;

Observou-se o problema da total ausência de ferramenta, método e modelo de gestão;

Realizou-se pesquisa e revisão bibliográfica sobre os sistemas de processos, de pessoas e de aprendizagem;

Montou-se um modelo preliminar;

Montou-se o planejamento geral.

- Fase Principal – realização de vários *workshops* com discussões e progressivamente interpretados com todos os envolvidos para coleta de dados. Atividades realizadas:

Realizou-se o planejamento;

Realização de *workshop* com todos os envolvidos;

Desenvolveu-se as aplicações do modelo preliminar, as dificuldades foram aparecendo e as mesmas foram

sendo ajustadas. À medida que todos conseguiam absorver e entender melhor os conceitos do modelo,

novas demandas foram surgindo.

- Fase de Ação – consistiu em difundir os resultados, definir os objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar as propostas que devem ser negociadas entre as partes interessadas. Atividades realizadas:

Operacionalização das ideias desenvolvidas;

Consolidação do modelo definitivo a partir da interação teórico-prático.

Observação: na prática, as Fases Principal e de Ação ocorreram simultaneamente.

- Fase de Avaliação – objetivou observar, redirecionar o que realmente acontece e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo. Atividades realizadas:

Avaliou-se os resultados obtidos. Surgiram resultados quantitativos e muitos qualitativos;

Houve a certificação nacional e internacional através de entidade externa e independente sobre o sistema de gestão. Tudo foi conforme.

### 3 I SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

#### a) Resultados da Auditoria

Os Relatórios das Auditorias Externas (**RAE-SOF**) e os Relatórios das Auditorias Internas (**RAI-SOF**) confirmaram as conformidades do Sistema de Gestão da Qualidade à Norma NBR ISO 9001 (2000 e posteriormente 2008). Todas as recomendações foram tratadas, conforme Relatório de Análise e Avaliação Crítica (**AAC-SOF-05**).

#### b) Realimentação de Clientes

Mais de 50% das respostas da pesquisa de satisfação de clientes internos e externos trataram de elogiar os serviços prestados. Todos as sugestões foram contempladas e devolvidas aos participantes, conforme **AAC-SOF-05**.

#### c) Indicadores Relacionados aos Objetivos da Qualidade

O Índice de Satisfação alcançou 92,54% dos clientes internos e 100% dos clientes externos, bem além da meta de 80%. Assim, o **primeiro objetivo da qualidade** “Garantir a Satisfação dos Clientes Internos e Externos” foi plenamente alcançado.

O **segundo objetivo da qualidade** “Investir na Qualificação Profissional de seus Servidores” foi também plenamente alcançado. O Índice de Incremento de Capacitação dos colaboradores partiu de uma defasagem de 24% para o incremento de 21,84% no período de um ano, superando em muito a meta de 10%.

O **terceiro objetivo da qualidade** “Buscar a Celeridade dos Serviços” foi plenamente alcançado. O Índice de Pagamento Fora do Prazo foi diminuindo até alcançar 13,04% dos pagamentos após o vencimento do documento hábil. Apesar de estar sempre aquém da meta, esta foi revista de 30% para 25%, tende-se a zerar todos os prazos de pagamentos vencidos.

O **quarto objetivo da qualidade** “Obter a Eficácia da Realização do Serviço” refere-se ao cerne do SGQ, daí a necessidade de utilização de vários indicadores. Todos seus objetivos foram plenamente alcançados.

Em relação a **programação orçamentária**, houve um incremento médio de quase 18% no orçamento anual, bem acima da inflação anual (meta), conforme Índice de Incremento Orçamentário. Já se alcançou 97,6% de execução do orçamento anual, sempre acima da meta de 90%, conforme Índice de Execução Orçamentária. Em 2009, o orçamento anual foi apenas 18% suplementado, inferior a meta de 30%. Estes resultados favoráveis apontam o papel fundamental da função planejamento na programação orçamentária e provam que a metodologia de realização deste planejamento está no trilho correto.

Em relação ao **acompanhamento e a execução do orçamento**, o retrabalho de empenho chegou a 2,09%, alta eficiência deste processo, bem abaixo da meta de 10%, conforme Índice de Retrabalho de Empenho. A alta redução dos *gaps* das competências dos colaboradores da Unidade de Negócios “Acompanhamento e Execução Orçamentária” colaborou para alcançar tal eficiência. Este indicador foi modificado para melhor abracer a realidade do fenômeno medido, adotou-se o indicador “Índice de Retrabalho de Empenho” no lugar do indicador “Índice de Empenhos Anulados”. Ao mesmo tempo, foi modificada a meta de 15% para 10% para ser mais exigente.

A **contabilização** já alcançou 4,7% apenas de retrabalho de “NS”, até 15% de meta, conforme Índice de Retrabalho de “NS”. Da mesma forma, este indicador também foi modificado para melhor abracer a realidade do fenômeno medido, adotou-se o indicador “Índice de Retrabalho de “NS” no lugar do indicador “Índice de “NS” Estornadas”. A redução dos *gaps* das competências dos colaboradores da Unidade de Negócios “Contabilidade” colaborou para alcançar essa eficiência. Todos os Índices de Fechamento de Bens foram abaixo da meta prevista de IFB  $\leq 1$ .

O Índice de Atendimento ao Cliente chegou a 100%, ou seja, todas as demandas dos clientes foram recebidas, resolvidas e devolvidas aos solicitantes.

O **quinto objetivo da qualidade** “Assegurar a Melhoria Contínua do Sistema de Gestão da Qualidade” foi plenamente alcançado. Média de quase 8 melhorias por ano numa meta de 2 melhorias/semestre. Seguem as principais melhorias alcançadas: adoção de empenho estimativo no processo de Suprimento de Fundos; ingresso de seis colaboradores e de equipamentos; capacitação ordinária em SIAFI/CPF/GRU; treinamento teórico/prático sobre SGQ 9001; curso com habilitação em Auditor Interno da Qualidade; aquisição das Normas ISO; página da qualidade na intranet/internet; capacitação ordinária na V Semana de Administração Orçamentária e Financeira dos colaboradores; procedimento para melhorar a rotina de controle e para reduzir o número de suprimentos de fundos, privilegiando as licitações; procedimento de remanejamento orçamentário para possibilitar a climatização de fóruns no interior; implementação, na intranet, de planilhas de acompanhamento da execução orçamentária (execução on-line); melhoria nas rotinas de controle de execução de contratos e empenhos estimativos (com pré-empenhos).

Com intuito de otimizar a utilização dos créditos orçamentários, o Comitê Técnico de Orçamento, Finanças e Contabilidade da Justiça Eleitoral - CTO-JE, estipulou que a meta de cada unidade orçamentária em 2009 era reduzir em 20% o indicador das perdas orçamentárias em relação a 2008 em “Outros Custos e Capital” - OCC. A perda em OCC deste Regional em 2008 foi de 15,57 %. A meta definida para 2009 foi de 12,45 % e o TRE/CE obteve o índice de perda orçamentária de 5,42 %, bem abaixo da meta estipulada.

Teste piloto de digitalização dos processos para extinção do arquivo local, encaminhamento direto do processo ao Arquivo Central, não precisando adotar nova forma de arquivamento nem de remessa total no final de ano. Houve ganho de espaço físico,

segurança da informação, transparência do processo e desburocratização com extinção do ato de arquivamento, oferecimento de curso para arquivamento, competência de arquivamento extinta, economia em armário, caixas e etiquetas.

Houve melhoria no registro documental (rastreabilidade) na Secretaria, com a indexação de todas as notas de empenho emitidas aos processos que lhes deram origem. Aquelas notas que não dizem respeito a processo específico passam a referenciar um procedimento anual e a ser arquivadas dentro desse procedimento.

## 4 | SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:

O envolvimento das pessoas corresponde a um dos oito princípios de gestão da qualidade consagrados na norma ISO 9000. No **requisito 6.2.2** da norma ISO 9001, a organização deverá

- a) determinar a competência, prover treinamento ou tomar outras ações para atingir a competência necessária, b) avaliar a eficácia das ações executadas, c) assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade, e d) manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência.

A Resolução n. 336/2007 estabeleceu a responsabilidade da Diretoria-Geral buscar “o desenvolvimento das competências indispensáveis para o pessoal que executa as atividades que afetem o SGQ, tendo como base a execução, desenvolvimento, habilidades e experiências apropriadas” (art. 4º). Além disso, dentre os objetivos da qualidade destaca-se o de investir na qualificação profissional dos servidores. Os membros do Núcleo da Qualidade deverão possuir experiência e/ou conhecimento sobre a NBR ISO 9001, e preferencialmente serão capacitados em Auditoria da Qualidade; e o Coordenador do SGQ deverá ser Auditor da Qualidade. O artigo 10 da mencionada Resolução estabelece a necessidade de o tribunal capacitar continuamente seus servidores:

Art. 10. O Tribunal Regional Eleitoral do Ceará promoverá a contínua capacitação de seu corpo gerencial e funcional com vistas ao aperfeiçoamento do Programa da Qualidade.

§ 1º Será priorizada a realização de eventos de capacitação e desenvolvimento, externos ou mediante instrutoria interna, destinados a aprimorar as competências identificadas pelas unidades do Sistema de Gestão da Qualidade.

§ 2º Deverá haver, periodicamente, oferta de cursos destinados à formação de auditores internos e auditores-líderes da qualidade, na Secretaria e nos Cartórios Eleitorais.

O Manual da Qualidade (**MQ-01**, item 6.2.2) do SGQ implementado responsabiliza a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) pela garantia das competências indispesáveis para o pessoal que executa trabalho afeto à qualidade do serviço. O Procedimento de Sistema **PS-03** – Gestão de Pessoas estabelece os critérios para assegurar a competência (conhecimentos e habilidades).

O gestor de cada Unidade de Negócio - UN deve identificar, aplicando questionários de autoavaliação, o *gap* de cada membro da equipe para efeito de planejamento dos eventos de capacitação, e a partir disso propõem-se treinamentos internos e externos, para com isso atingir as competências almejadas. O Núcleo da Qualidade providenciará a inclusão das necessidades de treinamento no Plano Anual de Capacitação e Desenvolvimento – **PACD**, documento anualmente aprovado pelo Ordenador de Despesas que consolida todos os investimentos do Tribunal em eventos de treinamento. O Mapa de Competências – **MC**, a Lista de Registro de Cursos – **LRC** e a Avaliação das Competências - **AC** de cada Unidade de Negócios é atualizado anualmente.

Uma competência é definida no sistema como o conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) necessárias ao desenvolvimento das atividades e rotinas de trabalho das unidades envolvidas no Sistema de Gestão da Qualidade (**PS-03**, item 5.1). O Mapa de Competências - **MC** traça o perfil das competências necessárias à execução dos trabalhos para cada Unidade de Negócios. O grau de domínio (D) é determinado pelo próprio servidor, que se autoavalia; o grau de importância (I) é determinado pelo responsável pela Unidade de Negócio. Quanto maior o *gap*, mais priorizada será a realização de ações que busquem neutralizá-lo. As lacunas são supridas não apenas com treinamentos, mas por eventos de capacitação no sentido mais lato, incluindo projetos, congressos, seminários, encontros, semanas, simpósios e fóruns (**PS-03**, item 5.2).

O Sistema de Gestão por Competências rodou dois ciclos de avaliação das competências dos colaboradores do escopo de pesquisa no período de pesquisa, no dia 08/08/2008 e no dia 12/07/2010. Os colaboradores realizaram mais de 85 eventos de capacitação e desenvolvimento, perfazendo mais de 3.385 horas/aulas, conforme documento **LRC-SOF-01**, durante o período de realização desta pesquisa.

A **Unidade de Negócios “Programação Orçamentária”** reduziu em média 27,96% dos gaps das competências de seus colaboradores, sendo 25,69% dos gaps das competências de conhecimento, 28,57% dos gaps das competências de habilidade e 29,62% dos gaps das competências de atitude.

A **Unidade de Negócios “Acompanhamento e Execução Orçamentária”** reduziu cerca de 99,87% dos gaps das competências de atitude e 4,25% dos gaps das competências de conhecimento dos seus colaboradores. Houve aumento de 49,98% dos gaps das competências de habilidade, motivado principalmente pela chegada de novo colaborador que precisava aprender a operar os sistemas operacionais.

A **Unidade de Negócios “Contabilidade”** reduziu 81,53% dos *gaps* das competências de atitude e 1,06% dos *gaps* das competências de conhecimento dos seus colaboradores. Houve aumento de 25,70% dos *gaps* das competências de habilidade, motivado principalmente pela chegada também de novo colaborador que precisava aprender a operar os sistemas operacionais.

A **Unidade de Negócios “Programação e Execução Financeira”** reduziu em média 32,64% dos *gaps* das competências de seus colaboradores, sendo 16,16% dos *gaps* das competências de conhecimento, 55,09% dos *gaps* das competências de habilidade e 26,68% dos *gaps* das competências de atitude.

A **Unidade de Negócios “Análise e Conformidade Contábil”** reduziu 4,33% dos *gaps* das competências de conhecimento, mantendo os mesmos *gaps* das competências de habilidade e atitude dos seus colaboradores. Não houve alteração na equipe de colaboradores. A motivação da manutenção destes *gaps* provavelmente está relacionada ao pouco impacto dos eventos de capacitação e desenvolvimento realizados que não surtiram os efeitos esperados nas competências de habilidades e de atitude desta Unidade. Deve-se considerar também a questão da metodologia dos eventos realizados.

A **Unidade de Negócios “Informações Financeiras”** reduziu em média 25% dos *gaps* das competências de seus colaboradores, sendo 15,62% dos *gaps* das competências de conhecimento, 15,62% dos *gaps* das competências de habilidade e 43,73% dos *gaps* das competências de atitude.

Chama atenção o impacto dos eventos de capacitação nas reduções dos *gaps* das competências de atitude: 99,87% na unidade “Acompanhamento e Execução Orçamentária”, 81,53% na unidade de “Contabilidade” e 43,73% na unidade “Informações Financeiras”. O foco nos clientes e a base das competências relacionadas diretamente aos processos das Unidades de Negócios proporcionaram mudanças explícitas nas posturas dos colaboradores nas realizações de suas tarefas operacionais.

A redução de 55,09% dos *gaps* das competências de habilidade da unidade “Programação e Execução Financeira” também foi destaque.

Houve o pioneirismo em promover a participação de todos os colaboradores e de parte de seus apoiadores nos eventos de capacitação da V Semana de Administração Orçamentária e Financeira realizado pelo Ministério do Planejamento. Antes, a participação era exclusiva de poucos gestores e/ou dos “amigos” desses.

Outro evento de capacitação pioneiro na inclusão de todos os colaboradores foi na participação no curso exclusivo sobre SIAFI/CPF/GRU. O sistema SIAFI é ferramenta fundamental e imprescindível na realização das tarefas de todas as Unidades de Negócios da área de Orçamento, Finanças e Contabilidade no serviço público federal, mas que nunca foi oferecido *“in company”* aos seus colaboradores. Antes, a participação era exclusiva de poucos gestores e/ou dos “amigos” desses.

Todos os colaboradores tiveram a oportunidade em alcançar a habilitação de Auditor

Interno da Qualidade. Enfim, o principal legado do Sistema de Gestão por competências foi o processo de inclusão dos colaboradores nos eventos de capacitação e desenvolvimento e a participação democrática nas tomadas de decisão relacionadas a sua Unidade de Negócio.

## 5 I SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A criação do conhecimento organizacional ocorre a partir da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e entre o indivíduo e a organização. A conversão do conhecimento individual para o organizacional é desenvolvida por meio da espiral de criação do conhecimento a seguir:

Socialização (tácito em tácito) – ocorreu o compartilhamento do conhecimento tácito dos colaboradores através das interações sociais diretas ao compartilhar as experiências, motivações, emoções, sentimentos e modelos mentais dos participantes. A incorporação ocorreu pela observação, repetição, prática ou pelo pensar, sentir e lidar com uma situação específica. Atividades realizadas:

A socialização inicialmente ocorreu presencialmente no local de trabalho, através dos *workshops* planejados com todos os colaboradores em suas Unidades de Negócios. Discutiram cada tarefa de trabalho, métodos e modo de fazer de cada um. Todos os colaboradores tomaram conhecimento dos *modi operandi* de cada um e em seguida incorporaram um *modus operandi* padronizado.

A socialização posteriormente ocorreu na reunião de Análise de Dados e de Análise Crítica, nos eventos de capacitação e desenvolvimento, no Levantamento das Necessidades de Treinamento, na Avaliação das Competências, nas Propostas de Elaboração e Alteração de Documentos, nas Ações Corretivas/Preventivas/Melhorias.

Externalização (tácito em explícito) – a articulação do conhecimento tácito criou conceitos explícitos a partir do compartilhamento dos modelos mentais tácitos através de metáforas, analogias, hipóteses, palavras ou documentos escritos, provocado pelo diálogo e pela reflexão coletiva, que ajudaram os colaboradores da Unidade de Negócio a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de ser comunicado. Atividades realizadas:

Os padrões e conceitos consensuais estabelecidos na Unidade de Negócio a partir das discussões nos workshops foram explicitados em documentos escritos.

Os documentos operacionais foram elaborados nos workshops em cada uma das seis Unidades de Negócios que produziram seus mapas de processos, considerando: macroprocessos, rol de responsáveis, indicadores e metas (IND-SOF), métodos (IT-SOF) e recursos necessários. Houve também a

identificação de seus fornecedores e insumos (inputs), bem como, de seus clientes e produtos (outputs).

Em seguida, cada Unidade de Negócio produziu a sua Instrução de Trabalho - IT para cada tarefa ou macroprocesso, considerando: nome da tarefa, executores, resultados esperados, material necessário, preparação, pontos críticos, equipamento de segurança, previsão de ações corretivas. Estes documentos escritos foram expostos na intranet, intranet.tre-ce.gov.br, disponíveis a visitação.

Os colaboradores novos que chegam na Unidade de Negócio acessam os documentos de sua área para aprenderem suas tarefas. Os colaboradores externos a Unidade de Negócio tomam conhecimento das tarefas dos demais. Os fornecedores, clientes e parceiros ao tomar conhecimento dos modi operandi de cada Unidade de Negócio também irão contribuir para aperfeiçoar os documentos divulgados ou tarefas.

**Combinação (explicito em explícito) –** consiste da criação de justificativas aos conceitos criados através dos custos, normas, margem de lucro ou grau de agregação de valor a organização; ocorre a combinação ou sistematização do conhecimento explícito recém-criado ao conhecimento explícito já existente (documentado) formalizando novo conhecimento ou novo documento ou novo produto ou novo serviço ou novo processo que originarão um sistema de conhecimento; a formalização concreta do novo conhecimento explícito ocorre através de documentos ou reuniões ou relatórios ou intranet. Atividades realizadas:

A partir dos documentos formalmente externalizados ou explicitados na intranet, os stakeholders deverão apresentar contribuições para combinar o recém-criado conhecimento ao conhecimento documentado para constituir um novo conhecimento ou novo documento ou novo registro ou novo serviço ou novo processo ou nova competência ou novos valores agregados.

O Núcleo da Qualidade irá formalizar a novidade através de documentos ou na Análise Crítica (AAC-SOF) ou na Proposta de Elaboração e Alteração de Documentos ou de Ação Corretiva/Preventiva/Melhoria (RAM-SOF) ou Avaliação de Competência (AC-SOF) ou Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT) com o intuito de melhorias com novos conceitos ou com oportunidades de menores custos ou com normas novas/alteradas ou com maximização de lucros.

A geração da espiral seguinte que combinada com a espiral anterior produz inovação. Os ciclos dos sistemas de gestão proporcionaram: 04 Revisões: MQ-01; LRQ-SOF-01; 03 Revisões: LM-SOF-01; 02 Revisões: PS-01; PS-02; UN-SOF-04; 01 Revisão nos demais documentos; melhorias dos processos das Unidades de Negócio (IT-SOF); melhorias nos documentos estratégicos (MQ-01); melhorias nos documentos táticos (PS); o documento PIN-SOF-01 melhorou as metas; Inovação no Sistema de Gestão de Processos: introdução do Processo de Pagamento digitalizado que substituiu o arquivo local.

Internalização (explícito em tácito) – interação do conhecimento explícito para ser incorporado ao colaborador que o transforma em conhecimento tácito e em espiral de criação do conhecimento. Atividades realizadas:

O Sistema de Gestão do Conhecimento socializou o conhecimento tácito do colaborador em conhecimento explícito para a organização; posteriormente, internalizou o conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito para os colaboradores.

Ocorreu a internalização do conhecimento explícito combinado e incorporado pelos colaboradores que o transformou em novo conhecimento tácito para produz a espiral de criação do conhecimento.

Para que a organização seja de aprendizagem, ela deve viabilizar a socialização do conhecimento explícito para que o colaborador verbalize a documentação deste conhecimento e incorporá-lo como conhecimento tácito. A partir do momento em que a organização utiliza esse conhecimento explícito estocado e disponível para distribuição e utilização, ele pode resultar em mudanças estratégicas (Zack, 1999). As principais práticas de Gestão do Conhecimento são: a normalização e padronização de documentos e registros, em particular das Instruções de Trabalho e a Gestão Eletrônica de Documentos disponível na intranet.

## 6 I MODELO DE SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO

O Sistema de Gestão Integrado - SGI, representado pela Figura abaixo, incorporou o Sistema de Gestão da Qualidade, o Sistema de Gestão por Competências e o Sistema de Gestão do Conhecimento. Cada sistema, inclusive o SGI, é estruturado como processo de gestão com seus respectivos “*inputs*”, “*outputs*” e *stakeholders*.



Sistema de Sistema de Gestão Integrado

Fonte: Sistema de Gestão Integrado

O Sistema de Gestão Integrado, bem como, cada um de seus sistemas, apresentam os seguintes princípios de gestão: foco no cliente; estruturado estrategicamente a partir da Unidade de Negócio; sistemas abertos ao ambiente; cada ciclo culmina com salto qualitativo ou ciclo em espiral; cada salto qualitativo é marcado pela Melhoria Contínua; método PDCA; adoção de burocracia mínima; autogestão; sistemas internos são independentes e harmônicos entre si.

Este modelo de Sistema Integrado de Gestão foi construído a partir da convergência da percepção da falta de mecanismos que transcendessem os três sistemas (da qualidade, por competências e do conhecimento) na administração pública com a observação dos benefícios das práticas de integração desses sistemas no Judiciário Nacional. A premissa é que o conhecimento dos colaboradores alimenta a organização. Essa política foi fundamental para criar sinergia para integrar os três sistemas de gestão e fortalecer a aprendizagem no grande sistema. A integração de sistemas pressupõe que os conhecimentos, antes represados nas unidades administrativas e nas pessoas, sejam compartilhados para beneficiar a aprendizagem.

**Escopo do Sistema de Gestão Integrado:**

Planejamento, Organização, Coordenação e Controle da Administração Orçamentária, Financeira e Contábil da Justiça Eleitoral do Ceará.

**Política do Sistema de Gestão Integrado:**

- Administrar as eleições com transparência e segurança no processo eleitoral;

- Prestar jurisdição célere e eficaz;
- Promover a melhoria contínua dos processos e serviços, fortalecendo a democracia no Brasil.

#### **Objetivos** do Sistema de Gestão Integrado:

- I – Garantir a satisfação dos clientes internos e externos;
- II – Investir na qualificação profissional de seus colaboradores;
- III – Buscar a celeridade dos serviços;
- IV – Obter a eficácia da realização do serviço;
- V – Assegurar a melhoria contínua do Sistema de Gestão Integrado.

As tomadas de decisões do Sistema de Gestão Integrado são tomadas exclusivamente por colegiado, Comitê da Qualidade e Núcleo da Qualidade, que serão ratificadas pelo Presidente do Tribunal.

## **7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O modelo de Sistema de Gestão Integrado está alinhado ao Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral do Ceará, atende às necessidades organizacionais, economiza esforços, adequa-se às novas filosofias e tendências do Judiciário Nacional.

O levantamento bibliográfico, a observação e a análise dos sistemas de gestão e as associações de seus conteúdos permitiram o desenvolvimento deste modelo de gestão que incorporou as atividades isoladas; exigiu na sua implementação conhecimentos multidisciplinares; e, necessário na contemporaneidade, induz a uma progressiva transparência na gestão.

A dificuldade identificada no início da implantação dos sistemas de gestão foi a inércia da manutenção da “informalidade” dos colaborados que não estavam acostumados a registrarem as informações geradas no seu dia a dia; o paralelismo que havia no começo em continuar a executar as atividades normais com as de implantação do sistema e a heterogeneidade dos grupos que trabalhavam de forma isolada. As resistências às mudanças de postura dos colaboradores foram pouco a pouco sendo quebradas. O sistema de gestão integrado trouxe uma visão mais sistêmica dos processos aos colaboradores que começaram a compreender os seus papéis funcionais, interagindo nos processos e sugerindo melhorias ao sistema.

Houve o seguinte legado: certificação nacional e internacional, inclusão social dos colaboradores; resgata o lugar do planejamento no serviço público; participação democrática dos colaboradores nas tomadas de decisão; ciclos espirais e não circulares; sistema aberto ao ambiente; foco no cliente, no ciclo PDCA e na melhoria contínua; ameniza o impacto político – partidário e pessoal – muito presente no serviço público; participação

dos clientes e dos fornecedores nos processos; inserção do conhecimento científico aos sistemas de processos, de competências e de aprendizagem; tende ao profissionalismo do serviço público.

## REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 9000:2005, Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.

ABNT NBR ISO 9001:2008, Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

CHAIB, Erick Brizon D'Angela. Proposta para implementação de sistema de gestão integrada de meio ambiente, saúde e segurança do trabalho em empresas de pequeno e médio porte: um estudo de caso da indústria metal-mecânica. Tese de Doutorado. Univ. Federal Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

DE CICCO, Francesco. Sistemas integrados de gestão: agregando valor aos sistemas ISO 9000, São Paulo: QSP, 2010. Disponível em [www.qsp.com.br](http://www.qsp.com.br), acesso em 13/06/2004.

HYPOLITO, Christiane Mendes e PAMPLONA, Edson de Oliveira. Principais problemas na implantação de um sistema integrado de gestão. ENEGEP 2000.

KARAPETROVIC, S.; WILLBORN, W. Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v 20, n 2, 2003, 209-227.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. A criação de conhecimento nas empresas: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

THIOLLENT, Michel Jean-Marie. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 2002.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO CEARÁ. Resolução 336/2007 – Programa da Qualidade.

# CAPÍTULO 20

## O CAMPO DE ESTUDO SOBRE CLUSTERS NO BRASIL

Data de aceite: 28/04/2021

**Matheus de Mello Barcellos**

Universidade Federal do Pampa  
Santana do Livramento – Rio Grande do Sul  
<http://lattes.cnpq.br/9773371069779933>

**Paulo Cassanego Junior**

Universidade Federal do Pampa  
Santana do Livramento – Rio Grande do Sul  
<http://lattes.cnpq.br/7581727785609073>

**RESUMO:** Os estudos acerca dos clusters vem tornando-se recorrentes em âmbito nacional e internacional, apresentando grande abrangência com relação aos objetos de estudo e perspectivas teóricas utilizadas para suas análises. Desta maneira, o presente artigo tem por objetivo analisar o campo de estudo nacional acerca do tema. Para se atingir tal objetivo foi realizado uma pesquisa bibliométrica analisando um universo de 164 artigos provenientes da plataforma SPELL. Como principais resultados destacam-se que a maior parte dos artigos caracterizam-se como descriptivos, tendo abordagem qualitativa, utilizando da metodologia de estudo de caso e as coletas de dados de entrevista, pesquisa bibliográfica, questionário e pesquisa documental. Quanto a questões de conteúdo, houve uma predominância de estudos relacionados à área de turismo e que envolvem perspectivas teóricas relativas ao relacionamento interorganizacional, competitividade e inovação. De maneira que constatou-se que a produção científica Nacional

acerca do tema caracteriza-se principalmente de estudos de caso que analisam perspectivas teóricas já bem estabelecidas acerca do tema.

**PALAVRAS - CHAVE:** Cluster. Arranjo Produtivo Local. Bibliométrico.

### THE FIELD OF STUDY ON CLUSTERS IN BRAZIL

**ABSTRACT:** The studies about the clusters have become recurrent in the national and international academy, presenting great scope with regard to the objects of study and theoretical perspectives used for their analysis. In this way, the present article aims is to analyze the national field of studies about the theme. Aiming to reach an understandment of this theme, a bibliometric research was carried out analyzing a universe of 164 articles from the SPELL platform. The main results are that the majority of articles are descriptive, having a qualitative approach, using case study methodology and research collection types interview, bibliographic research, questionnaire and documentary research. Regarding content issues, there was a predominance of studies related to tourism and involving theoretical perspectives related to interorganizational relationship, competitiveness and innovation. Thus, it was verified that the national scientific production on the theme is mainly characterized by case studies that analyze already well-established theoretical perspectives on the subject.

**KEYWORDS:** Cluster. Local Productive Arrangement. Bibliometric.

## 1 | INTRODUÇÃO

A influência que a existência de um agrupamento de empresas exerce sobre as mesmas já vem sendo estudada desde Marshall, no século XIX. Autor que analisou a concorrência e cooperação como fatores possivelmente construtivos para as organizações (MARSHALL, 1996). Posteriormente o termo *cluster* foi utilizado por Michel Porter como forma de dar nome a agrupamentos de organizações, presentes em uma mesma área geográfica, que atuam entre si de forma competitiva e cooperativa. Sendo que estas interações acabam por gerar benefícios às empresas que fazem parte deste grupo (ZACCARELLI *et al*, 2008; PORTER, 1998).

Posterior ao desenvolvimento da nomenclatura e descrição do fenômeno, o mesmo tornou-se um tema recorrente em pesquisas de âmbito nacional e internacional (DE MUYLDER, 2012; HERVAS-OLIVER, *et al*, 2015; BERGENHOLTZ; WALDSTRØM, 2011). Fator em grande parte proporcionados pela amplitude do tema. Visto a possibilidade de formação de clusters de diversos tipos de empresas, sem nenhum tipo de limitação a um certo tipo de ambiente geográfico. Ao mesmo passo que estes podem ser estudados a partir de diversas perspectivas teóricas (ANTERO *et al*, 2016; ESTRELA, MEDINA, 2014; TISOTT, SCHMIDT, WAQUIL, 2017).

O crescente número de publicações e a abrangência teórica acerca do tema, envolvendo as diversas possibilidades de objetos de estudo e várias perspectivas teóricas para abordá-los, torna relevante e análise e caracterização deste campo de estudo a nível nacional. De maneira que o presente estudo artigo tem por objetivo analisar o campo de estudo nacional acerca do tema clusters.

## 2 | CLUSTERS, SUA ABRANGÊNCIA PRÁTICA E TEÓRICA

Os clusters são categorizados como um fenômeno proveniente da junção de diversas empresas em uma mesma área geográfica, que interagem entre si de forma competitiva e cooperativa, acabando por gerar competitividade às empresas que fazem parte desse grupo (ZACCARELLI *et al*, 2008; PORTER, 1998).

Para que haja o surgimento de um cluster, em um primeiro momento, é necessária a abertura de organizações de um mesmo setor que tenham certa proximidade geográfica. Isto pode ocorrer por fatores como: disponibilidade de recursos naturais, ações de empreendedorismo, desenvolvimento de políticas públicas, presença de mão de obra barata/especializada, grande demanda por um certo produto/serviço, entre outros (SOHN *et al*, 2017; ARTUSO, LANGRAFE, BOAVENTURA, 2012; TISOTT, SCHMIDT, WAQUIL, 2017).

Uma segunda etapa ocorre através do início de interações entre as organizações. Para se chegar a tal ponto é necessário que as mesmas não tenham uma cultura de acomodação, orientada para o individualismo ou a resultados a curto prazo (TEIXEIRA *et*

*al, 2017).* Mas que observem seus concorrentes, fornecedores e prestadores de serviços como organizações que apresentam objetivos semelhantes, que podem ser alcançados de maneira mais eficaz ou eficiente através de ações conjuntas (LACERDA, DE SOUZA, DA SILVA, 2016). A partir de então pode se desenvolver uma estrutura, formal ou informal, de gestão que coordene o início da realização de ações cooperativas (ANTERO *et al*, 2016) como a compra em conjunto de insumos (OSINSKI *et al*, 2014), troca de informações (FIORAVANTI, MACAU, 2017), empréstimo de maquinário, entre outros.

Em um estágio final, este processo de cooperação torna-se mais natural. Sendo desenvolvidas também ações de cunho estratégico. Segundo Zaccarelli *et al* (2008), este segundo e terceiro estágio podem ser observados através da existência da auto-organização e da governança Supra organizacional.

Sendo que a auto-organização seria uma capacidade inicial existente no cluster de identificar objetivos de curto prazo e atingi-los através de rápidas ações conjuntas. Enquanto a governança organizacional representa uma capacidade de gestão de aspectos estratégicos relativos ao cluster. Para qual são necessárias ações mais complexas e de médio e longo prazo (ZACARELLI *et al*, 2008). Fator que pode ser observado através da realização de treinamentos de pessoal (SOHN *et al*, 2017), disseminação de inovação tecnológica (AGUIAR *et al*, 2017), criação de marcas regionais (ESTRELA, MEDINA, 2014), realização de Lobby sobre algum setor público no desenvolvimento de políticas públicas que influenciem o cluster (ALBERTIN, 2003), etc.

A formação de auto-organização e gestão Supra empresarial acabam por gerar ganhos de competitividade às organizações, por meio diminuição de custos e criação de eficiência na cadeia produtiva (PORTER, 1990;1998; LACERDA, DE SOUZA, DA SILVA, 2016). Esta característica fomentou o surgimento de diversas pesquisas sobre o desenvolvimento de modelos para a análise da competitividade de clusters, sendo alguns desses exemplos: Porter (1990), Schmitz (1992), UK Department, Sainsbury *et al* (1999), Zaccarelli *et al* (2008), Carpinetti, Cardoza e Gerolamo (2008) e Kamath, Agrawal e Chase (2012).

Não obstante, a forma de obtenção dessa competitividade (através de relacionamentos interorganizacionais) e o seu resultado (um grupo de empresas com grande competitividade em uma pequena concentração geográfica) possibilitou a análise desse fenômeno através de outras lentes teóricas.

Os relacionamentos interorganizacionais são pesquisados como objeto de estudo. Seja de maneira geral e exploratória, através da análise de como este processo se dá em clusters (ANTERO *et al*, 2016). Ou também pela análise de características específicas desse processo, como a formação de estratégias, troca de conhecimentos (FIORAVANTI, MACAU, 2017), desenvolvimento tecnológico (ROCHA, VIEIRA, 2016) e a própria estrutura da rede de relacionamentos (FARINA *et al*, 2016).

Enquanto o estabelecimento de várias empresas em uma mesma área geográfica

abriu um espaço para o estudo dos *clusters* tendo como foco o seu impacto no desenvolvimento socioeconômico local (TISOTT, SCHMIDT, WAQUIL, 2017).

Ao mesmo tempo há uma grande diversidade nos tipos de clusters encontrados. Não existe nenhum tipo de restrição acerca de que tipo de negócio ou que porte as organizações necessitam ter para formar esse tipo de fenômeno (AGUIAR *et al*, 2017; ALBERTIN, 2003; SOHN *et al*, 2017).

Alguns exemplos que representam este fato são de clusters de empresas presentes em todos os setores econômicos e de diversos portes. No primeiro setor podem ser destacados como exemplo clusters de extrativismo vegetal (TISOTT, SCHMIDT, WAQUIL, 2017), mineral (GONÇALVES, CÂNDIDO, 2014) e produção de carne suína (RUBIN *et al*, 2008). No segundo setor alguns exemplos podem ser encontrados em indústrias do setor têxtil (FARINA *et al*, 2016), de calçados (GEWEHR, DIEHL, 2016) e também de eletroeletrônicos (SOUZA *et al*, 2015). Enquanto no terceiro setor podem ser ressaltados clusters baseados no varejo (AGUIAR *et al*, 2017), turismo (SOHN *et al*, 2017) e prestação de serviços tecnológicos (ROCHA, VIEIRA, 2016).

### 3 I METODOLOGIA

O presente artigo caracteriza-se como tendo natureza teórica, carácter descriptivo e abordagem quantitativa (GIL, 2008). Quanto ao método, o mesmo classifica-se como uma pesquisa bibliométrica, onde se realiza uma descrição de um tipo de literatura através de uma quantificação de variáveis específicas (ARAÚJO, 2006). Podendo assim, ser caracterizado um grupo de publicações científicas conforme um tema ou meio de publicação. A fim de observar a evolução das publicações acerca do tema e buscas possíveis lacunas de pesquisa (LAPPE; POLI; MAZZIONI, 2017; CERETTA; REIS; ROCHA, 2016).

O desenvolvimento da pesquisa deu-se por meio de cinco etapas: definição da amostra, definição das palavras-chaves, definição das variáveis, coleta de dados e análise dos dados.

Foram analisados artigos provenientes da plataforma de periódicos *SPELL*. Um indexador de artigos científicos gratuito desenvolvido pela Associação Nacional de Pós-graduação em Administração – ANPAD, que engloba periódicos acadêmicos das áreas de administração, turismo e contabilidade.

Foram utilizadas duas palavras chaves para a realização das buscas dos periódicos. “Cluster” e “Arranjo Produtivo Local”, definição nacional utilizada para se referir à clusters (FARINA *et al*, 2016).

Ao todo foram abordadas dez variáveis englobadas, conforme seus objetivos, nos grupos: Características de publicação, aspectos metodológicos e aspectos de conteúdo.

Quanto às características de publicação foram analisadas as variáveis “período de publicação” e “período”. Com relação aos aspectos metodológicos foram avaliadas:

“natureza do estudo”, “caráter do estudo”, “abordagem do estudo” e “método utilizado”. Enquanto, acerca dos aspectos de conteúdo, foram avaliadas as variáveis “palavras-chaves”, “tipo de cluster estudado”, “localização do cluster estudado” e “abordagem teórica utilizada”.

A coleta de dados foi dividido em duas etapas. Na primeira houve a separação de todos os artigos resultantes da busca pelas palavras-chaves na plataforma *SPELL*. Enquanto, em um segundo momento, houve a leitura dos títulos e resumos de todos os artigos, verificando se os mesmos envolviam em seus objetivos de pesquisa o tema avaliado pelo presente estudo.

O número total de retornos obtidos na primeira etapa foi de: 96 artigos para a palavra Arranjo Produtivo Local e 250 para a palavra Cluster. Após avaliação dos títulos de resumos permanecerão na pesquisa 88 artigos relativos a palavra-chave Arranjo Produtivo Local e 76 para a palavra cluster. Totalizando assim um universo de 164 artigos a serem analisados.

## 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

O processo de tabulação dos artigos estudados ocorreu por meio do software Libre Office. Sendo que, análise e demonstração dos resultados foram feitos através de estatística descritiva.

### 4.1 Características de Publicação

Foram analisados artigos publicados entre os anos de 2000 e 2017. A Figura 1 apresenta um gráfico que demonstra o número de artigos publicados por ano durante esse período.

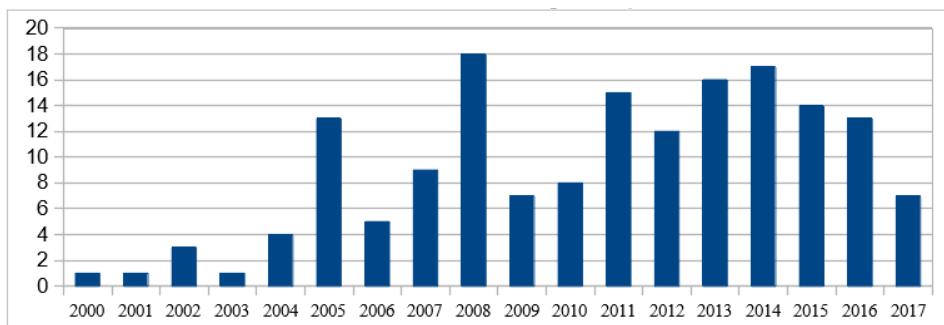


Figura 1: Número de publicações ao ano

Fonte: Elaboração dos autores

Conforme apresentado na figura 1, havia um baixo número de publicações até o ano de 2004. A partir de então, houve um crescimento, mesmo que irregular, no número de publicações. Cabe ressaltar que a coleta de dados abrangeu apenas o primeiro semestre do ano de 2017, podendo haver mais publicações acerca do tema no segundo semestre, fato que modificaria o resultado deste ano apresentado na Figura 1.

Quanto a classificação qualis das revistas o tema se demonstrou relevante. Visto que 83% das publicações estavam presentes em revistas de estrato B2 ou superior, sendo que 11,32% são provenientes de revistas de estrato A2.

## 4.2 Características Metodológicas

Quanto à natureza da pesquisa houve uma predominância de estudos empíricos (82,93%) sobre os estudos teóricos (17,07%). A seguir são apresentadas as Tabelas 1, 2, 3 e 4 nas quais constam os dados referentes ao caráter, abordagem, metodologia e tipos de coletas de dados presentes nas pesquisas analisadas.

TABELA 1: Caráter das pesquisas

CARÁTER	%
Descriptivo	33,54%
Exploratório	18,29%
Exploratório-descritivo	14,02%
Explicativo	1,22%
Não informada	32,93%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração dos autores

TABELA 2: Abordagem das pesquisas

ABORDAGEM	%
Qualitativa	49,39%
Mista	9,76%
Quantitativa	9,14%
Não informada	31,71%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Conforme os dados apresentados nas tabelas 1, 2, 3 e 4 entre os trabalhos analisados houve uma predominância do caráter descritivo, abordagem qualitativa, metodologia de estudo de caso e tipo de coleta de dados de entrevista, pesquisa bibliográfica, questionário e pesquisa documental.

Estes dados apresentam semelhança com outras áreas da pesquisa na ciência da administração, onde também se apresentam o mesmo tipo de predominância de caráter (SILVA *et al*, 2017; MORAIS *et al*, 2017; SANTOS *et al*, 2017), abordagem (SILVA; DURANTE; BISCOLI, 2017; SANTOS *et al*, 2017; MORAIS *et al*, 2017; CASTRO; MACHADO, 2017), metodologia (REYNAUD; TODESCAT, 2016; CASTRO; MACHADO, 2017; SILVA; DURANTE; BISCOLI, 2017; SILVA *et al*, 2017) e tipos de coleta de dados (CASTRO; MACHADO, 2017; SANTOS *et al*, 2017; SILVA; DURANTE; BISCOLI, 2017).

Ao passo que a grande porcentagem de artigos que não informam adequadamente as suas características metodológicas também foi um dado encontrado por outros estudos bibliométricos na área da administração (MORAIS *et al*, 2017; SILVA; DURANTE; BISCOLI, 2017).

TABELA 3: Metodologias utilizadas

MÉTODO	%
Estudo de caso	27,44%
Ensaio Teórico	14,02%
Survey	7,93%
Bibliográfico	4,26%
Documental	1,83%
Fenomenológico	1,83%
Etnografia	1,22%
Bibliométrico	1,22%
Comparativo	0,61%
Entrevista	0,61%
Analise de foto	0,61%
Pesquisa Participante	0,61%
Delphi	0,61%
Observação	0,61%
Não informado	36,59%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

TABELA 4: Coletas de dados utilizadas

TIPO DE COLETA DE DADOS	%
Entrevista	31,43%
Bibliográfica	23,67%
Questionário	18,78%
Documental	16,33%
Observação	7,35%
Pesquisa de campo	0,80%
Levantamento	0,41%
Relatos online	0,41%
Gravações veladas	0,41%
Artefatos digitais	0,41%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

### 4.3 Características de Conteúdo

Já com relação aos tipos de cluster estudados, existe uma preminência de estudos de clusters formados por empresas do 2 Setor econômico (46,57%), seguido por estudos relacionados ao 3 Setor (32,88%) e 1 Setor (20,55%).

Conforme os dados apresentados na Tabela 5, os tipos de clusters mas analisados foram vitivinícola no 1 Setor (23,37%), a produção de vestuário e Confecções no 2 Setor (25,00%) e o turismo no 3 Setor (39,59%). Dentre estes o que mais se destaca é o turismo, apresentando uma prevalência quase duas vezes superior aos outros tipos de clusters mais estudados. Fato que pode ser influenciado devido ao tema já ser bem estabelecido nos estudos acerca do Turismo (PETROCCHI, 2009).

1º SETOR	%	2º SETOR	%	3º SETOR	%
Vitivinícola	23,37%	Vestuário e confecções	25,00%	Turismo	39,59%
Fruticultura	10,00%	Móveis	17,66%	Comércio	12,50%
Apicultura	10,00%	Têxtil	13,24%	Tecnologia	12,50%
Petróleo	6,67%	Calçados	10,29%	Biotecnologia	10,42%
Álcool	6,67%	Veículos	4,41%	Festas de casamento	8,33%
Grãos	3,33%	Peças em plástico	4,41%	Saúde	4,17%
Sisal	3,33%	Louças	4,41%	Software	4,17%
Flores	3,33%	Eletroeletrônicos	4,41%	Hotelaria	2,08%
Leite	3,33%	Metais Sanitários	2,94%	Transporte	2,08%
Suinos	3,33%	Jóias	2,94%	Bares	2,08%
Exploração Florestal	3,33%	Ventilador	1,47%	Serviços de transportes marítimos	
Alho	3,33%	Fruticultura	1,47%	2,08%	
Extrativismo de Rochas ornamentais	3,33%	Moldes	1,47%		
Piscicultura	3,33%	Metal	1,47%		
Extração mineral	3,33%	Cinema	1,47%		
Ovos	3,33%	Cachaça	1,47%		
Rochas Ornamentais	3,33%	Agroindustrial	1,47%		
Carcinicultura	3,33%				
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>		<b>100,00%</b>		<b>100,00%</b>

Tabela 5: Tipos de clusters analisados em cada Setor Econômico

Fonte: Elaboração dos autores

Conforme apresentado na Tabela 6, as perspectivas teóricas mais abordadas estão ligadas ao relacionamento interorganizacional (relacionamento interorganizacional e governança), competitividade (análise da competitividade do cluster, competitividade em fatores específicos) e inovação. Perspectivas teóricas que já estão bem estabelecidas no estudo dos clusters (ZACCARELLI *et al.*, 2008; OSINSKI *et al.*, 2014; ROCHA, VIEIRA, 2016).



## FIGURA 2: Nuvem de Palavras-chaves

Fonte: elaboração dos autores

Através do aplicativo WordClouds® foi desenvolvida uma nuvem de palavras tendo como base as palavras-chaves utilizadas nos artigos analisados. Conforme apresentado na Figura 2, as palavras-chaves mais utilizadas refletem as perspectivas teóricas e os objetos de estudos mais analisados, havendo um destaque para as palavras inovação, estratégia, turismo e desenvolvimento.

PERSPECTIVA TEÓRICA	%
Relacionamento intelectual organizacional	13,44%
Análise da Competitividade do cluster	12,37%
Inovação	11,29%
Desenvolvimento Regional	7,53%
Estratégia	6,45%
Competitividade em fatores específicos	5,91%
Entidades Apoiadoras	4,30%
Cluster como estratégia	3,76%
Evolução da Definição Conceitual	3,23%
Análise da Estrutura do cluster	3,23%
Formação de clusters	2,69%
Identificação de novos clusters	2,69%
Realização de Políticas Públicas	2,69%
Implantação de novos clusters	2,15%
Gestão	2,15%
Capital Social	1,61%
Desenvolvimento Sustentável	1,61%
Ganhos e Dificuldades presentes	1,61%
Imagem pelos consumidores	1,61%
Empreendedorismo	1,07%
Influência no Desenvolvimento das empresas	1,07%
Marca coletiva	1,07%
Governança	1,07%
Adequação de abordagem teórica	0,54%
Análise espacial	0,54%
Barganha com os consumidores	0,54%
Caracterização de um cluster	0,54%
Cultura do cluster	0,54%
Descarte de Resíduos	0,54%
Identidade regional	0,54%
Produção científica	0,54%
Reinserção do trabalhador idoso	0,54%
Transformação da paisagem	0,54%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 6: Perspectivas teóricas abordadas

Fonte: Elaboração dos autores

## 5 | CONCLUSÕES

O presente estudo teve por objetivo analisar o campo de estudo nacional acerca do tema clusters. Para se atingir tal objetivo foi realizado uma pesquisa bibliométrica que avaliou os estudos acerca do tema presentes na plataforma *SPELL*. De maneira que foi realizada a análise de um montante de 164 artigos provenientes desta plataforma. Sendo estudadas questões relativas a características de publicação, aspectos metodológicos e aspectos de conteúdo dos referidos artigos.

Como principais resultados destacam-se que a maior parte dos artigos caracterizam-se como descritivos, tendo abordagem qualitativa, utilizando da metodologia de estudo de caso e as coletas de dados de entrevista, pesquisa bibliográfica, questionário e pesquisa documental. Características também encontradas em análises de pesquisas acerca de outros temas dentro da administração (SILVA *et al.*, 2017; MORAIS *et al.*, 2017; CASTRO; MACHADO, 2017; SANTOS *et al.*, 2017; SILVA; DURANTE; BISCOLI, 2017).

Quanto a questões de conteúdo houve uma predominância de estudos relacionados à área de turismo e que envolvem perspectivas teóricas relativas ao relacionamento interorganizacional, competitividade e inovação. Temáticas essas já bem estabelecidas nos estudos acerca de clusters (ZACCARELLI *et al.*, 2008; OSINSKI *et al.*, 2014; ROCHA, VIEIRA, 2016).

Desta forma demonstra-se como principal contribuição à teoria a caracterização da produção científica nacional acerca dos clusters. Sendo este um grupo de pesquisas principalmente constituído por estudos de casos que analisam perspectivas teóricas já bem estabelecidas acerca do tema.

Como principal limitação deste trabalho está a análise de somente uma base de dados nacional. Desta forma, sugerindo como possibilidade de novas pesquisas, a análise de outras bases nacionais e sua comparação com dados provenientes de bases internacionais.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Helder de Souza *et al.* Análise da competitividade de clusters de negócios de varejo: ajuste de métricas através de uma aplicação no cluster varejista de moda do Bom Retiro. **REGE-Revista de Gestão**, v. 24, n. 2, p. 122-133, 2017.

ALBERTIN, M. **O processo de governança em arranjos produtivos: o caso da cadeia automotiva do RGS**. Porto Alegre. Tese (Doutor em Engenharia da Produção), Faculdade de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP, 2003.

ANTERO, Cecilia Alves da Silva *et al.* Coordination Of Joint Actions In Muriaé's (MG) Clothing LPA. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 3, p. 158-182, 2016.

ARTUSO, S. B.; LANGRAFE, T. F.; BOAVENTURA, J. M. G. Como surgem os Clusters? Uma análise da produção internacional sobre o tema. In: **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, 15., 2012, São Paulo, 2012.

BERGENHOLTZ, Carsten; WALDSTRØM, Christian. Inter-organizational network studies—a literature review. **Industry and Innovation**, v. 18, n. 6, p. 539-562, 2011.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; GALDÁMEZ, Edwin Vladimir Cardoza; GEROLAMO, Mateus Cecilio. A measurement system for managing performance of industrial clusters: A conceptual model and research cases. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 5, p. 405-419, 2008.

CASTRO, Alexandre Ramires; MACHADO, Lisiâne. Grounded theory: uma análise da produção científica brasileira em administração no período de 2000 a 2014. **Revista Alcance**, v. 24, n. 2, 2017.

CERETTA, Gilberto Francisco; REIS, Dálcio Roberto dos; ROCHA, Adilson Carlos da. Innovation and business models: a bibliometric study of scientific production on Web of Science database. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 2, p. 433-444, 2016.

DE MUYLDER, Cristiana Fernandes. INOVAÇÃO E ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: uma análise bibliométrica da produção da área de administração brasileira. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 119-132, 2012.

ESTRELA, Rui; MEDINA, Catarina. A Importância da Marca na Indústria Portuguesa de Moldes. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 6, 2014.

FARINA, Milton Carlos *et al.* Análise de Redes Sociais no Arranjo Produtivo Local dos ramos Têxtil e de Confecções da Região da Grande São Paulo a partir de uma visão de governança. **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 98, 2017.

FIORAVANTI, Vânia Simões Lopes; MACAU, Flávio Romero. Um modelo conceitual para o processo de transferência do conhecimento em cluster. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 1, p. 111-134, 2017.

GEWEHR, Adriano Cristian. DIEHL, Carlos Alberto. Poder de barganha dos compradores e seus impactos em uma empresa têxtil do Vale dos Sinos (RS): o caso de uma fornecedora do cluster calçadista. **Revista Alcance**, v. 23, n. 2, 2016.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar um projeto de pesquisa. 9<sup>a</sup> reimpr. São Paulo: **Atlas**, 2007.

GONÇALVES, Anderson Tiago Peixoto. CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Caracterização estrutural de arranjos produtivos locais: uma aplicação no setor de extração mineral em Microrregião Brasileira. **CONTEXTUS Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 12, n. 3, 2014.

HERVAS-OLIVER, Jose-Luis *et al.* Clusters and industrial districts: Where is the literature going? Identifying emerging sub-fields of research. **European Planning Studies**, v. 23, n. 9, p. 1827-1872, 2015.

KAMATH, Shyam; AGRAWAL, Jagdish; CHASE, Kris. Explaining geographic cluster success—The GEMS model. **American Journal of Economics and Sociology**, v. 71, n. 1, p. 184-214, 2012.

LACERDA, Carlos César de Oliveira; DE SOUZA, Sandra Maria Araújo; DA SILVA, Aline Lacerda Lino. Identificação dos fatores competitivos presentes no cluster de confecções de João Pessoa no Estado da Paraíba. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 2, p. 106-133, 2016.

LAPPE, Larissa; POLI, Odilon Luiz; MAZZIONI, Sady. Gestão da inovação na indústria de alimentos: análise bibliométrica da produção científica nacional e internacional. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 1, p. 57-72, 2017.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de Economia**. Editora Nova Cultura, 1996.

MORAES, Caroline Moya *et al.* Produção acadêmica brasileira no contexto dos relatórios de sustentabilidade: uma análise bibliométrica. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 2, p. 197, 2017.

OSINSKI, Marilei *et al.* Competitividade e clusters catarinenses. **REUNA**, v. 19, n. 3, p. 65-88, 2014.

PETROCCHI, Mario. **Turismo**: planejamento e gestão. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

PORTRER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 77-90, nov/dez, 1998.

PORTRER, Michael E. The competitive advantage of nations. **Harvard business review**, v. 68, n. 2, p. 73-93, 1990.

REYNAUD, Paula Debiasi; TODESCAT, Marilda. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **REGE-Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 85-96, 2017.

ROCHA, Andréia de Fátima Ribeiro; VIEIRA, Almir Martins. Aprendizagem organizacional e inovação de produtos: estudo em empresas de base tecnológica do Vale da Eletrônica (MG). **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**. v.6, n.1, 2016.

RUBIN, Luciane da Silva. Desenvolvimento regional e a caracterização do aglomerado suinícola da região Vale do Taquari – RS. **RACE**, v. 7, n. 2, p. 167-186, 2008.

SAINSBURY, D. *et al.* Biotechnology clusters: Report of a team led by Lord Sainsbury, Minister for Science. **Department of Trade and Industry (DTI)**, London, 1999.

SANTOS, Nathália *et al.* A Teoria dos Custos de Transação nas Pesquisas de Estratégia no Brasil. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 16, n. 2, 2017.

SILVA, Alliny Kásia *et al.* Planejamento Estratégico Situacional-PES: uma análise bibliométrica da produção científica brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, 2017.

SILVA, Ana Célia Carneiro; DURANTE, Daniela Giareta; BISCOLI, Fabiana Regina Veloso. Espiritualidade no ambiente de trabalho: estudo bibliométrico da produção acadêmica nacional 2010-2014. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 8, n. 2, p. 01-19, 2017.

SCHMITZ, Hubert. On the clustering of small firms. **IDS bulletin**, v. 23, n. 3, p. 64-69, 1992.

SOHN, Ana Paula *et al.* The elements that characterized the Tourism Cluster in Balneario Camboriu, Santa Catarina, Brazil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 11, n. 1, 2017.

SOUSA, Ana Rosa de *et al.* Cooperação no apl de Santa Rita do Sapucaí. **Revista de Administração Mackenzie**, v.16, n. 1, p. 157-187, 2015.

TISOTT, Sirlei Tonello; SCHMIDT, Verônica; WAQUIL, Paulo Dabdab. Atividade florestal e o desenvolvimento socioeconômico em Três Lagoas e região: uma análise baseada na abordagem de cluster. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 38, p. 228-260, 2017.

TEIXEIRA, Fátima Regina *et al.* Contribuição do estudo das características culturais do cluster da malacocultura da grande Florianópolis para a gestão das atividades de turismo na região. **Turismo: Visão e Ação**, v. 19, n. 1, 2017.

ZACCARELLI, S. B. *et al.* **Clusters e Redes de Negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

# CAPÍTULO 21

## AS ESTATÍSTICAS DO DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL E SUA RELEVÂNCIA PARA A AGRICULTURA FAMILIAR

Data de aceite: 28/04/2021

### Hillary Mariane Lapas Fujihara

Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
UNIOESTE – Cascavel-PR  
<http://lattes.cnpq.br/0295340514513686>

### Karine Daniele Byhain de Souza

Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
UNIOESTE – Cascavel-PR  
<http://lattes.cnpq.br/4136535691969937>

### Ronaldo José Seramim

Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
UNIOESTE – Cascavel-PR  
<http://lattes.cnpq.br/9983752515031815>

### Elza Hofer

Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
UNIOESTE – Cascavel-PR  
<http://lattes.cnpq.br/0106378652036382>

**RESUMO:** O presente artigo teve como temática a análise das informações estatísticas divulgadas pelo Departamento de Economia Rural (DERAL) e sua relevância na competitividade da agricultura familiar. Para tanto foi aplicada entrevista semiestruturada com técnicos de apoio na EMATER da regional de Cascavel - PR, e formulários com agricultores rurais. As respostas foram analisadas qualitativamente e quantitativamente com verificação dos retornos dos agricultores por meio da distribuição de frequência e aplicação de teste estatístico de independência. Os resultados apontam que

os técnicos consideram importantes os dados disponibilizados pelo DERAL e os utilizam para prestar assessoria aos produtores, entretanto a maioria dos agricultores desconhece e não utiliza das informações do órgão.

**PALAVRAS - CHAVE:** Agricultura familiar. DERAL. Competitividade.

### STATISTICS FROM THE DEPARTMENT OF RURAL ECONOMY AND ITS RELEVANCE TO FAMILY FARMING

**ABSTRACT:** This article had as its theme the analysis of statistical information released by the Department of Rural Economy (DERAL) and its relevance in the competitiveness of family farming. To this end, a semi-structured interview was applied with support technicians at EMATER in the regional of Cascavel - PR, and forms with rural farmers. The answers were analyzed qualitatively and quantitatively with verification of the farmers' returns through the frequency distribution and application of statistical test of independence. The results indicate that the technicians consider important the data made available by DERAL and use them to provide advice to producers, however most farmers are unaware and do not use the agency's information.

**KEYWORDS:** Family farming. DERAL. Competitiveness.

### 1 | INTRODUÇÃO

Neste estudo a agricultura familiar é abordada dentro da perspectiva da competitividade, não apenas com intuito

da comercialização, mas na sua amplitude contextual relacionada à qualidade de vida, produção de alimentos saudáveis e preservação do meio ambiente.

A American Statistical Association – ASA (2016) ressalta que a agricultura é fundamental para a economia, saúde, meio ambiente e nossa segurança. Agricultores, produtores e distribuidores estão sob constante pressão para melhorar o rendimento, fornecer alimentos seguros, garantir a nutrição, conter os custos, etc. Em um mercado mundial com crescimento dramático na demanda por alimentos.

No Brasil, o estado do Paraná é considerado o “celeiro do mundo”. Uma das cadeias agrícolas de importância para a agricultura familiar é o feijão, enquanto o agronegócio é movido pela cultura da soja (PARANÁ, 2008). Assim, os dados estatísticos produzidos por serviços de entidades são essenciais para o funcionamento o mercado livre da agricultura (ASA, 2016).

O Oeste do Paraná possui um grande número de pequenas propriedades. Estudos anteriores realizados nos municípios de Entre Rios do Oeste, Marechal Cândido Rondon, Mercedes, Nova Santa Rosa, Pato Bragado e Quatro Pontes, indicam maior número de fatores de insustentabilidade que podem estar relacionados com a competitividade. Além disso, parte dos produtores não realizam planejamento, e a organização gerencial é voltada diretamente aos critérios de diversificação de culturas, não deixando claro se utilizam informações estatísticas para facilitar na tomada de decisão (ENGEL, 2012).

Considerando a importância dos dados estatísticos e a falta de estudos relacionados, este trabalho faz uma abordagem sobre as informações divulgadas pelo Departamento de Economia Rural (DERAL), vinculado à Secretaria de Estado da Agricultura e Abastecimento (SEAB) do Paraná. E visa responder à questão: Qual a relevância das informações estatísticas do DERAL para a competitividade da agricultura familiar no Oeste do Paraná?

Para responder ao problema o objetivo visou analisar os dados estatísticos divulgados pelo Departamento de Economia Rural e abordar sua relevância na competitividade da agricultura familiar. Ao tempo que foram realizadas análises no contexto da relevância também são averiguadas limitações quanto à utilização dos dados para o processo de planejamento agrícola.

Nos itens posteriores são realizadas ponderações em torno da agricultura familiar, a importância dos dados estatísticos para o planejamento agrícola e especificações sobre o DERAL.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Agricultura familiar

De acordo com Mrtvi (2006) existem diversas definições para a agricultura familiar, pois os especialistas brasileiros apresentam diferentes características, baseadas nas diferenças regionais, culturais, econômicas e políticas locais, apesar destas diferenças

conceituais a preocupação dos pesquisadores é a mesma: explicar as razões para que estes produtores estejam presentes na agricultura capitalista moderna.

Para a FAO (2014) a agricultura familiar é aquela em que a gestão da unidade produtiva é feita por pessoas que tem algum grau de parentesco entre si e a maior parte do trabalho é feita por membros da família. Lamarche (1998) define a agricultura familiar pelo tamanho da propriedade agrícola, para o autor esta categoria de produção é destinada a propriedades que na maioria das vezes possuem menos de dez hectares e apenas parte da produção é comercializada. De acordo com Loreiro (1987) o produtor familiar é aquele que produz para o seu consumo e comercializa o excedente.

Schneider e Niederle (2008) diferenciam os camponeses dos agricultores familiares, para os autores embora haja semelhanças, como, por exemplo, pequenas propriedades, uso predominante do trabalho da família, entre outras, há um maior envolvimento social, econômico e mercantil dos agricultores familiares, fazendo com que o agricultor familiar seja mais integrado e dependente da sociedade que o engloba. Em suma, o agricultor familiar é aquele que contrata pouca mão de obra, pois utiliza a mão de obra de seus familiares em sua lavoura e sua propriedade não ultrapassa a 4 módulos rurais (MRTVI 2006).

Devido ao aumento da produção de alimentos provenientes da agricultura familiar e consequentemente aumento da importância desta modalidade de produção para o ramo os agricultores deixaram de ser vistos como pequenos produtores ou produtores de baixa renda (WANDERLEI, 2000).

Com o desenvolvimento e aumento da participação da agricultura familiar na produção brasileira o governo criou alguns órgãos e programas de apoio à agricultura familiar, como EMATER, Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Pronaf, Programa de Aquisição de Alimentos – PAA, Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, entre outros. Com isso a agricultura familiar angariou mais força e cresceu 52% nos últimos 10 anos, em 2013 era responsável por 33% do Produto Interno Bruto – PIB agropecuário, cerca de 10% do PIB total brasileiro e 74% da mão de obra empregada no campo (BRASIL, 2013).

No Paraná o DERAL tem auxiliado os produtores rurais a acompanhar a situação da agropecuária do estado, pois este departamento gera informações sobre o desempenho e comportamento da agropecuária paranaense e formula políticas agrícolas significativas para estes produtores.

## **2.2 Importância dos dados estatísticos e o planejamento agrícola**

Para a ASA (2016) há um século os estatísticos tem contribuído para a melhoria do rendimento das culturas agrícolas, em quantificar os efeitos de fatores como variedades de culturas, nutrientes e fertilizantes sobre o rendimento. Dentro os principais estatísticos da área da agricultura se destaca Ronald Fisher com princípios de design experimental no

contexto de ensaios de campo agrícolas nas décadas de 1910 e 1920.

Os dados estatísticos e a ciência são essenciais para superação dos desafios na agricultura moderna. A agricultura é responsável pela oferta de alimentos, e vem sofrendo aumento de demanda nos últimos tempos. As informações estatísticas, os profissionais envolvidos e a ciência têm contribuído para que o rendimento das colheitas e produção seja eficiente e eficaz (ASA, 2016).

Em nível mundial a Organização das Nações Unidas por meio da FAO – Food and Agriculture Organization oferece dados estatísticos para 245 países e 35 áreas regionais desde 1961 (FAO, 2016). No Brasil o Ministério da Agricultura – MAPA (2016b) também possui dados disponíveis aos agricultores, uma vez que o país é líder mundial na produção e exportação de vários produtos agropecuários. Da mesma forma, cada Estado possui suas secretarias que também organizam bases de dados e contribuem em escala com informações aos agricultores.

Dessa forma, os dados estatísticos contribuem para o planejamento agrícola e para as análises sobre a política agrícola (DERAL, 2016). Para o produtor o planejamento geralmente está associado à capacidade de comercialização da produção, que não consiste apenas em vender os produtos para determinado mercado, mas de um processo organizado e contínuo por meio de um canal que transforma, diferencia e agraga valor (MENDES; JUNIOR, 2007).

O planejamento também auxilia na análise de oportunidades de investimentos em determinadas regiões, neste caso, as estatísticas utilizadas nos processos de modelagem podem facilitar o processo (VELOSO et al., 1994).

Os agricultores usam os dados, juntamente com os preços das commodities, para tomar decisões de negócios, tais como quais culturas plantar, quantas cabeças de gado levantar e quando colher e vender produtos. Os dados, atualizados ao longo do período de crescimento, ajudam a determinar os preços das commodities. Empresas envolvidas no transporte, armazenamento e insumos agrícolas usam os dados para desenvolver planos de negócios (ASA, 2016).

A chave para um mercado de commodities eficiente é uma informação de qualidade sobre a oferta e a demanda, disponível para todos os jogadores, durante todo o ciclo de produção (ASA, 2016).

## **2.3 Departamento de Economia Rural - DERAL**

O estado do Paraná é o maior produtor nacional de grãos, com atividade agrícola diversificada e por meio da utilização de avançadas técnicas agronômicas faz com que o estado tenha destaque em termos de produtividade. Já na pecuária, a avicultura corresponde a 29,2% do total de abates do país, e nos segmentos de bovinos e suínos, a participação do estado atinge 4,2% e 19,1%, respectivamente (IPARDES, 2014).

Tendo em vista a importância da agricultura no estado, o DERAL atua neste

segmento. É um órgão vinculado à Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento – SEAB do estado do Paraná que disponibiliza informações estratégicas, com objetivo de observar o cenário da agropecuária paranaense, identificar problemas e propor soluções. A partir desse acompanhamento são elaboradas informações a respeito do desempenho e comportamento da agropecuária paranaense, com base nestes dados a SEAB formula políticas agrícolas (SEAB, 2016).

Para atingir sua finalidade, o DERAL está organizado em três divisões a Divisão de Estatísticas Básicas (DEB), a Divisão de Conjuntura Agropecuária (DCA) e a Divisão de Planejamento Agrícola (DPA) e ainda há 22 unidades regionais para desempenho das atividades. A DEB desenvolve metodologias para coleta e tratamento de informações estatísticas relativas à agropecuária paranaense, especificamente no que tange à pesquisa de preços, previsão de safras, informação de mercado agrícola e custos de produção, após estas pesquisas, são geradas informações como o Valor Bruto da Produção Agropecuária, que é um índice baseado na produção agrícola municipal e nos preços recebidos pelos produtores paranaenses, além destes, também realiza o levantamento de preços de terras, de produtos florestais, de produtos agropecuários, de preços médios recebidos e pagos pelos produtores, de preços de venda no atacado e varejo, de previsão e estimativa de safras, de custos de produção, levantamento e custos de produção e ainda, informações relativas a meteorologia (SEAB, 2016).

No que tange à DCA seu propósito é gerar metodologia e análise conjuntural dos mercados de fatores de produção e dos produtos agropecuários. Para tanto, são elaborados informativos diários com propensões do mercado, conduta de preços de produtos e do crédito, também é realizada a análise da oferta e demanda de produtos, estudo da competitividade dos sistemas de produções, formulação de políticas agrícolas de curto prazo, como por exemplo, preço mínimo e crédito, e também, estudos a respeito de impostos que oneram os produtos e sugestões para alterações (SEAB, 2016).

### 3 I METODOLOGIA

Este estudo é uma pesquisa descritiva por buscar compreender a relevância dos dados estatísticos divulgados pelo Departamento de Economia Rural para agricultores familiares por meio de análises quantitativas e qualitativas. São identificadas as características do público pesquisado por meio de formulários, e analisadas a relação entre variáveis conforme sugere Mascarenhas (2012).

A coleta de dados está dividida em duas etapas: aplicação de formulários em formato de entrevista semiestruturada com técnicos de apoio na EMATER, regional de Cascavel, Paraná, e formulários com agricultores rurais.

A amostra necessária foi obtida por meio da equação proposta por Costa Neto (1977), representada pela Equação 1, considerando uma população infinita, erro amostral

de 5% e 95% de confiança.

$$n = \left( \frac{Z_{\alpha}}{\varepsilon_0} \right)^2 * 0,25$$

Equação 1 – População infinita com desvio padrão desconhecido.

Fonte: Costa Neto (1977)

Onde:  $n$  = tamanho da amostra;  $\varepsilon_0$  = erro amostral tolerável (0,05);  $Z_{\alpha}$  = variável normal padronizada Z para um nível de confiança de 95% (1,96). Com o cálculo obtemos um número mínimo de 384 respondentes, necessário para que a amostra corresponda aos 95% de confiança.

Para realização do trabalho, foi necessário averiguar os principais dados estatísticos divulgados, as previsões e impactos financeiros previstos pelo DERAL para a região. Também foram analisados como os técnicos de apoio aos agricultores utilizam os dados e de que forma contribuem para a competitividade da agricultura familiar, bem como uma análise sobre a relevância destes dados sob a ótica de agricultores.

As questões que nortearam os questionários foram: Quais informações são mais relevantes para os agricultores? Os produtores buscam as informações estatísticas para subsidiar a gestão da propriedade? De que forma os dados estatísticos básicos auxiliam no apoio aos agricultores familiares? Qual a frequência com que os dados são utilizados nas atividades diárias dos técnicos? De que forma os dados estatísticos auxiliam na previsão de culturas para safras futuras? Quais análises estatísticas são preponderantes para os produtores rurais no sentido de melhorar o retorno financeiro das propriedades rurais? Os produtores sabem das informações? Os dados estatísticos são tomados como base para os projetos de investimentos na agricultura familiar? Estes questionamentos estão embasados de acordo com os objetivos do Departamento de Economia Rural, baseando-se nos pressupostos propostos pela SEAB (2016).

1º Etapa: aplicação dos formulários de coleta com técnicos no Oeste do Paraná no período de 25 de janeiro a 20 de fevereiro de 2016. Foram distribuídos *links* de acesso ao formulário online via *Google Forms*, com Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) explicando o objetivo e detalhes técnicos. Ao todo, foram recebidas 35 confirmações de leitura do recebimento do formulário e recebidas 6 respostas. As respostas obtidas foram submetidas a análises qualitativas por tratar-se de questões abertas.

2º Etapa: aplicação de formulários de coleta com 392 agricultores rurais familiares durante a Exposição no Show Rural COPAVEL, em Cascavel, entre os dias 01 e 05 de fevereiro de 2016. O evento foi escolhido por reunir quantidade suficiente de pessoas

para obtenção da amostra mínima necessária, além disso, no evento participam agricultores de todo Paraná. Trata-se de uma amostragem probabilística, aleatória simples (MASCARENHAS, 2012), porém, respondida por conveniência. Para Mascarenhas (2012) a técnica de levantamento permite conhecer diretamente o público e facilita a quantificação dos resultados, e análises por meio de ferramentas estatísticas.

As respostas obtidas foram submetidas a análises quantitativas uni e bidimensionais, complementadas com testes de independência a 5% de significância. Os testes de independência foram realizados de acordo com as orientações de Martins (2001) e Arango (2001). O Teste Qui-quadrado aplicado neste estudo analisou variáveis da tabela de dupla entrada sobre escolaridade e consideração do DERAL nas decisões da propriedade. As análises foram realizadas com cuidado para que frequências observadas (Fo) e esperadas (Fe) não fossem menores que 5 dados.

Os dados foram tabulados em planilha Microsoft Office Excel e analisados por meio do software Action. As análises também evidenciaram os fatores limitantes do planejamento da agricultura familiar.

## 4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Descrição dos dados estatísticos divulgados

A Divisão de Estatísticas Básicas (DEB) do DERAL publica dados importantes para os agricultores, tais como: valor bruto da produção agropecuária; preço de terras; preço de produtos florestais; preços diários de produtos agropecuários (SIMA); preços médios semanais recebidos pelos produtores; preços médios mensais recebidos pelos produtores; preços médios semanais e mensais de venda no atacado; preço médio semanal e mensal de venda no varejo; preços pagos pelos produtores; previsão e estimativas de safras; estimativas de custos de produção – culturas, frango, ovos e suínos; levantamento da produção agropecuária e agrometeorologia (DERAL, 2016).

Estes dados são relevantes não apenas para a elaboração de políticas públicas como também para a gestão das propriedades rurais e estão disponíveis na página oficial do departamento. Para alguns técnicos, os dados preponderantes relacionados ao retorno financeiro das propriedades rurais estão relacionados aos preços pagos e recebidos pelos agricultores, à previsão de safra das atividades desenvolvidas e aos custos de produção das culturas e animais, na elevação de preços dos insumos e produtos.

### 4.2 Análise dos formulários aplicados aos técnicos

Os técnicos participantes desta pesquisa estão caracterizados na Tabela 1, de acordo com o código de identificação, cada técnico é representado no texto pela descrição “Tec.” seguida da identificação.

Cód.	A. Sexo:	B. Idade:	C. Escolaridade:	D. Município	E. Função:
1	Masculino	Mais de 51 anos	Ensino Superior Completo	Cascavel	Técnico Agrícola
2	Masculino	Mais de 51 anos	Pós-graduação	Região Oeste	Extensionista Economista
3	Masculino	Mais de 51 anos	Ensino Superior Completo	Catanduvas	Gerente Municipal
4	Feminino	Entre 31 e 40 anos	Pós-graduação	Diamante do Oeste	Extensionista Rural
5	Masculino	Mais de 51 anos	Pós-graduação	Cascavel	Engenheiro Agrônomo
6	Feminino	Entre 31 e 40 anos	Pós-graduação	Iguatu	Extensionista Rural

Tabela 1 – Caracterização dos técnicos pesquisados

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Os técnicos possuem experiência na área e curso superior, sendo 04 homens com idade superior a 51 anos e 02 mulheres entre 31 e 40 anos (Tabela 1). Todos concordam que os dados divulgados pelo DERAL são úteis aos agricultores e explicam de que forma os dados e informações facilitam no trabalho de assessoria técnica:

Tec. 1 – “Nas discussões com os mesmos é possível ampliar os conhecimentos sobre as atividades desenvolvidas por cada um dos agricultores; prever safras/preços e estimativas de ganhos futuros”.

Tec. 2 – “As informações deveriam ser utilizadas para o planejamento das atividades agropecuárias, pois índices de preços, oferta de produtos e condições gerais das explorações devem fazer parte do planejamento da produção”.

Uma informação relevante é destacada pelo Tec. 3,

Os dados do DERAL somente são analisados pelo Conselho de Desenvolvimento Rural. Os pequenos agricultores não se interessam pelos números, a não ser quando tem que se fazer algum projeto, via associações, para solicitar recursos públicos. Nas reuniões técnicas, os números servem para posicionar o agricultor em relação à média de produtividade local/regional.

Com os dados é possível averiguar se houve aumento ou diminuição das áreas e da produção no Município (TEC. 4). Cada produtor pode utilizar os dados para organizar sua área de plantio, estabelecer previsões sobre a produtividade, definir corretamente a época de colheita (além da variável climática que deve ser considerada), e prever e averiguar os valores de comercialização (TEC. 5).

Com os dados é possível identificar a diversidade de produtos existentes em todo Estado, como olerícolas, tubérculos, frutos e cereais em geral (feijão, arroz, amendoins, etc...). Servem também como forma para mostrar para autoridades competentes a importância de se investir na segurança alimentar nutricional (agricultura familiar) (TEC. 6).

Na região estudada, as principais atividades destacadas é a produção de grãos

(milho, soja, trigo, feijão e outras) seguida da pecuária leiteira e pecuária de corte em alguns municípios.

As informações do DERAL mais relevantes aos agricultores são: relacionadas a produtividade e custos de produção, preços de mercado e oferta de produção; na pecuária leiteira são importantes as médias de produção por litro/vaca/dia e a média por propriedade.

Quando questionados se os produtores rurais buscam informações sobre o DERAL nas unidades e durante o atendimento, 05 técnicos responderam não e apenas 01 afirma que sim. Todos foram unanimes ao afirmar que os produtores rurais não buscam informações estatísticas para subsidiar a gestão da propriedade.

Nas atividades diárias dos técnicos, 02 afirmam que utilizam e acessam os dados pelo menos uma vez ao dia e 04 afirmam que quase não utiliza durante o dia.

“Na verdade esses dados quase não são analisados para previsão de safras futuras. O que se leva em conta são os números obtidos pela vizinhança nas comunidades. Quando vem um produtor de fora, para comprar terra, aí sim, às vezes são analisados os dados do DERAL” (TEC. 3). É importante ressaltar que estes dados podem sinalizar possíveis ganhos ou perdas dependendo das atividades desenvolvidas (TEC. 1).

Essas informações, de acordo com os técnicos, são obtidas por poucos agricultores. Na maioria os produtores não sabem como utilizar os dados, possuem dificuldades de gestão e não buscam as informações.

Os dados estatísticos do DERAL, de acordo com 04 técnicos, não são tomados como base para projetos de investimentos na agricultura familiar. Outros afirmam que os dados são tomados como base nos projetos de financiamento agrícola, em que os agentes financeiros aprovam recursos de acordo com a produtividade média regional, tanto em custeio quanto para investimento.

#### **4.3 Análise dos formulários com agricultores**

A pesquisa obteve 392 respondentes, dos quais 61,2% foram do sexo masculino e 38,8% do sexo feminino. Quanto à idade 33% tem mais de 51 anos, 24,8% tem entre 41 e 50 anos, 21% tem entre 21 e 30 anos, 17,9% tem entre 31 e 40 anos e 3,3% tem até 20 anos.

No que diz respeito à escolaridade, a maioria, 39,6% informou ter concluído o ensino médio, seguido de 31,9% que mencionaram ter pós-graduação. A renda dos pesquisados, está concentrada de 1 a 4 salários mínimos, faixa esta que obteve 70,3% das respostas, seguida de 21,8% que relatou renda de 5 a 8 salários mínimos.

Quando questionados sobre a cidade na qual residem, obteve-se respostas de 54 localidades diferentes, com destaque para Cantagalo e Santa Helena, ambas com 6,12%, seguida de Corbélia com 5,86 e Matelândia com 5,10%, todas localizadas no estado do Paraná.

A diversidade de residência dos respondentes deve-se ao fato de que o evento

selecionado para aplicar a pesquisa contribui para o aprendizado de produtores rurais e para a economia do campo, o que atrai a visita dos agricultores, além da difusão de tecnologias voltadas ao aumento de produtividade de pequenas, médias e grandes propriedades rurais (ESALQ, 2016).

Acerca do acesso à informação, questionou-se se os produtores possuem acesso à internet, tem assinatura de jornal e se realizam controle de custos. A Tabela 2 demonstra os resultados.

Questão	Sim	Não
Tem internet em casa	69,90%	30,10%
É assinante de revista ou jornal	20,20%	79,80%
Possui controle de custos total e ou por cultura	75,80%	24,20%

Tabela 2 – Acesso à informação e controle de custos.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Identifica-se que a maioria dos respondentes possui internet em casa, contudo não tem assinatura de jornal, o que tem sido uma realidade presente tanto na cidade quanto no campo, em função da facilidade de acesso à informação proporcionada pela internet. No que diz respeito ao controle de custos, verifica-se que é uma prática existente entre os entrevistados.

O tamanho da propriedade dos agricultores está concentrado de 5,1 a 20 hectares com 50% das respostas, acompanhado de 21 a 50 hectares com 22,3% e 21,5% disseram que possuem até 5 hectares, 3,9% informaram ter de 51 a 72 hectares e 2,3% afirmaram ter mais de 72 hectares.

Um estudo realizado por Clemente, Souza, Taffarel e Gerigk (2011) identificou que no Centro Sul do Paraná a área das propriedades familiares entre 5 a 20 hectares corresponde a 42,37% das propriedades, percentual este também com maior incidência na pesquisa.

A Tabela 3 demonstra as atividades desenvolvidas pelos entrevistados.

Atividade	Respostas	
Produção de grãos (milho, soja, trigo, feijão, outro)	195	50%
Pecuária leiteira	84	21%
Pecuária de corte	35	9%
Agroindústria	28	7%
Produção de hortaliças	17	4%
Produção de frutas	16	4%

Fumo	3	1%
Aves de corte	2	1%
Suínos	2	1%
Cana	1	0%
Erva Mate	1	0%
Galinha Poedeira	1	0%
Mandioca	1	0%
Pecuária leiteira e de corte	1	0%
Pecuária leiteira e produção de hortaliças	1	0%
Produção de frutas e agroindústria	1	0%
Produção de sorvetes	1	0%
Piscicultura	1	0%
Não respondeu	1	0%
Produção agroecológica e orgânica	0	0%
Total	392	100%

Tabela 3 – Principal atividade da propriedade.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O destaque à produção de grãos revela a realidade brasileira, pois a soja é a cultura que teve maior crescimento nas últimas três décadas, com percentual de 49% da área plantada em grãos no país. As principais regiões de cultivo do grão são a Centro Oeste e Sul do país, destacando-se na agricultura nacional (MAPA, 2016a). A pecuária leiteira, também com destaque na pesquisa, correspondendo a 21% das respostas, é uma das atividades mais tradicionais do meio rural brasileiro, que dos 5,2 milhões de estabelecimentos rurais do país, 25% (aproximadamente 1,35 milhões) produzem leite, envolvendo cerca de cinco milhões de pessoas (MAPA, 2014).

Quando perguntados sobre a utilização de dados estatísticos divulgados por entidades 51,8% dos entrevistados afirmaram que utilizam este tipo de informação, que é obtida junto às Cooperativas e à EMATER, sendo que maioria dos entrevistados (52,04%) não mencionou em qual entidade obtém tais dados.

Ao questionar aos agricultores se os mesmos conhecem o DERAL, 54,4% informaram que não. No que tange a considerar importantes os dados divulgados pelo DERAL nas decisões da propriedade, 55,6% afirmaram que nunca utilizam os dados do órgão, 16,7% alegaram que algumas vezes utilizam, 13,3% sempre, 10,8% frequentemente e 3,6% pouquíssimas vezes. Estes resultados são consequência do desconhecimento dos agricultores sobre o órgão, pois, uma vez que não sabem o que é e que existe não tem como buscar informações do mesmo.

De acordo com os agricultores que utilizam os dados divulgados pelo DERAL, tais

informações são obtidas principalmente por meio do apoio técnico de cooperativa e pela internet, a minoria obtém os dados com o apoio de entidades públicas e privadas, rádio e televisão. E ainda, tais informações são utilizadas para prever safras e realizar projetos para financiamento. Contudo, identificou-se que a maioria dos agricultores (61,2%) não utiliza as informações divulgadas pelo DERAL para tomar decisões na propriedade.

Ainda foi realizada uma análise bidimensional entre o nível de escolaridade *versus* considerava a importância dos dados divulgados no DERAL nas decisões de uso da propriedade (Tabela 4). Nesta tabela foram considerados os respondentes que responderam ambas as perguntas, totalizando em 388 pessoas.

Nas decisões de uso da propriedade, considera importante dados divulgados pelo DERAL?				
Escolaridade	Sempre	Frequentemente	Algumas Vezes e Pouquíssimas vezes	Nunca
Até Ensino Fundamental, Médio Incompleto e Médio Completo	38	36	46	183
Ensino Superior Incompleto, Superior Completo e Pós-graduação	14	6	33	32
Total Geral	52	42	79	215

Tabela 4 - Escolaridade *versus* considera os dados divulgados pelo DERAL nas decisões.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Ao realizar o teste de independência, o P-Valor 7,10E-06 (0,710E-06<0,05) indica que existe relação significativa entre o nível de escolaridade com a consideração da importância do DERAL nas decisões da propriedade. A influência do nível de escolaridade foi identificada na análise de Piovesan (2009) quando comparado com as mudanças agrícolas que evitassem o desgaste do solo e preservação do meio ambiente.

O nível de escolaridade maior entre agricultores que possuem Ensino Médio completo ou inferior teve maior número de respostas “nunca”. Permitindo concluir que os dados estatísticos do DERAL não possuem relevância para os produtores rurais com baixa escolaridade. Apesar de que, mesmo agricultores estudantes ou graduados, também tiveram quantidades significativas de respostas indicando que nunca consideram importantes.

Caíres e Aguiar (2015) e Engel (2012) também identificaram a baixa escolaridade recorrente, e baixa remuneração do pequeno produtor rural. Para Engel (2012) a pouca escolaridade está relacionada com a falta de planejamento, e consequentemente na gestão de propriedades.

Considerando todas as informações que o DERAL repassa, estas podem impactar

na competitividade das pequenas propriedades. No entanto, Engel (2012) destaca que os aspectos sociais devem ser considerados, uma vez que a oferta de condições boas de educação e condições mínimas de sobrevivência no campo necessitam de maior envolvimento público.

A discussão em torno da escolaridade prevalece no trabalho de Panno e Machado (2014), em que os poucos jovens que ainda restam no campo, na maioria, são aqueles que possuem no máximo Ensino Médio ou cursos técnicos. Portanto, o fator educacional é preponderante não apenas para a gestão, mas para a própria agricultura sustentável (PIOVESAN, 2009).

## 5 I CONCLUSÃO

A pesquisa possibilitou identificar que para os técnicos de apoio na EMATER da regional de Cascavel - PR, os dados disponibilizados pelo DERAL têm utilidade tanto aos agricultores, quanto para os próprios técnicos para realização de assessoria técnica aos produtores. Contudo, os técnicos avaliam que os agricultores praticamente não adotam as informações do DERAL, dados estes que poderiam auxiliá-los na previsão de safras/ preços e estimativas de ganhos futuros, constituindo-se em estratégia para planejamento das atividades agropecuárias e melhoria da produção.

No que diz respeito à pesquisa realizada junto aos agricultores, verificou-se que a metade dos respondentes informaram utilizar dados estatísticos repassados por Cooperativas e pela EMATER para o planejamento das ações na propriedade. No entanto, a maioria dos produtores informou que não conhece o DERAL e consequentemente não utilizam as informações divulgadas pelo órgão, apesar de 55,6% julgarem importantes tais informações.

Ao realizar teste de independência sobre a escolaridade dos agricultores e a percepção dos mesmos quanto a importância dos dados divulgados pelo DERAL, verificou-se que para os produtores que possuem até Ensino Fundamental, Médio Incompleto e Médio Completo, apenas 12,54% sempre consideram que os dados divulgados para o DERAL possuem importância, e para os agricultores que informaram ter formação Ensino Superior Incompleto, Superior Completo e Pós-graduação o percentual dos que sempre dão importância aos dados do DERAL é de 26,41%. Apesar do percentual dos agricultores que estão cursando ou já finalizaram a graduação ser maior do que daqueles que não possuem, no que diz respeito a sempre considerar importante os dados divulgados pelo DERAL, para ambos estes resultados ainda são baixos, o que novamente demonstra a pequena utilização destas informações pelos produtores.

O planejamento gerencial adequado é o ponto principal para que a agricultura familiar não seja tomada pelo agronegócio. As informações estatísticas favorecem para a solidez estrutural. Políticas públicas também são essenciais para que se obtenham benefícios

econômicos que promovam a satisfação de agricultores rurais em permanecer no campo. É evidente que o agricultor familiar necessita de maior qualificação técnica, possível por meio de incentivo de políticas públicas, que forneça instrumentos e capacidade de utilização das estatísticas do Departamento de Economia Rural para conseguir a melhoria dos rendimentos da propriedade e facilitar o processo de gestão. Assim, os impactos indiretos estão relacionados com a própria manutenção do agricultor no campo, com ações e cursos técnicos direcionados para o campo.

O plantio de grãos e pecuária leiteira mostrou-se mais evidente, isso justifica a necessidade de qualificação na área, para melhor aproveitamento das estatísticas publicadas anualmente que facilitam no processo decisório. Notadamente, que também podem ser investidas nas demais áreas, com políticas de incentivo, que proporcionem e incentivem a diversificação de atividades, assim a agricultura diversificada consegue reduzir riscos de manter-se apenas com uma atividade dominante.

A aplicação dos formulários durante exposição favoreceu a obtenção de um volume de questionários suficientemente para atingir a amostra necessária. A pouca adesão dos técnicos e o número reduzido de retornos demonstrou a dificuldade em obtenção de retornos por meio de questionários online. No entanto, não tira o mérito qualitativo das análises.

É relevante que estudos futuros sejam realizados em outras regiões ou até outros estados. Além disso, há necessidade de trabalhos práticos de intervenção e qualificação de pequenos agricultores quanto à utilização de dados estatísticos.

## REFERÊNCIAS

ARANGO, H. G. **Bioestatística teórica e computacional**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2001.

AMERICAN STATISTICAL ASSOCIATION – ASA. **Statistical science improving agriculture. Statistical significance**. 2016. Disponível em: <<https://www.amstat.org/policy/pdfs/StatSigAgriculture.pdf>> Acesso em 18 jan. 2016.

BRASIL. **ONU lança ano internacional da agricultura familiar nesta sexta-feira**. 2013. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2013/11/onu-lanca-ano-internacional-da-agricultura-familiar-nesta-sexta-feira>> Acesso em 19 jan. 2016.

CAÍRES, T. C. de L.; AGUIAR, A. de O. e. Práticas de sustentabilidade e interfaces estratégicas em pequenas e médias propriedades rurais do interior paulista. **Revista Estudos, Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 62-83, 2015.

CLEMENTE, A.; SOUZA, A.; TAFFAREL, M.; GERIGK, W. Perfil das propriedades rurais familiares e controle de custos na região centro-sul do Paraná. **Custos e Agronegócio**, v. 6, n. 3, set./dez., p. 21-43, 2010.

COSTA NETO, P. L. de O. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blucher, 1977.

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL – DERAL. **Departamento de Economia Rural - DERAL**. 2016. Disponível em: <<http://www.agricultura.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=74>>. Acesso em 17 jan. 2016.

ENGEL, W. **(In)sustentabilidade em pequenas propriedades rurais: o caso de seis municípios localizados no extremo oeste paranaense**. 2012. 156p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2012.

ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA LUIZ DE QUEIROZ – ESALQ. **Casa do produtor rural: show rural Coopavel 2016**. 2016. Disponível em: <http://www.esalq.usp.br/cprural/agenda/mostra/392/show-rural-coopavel-2016.html> Acesso em 15 fev. 2016.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION – FAO. **O que é agricultura familiar?** 2014. Disponível em: <<http://www.fao.org/family-farming-2014/home/what-is-family-farming/pt/>> Acesso em 18 jan. 2016.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION – FAO. **Of the United Nations Statistics division**. 2016. Disponível em: <<http://faostat3.fao.org/home/E>> Acesso em 18 jan. 2016.

LAMARCHE, H. (coord.). **A agricultura familiar: comparação internacional**. Vol. II: do mito à realidade. Campinas: Editora da Unicamp, 1998.

LOREIRO, M. R. G. **Terra, família e capital: formação e expansão da pequena burguesia rural em São Paulo**. Editoras Vozes: Petrópolis, 1987.

MARTINS, G.A. **Estatística geral e aplicada**. São Paulo: Atlas, 2001. 417p.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA – MAPA. **Mais pecuária**. 2014. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/mais-pecuaria>> Acesso em 15 fev. 2016.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA – MAPA. **Culturas**: soja. 2016a. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/soja>> Acesso em 15 fev. 2016.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA – MAPA. Ministério da Agricultura. **Estatísticas**. 2016b. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/estatisticas>> Acesso em 18 jan. 2016.

MENDES, J. T. G.; JUNIOR, J. B. P. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MRTVI, P. R. **A agricultura familiar em busca de um desenvolvimento sustentável, no município de Londrina – PR**. Londrina: 2006. Disponível em: <[http://www.EMATER.pr.gov.br/arquivos/File/Biblioteca\\_Virtual/Premio\\_Extensao\\_Rural/2\\_Premio\\_ER/01\\_Agric\\_Fam\\_des\\_sust.pdf](http://www.EMATER.pr.gov.br/arquivos/File/Biblioteca_Virtual/Premio_Extensao_Rural/2_Premio_ER/01_Agric_Fam_des_sust.pdf)> Acesso em 18 jan. 2016.

PANNO, F.; MACHADO, J. A. D. **Influências na decisão do jovem trabalhador rural**: partir ou ficar no campo. Revista Desenvolvimento em Questão, v. 12, n. 27, p. 264-297, jul./set. 2014.

PARANÁ. Governo do Estado. Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento. **Valor bruto da produção agropecuária paranaense**. Departamento de Economia Rural: Curitiba, 2008. Disponível em: <<http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/DERAL/VBP.pdf>> Acesso em 18 jan. 2016.

PIOVESAN, J. C. **Análise comparativa da sustentabilidade de pequenas propriedades rurais sob manejos agrícolas convencional e agroecológico no baixo sul da Bahia**. 2011. 56 f. Dissertação (Mestrado em Ecologia e Biomonitoramento) – Universidade FeDERAL da Bahia, Salvador, 2011.

SCHNEIDER, S.; NIEDERLE, P. A. Agricultura familiar e teoria social: a diversidade das formas familiares de produção na agricultura. In. FALEIRO, Fabio Gelape; FARIA NETO, Austeinio Lopes de (Org.). Savanas: desafios e estratégias para o equilíbrio entre sociedade, agronegócio e recursos naturais. Ed. Planaltina, DF. Embrapa Cerrado, 2008. p.989-1014.

SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO. **A secretaria**. 2016. Disponível em: <<http://www.agricultura.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1>>. Acesso em 18 jan. 2016.

VELOSO, R. F. et al. Técnicas de modelagem de sistemas aplicadas em planejamento agrícola dos cerrados. **Pesquisa Agropecuária Brasileira – EMBRAPA**, Brasília, v. 29, n. 12, p. 1877-1887, 1994.

WANDERLEY, Maria de N.B. A valorização da agricultura familiar e a reivindicação da ruralidade no Brasil. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**. Curitiba, n. 2, 2000. p. 29-37, jul./dez., 2000.

# CAPÍTULO 22

## A INFLUÊNCIA DO FUNCIONAMENTO E DA COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS DA CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO PARÁ

Data de aceite: 28/04/2021

Data de submissão: 05/02/2021

**João Lucas Sauma Alvares**

Universidade Federal Rural da Amazônia  
Belém - Pará  
<http://lattes.cnpq.br/2898730624616967>

**Victor Cesar da Silva Oliveira**

Universidade Federal Rural da Amazônia  
Belém - Pará  
<http://lattes.cnpq.br/1120245852258203>

**Lucas Viana Vieira da Silva**

Universidade Federal Rural da Amazônia  
Belém - Pará  
<http://lattes.cnpq.br/6855955459782714>

**Luana Vanessa da Silva Chaves**

Universidade Federal Rural da Amazônia  
Belém – Pará  
<http://lattes.cnpq.br/9072175667361150>

**Milena Carvalho dos Santos**

Universidade Federal Rural da Amazônia  
Belém - Pará  
<http://lattes.cnpq.br/3691781427690629>

**André Luis Sousa da Costa**

Secretaria de Meio Ambiente e Sustentabilidade  
do Pará  
Belém – Pará  
<http://lattes.cnpq.br/5123087339143863>

**Lucas Henrique da Silva e Silva**

Universidade do Estado do Pará  
Belém - Pará  
<http://lattes.cnpq.br/5497483288363772>

**Jessica Sueli Pereira da Silva**

Universidade Federal Rural da Amazônia  
Belém - Pará  
<http://lattes.cnpq.br/3569440962308117>

**Patricia Ferreira Muribeca**

Universidade Federal Rural da Amazônia  
Belém - Pará  
<http://lattes.cnpq.br/1229257292661666>

**Leticia Maria Viana Negrão**

Universidade Federal Rural da Amazônia  
Belém - Pará  
<http://lattes.cnpq.br/3241854327376999>

**Murilo Santos de Souza**

Universidade Federal Rural da Amazônia  
Belém - Pará  
<http://lattes.cnpq.br/7195803975875729>

**RESUMO:** O presente artigo apresenta e discute o funcionamento da instituição Centrais de Abastecimento do Pará- CEASA/PA, com o intuito de apresentar informações, dados institucionais, e modo de funcionamento do local em questão. Diante das pesquisas concebidas, foram apresentadas essas e novas informações do que realmente é tal instituição, entrevistas, conversas com funcionários e visita ao local foram alguns dos meios usados para o colhimento da pesquisa apresentada e o meio de adquirir maior conhecimento para a elaboração do trabalho. A CEASA apresenta grande importância econômica e social na vida da sociedade Paraense, é de suma importância que sua distribuição chegue em todos os cantos do Estado. A falta de profissionais qualificados

para completa fiscalizações de atividades e comercialização de produtos, o pouco apoio governamental, a falta de verba para com a instituição o descaso e o abandono são alguns dos empecilhos da empresa, o governo do estado desde muito tempo vem cortando verbas da CEASA e a consequência disso é perceptível no modo que hoje é gerenciada, alguns desses problemas são explanados trazendo a discussão da importância da CEASA não apenas na questão alimentícia, na parte social e econômica como já citado. Sendo assim o artigo em questão vem com intuito de desmembrar todo o processo de funcionamento da CEASA focando na sua importância para o estado e pautando as dificuldades nela imposta para que continue a funcionar e o quanto é de relevância que o melhoramento da instituição pode beneficiar a sociedade do estado do Pará como um todo.

**PALAVRAS - CHAVE:** Abastecimento; Instituição; Hortigranjeiros; Estado do Pará.

## THE INFLUENCE OF THE OPERATION AND COMMERCIALIZATION OF PRODUCTS OF THE CENTRAL SUPPLY IN PARÁ

**ABSTRACT:** This article presents and discusses the operation of the Central Supply Institution of Pará - CEASA/PA, with the of presenting information, institutional data, and the way the site operates. Faced with the researches conceived, were presented these and new information of what really is such an institution, interviews, conversations with employees and site visits were some of the means used to collect the research presented and the means to acquire greater knowledge for the elaboration of the work. The CEASA has great economic and social importance in the life of the society of Paraense, it is of paramount importance that its distribution arrives in all corners of the State. The lack of qualified professionals to complete audits of activities and commercialization of products, the lack of government support, the lack of funds for the institution the neglect and the abandonment are some of the obstacles of the company, the state government has long been cutting funds from CEASA and the consequence of this is noticeable in the way it is managed today, some of these problems are explained bringing the discussion of the importance of CEASA not only in the food issue, in the social and economic part as already mentioned. So, the article in question comes with the purpose of dismember the whole process of operation of CEASA focusing on its importance for the state and guiding the difficulties imposed on it to continue to function and how much is of relevance that the improvement of the institution can benefit the society of the state of Pará as a whole.

**KEYWORDS:** Supply; Institution; hortigranjeiros; Pará State.

## 1 | INTRODUÇÃO

A Central de Abastecimento do Pará (CEASA/PA) é uma sociedade anônima de capital autorizado, fundada em 21 de novembro de 1972 e suas atividades comerciais começaram três anos depois, no dia 28 de janeiro de 1975. O processo de abastecimento de produtos hortifrútis nas cidades é, sem dúvida, um fator que deve ser estrategicamente planejado e coordenado pelo poder público, seja de forma direta ou indireta, a fim de garantir às populações urbanas, o acesso a alimentos perecíveis com boa qualidade e a preços justos (CARVALHO; et al, 2008).

O Brasil tem um grande potencial de produção de plantações que abastecem o mercado interno e externo, segundo Cunha e Campos (2008). No decorrer dos anos as Centrais de Abastecimento do Pará (CEASA/PA), tornou-se um importante intermediário na cadeia de abastecimento de hortigranjeiros para a grande Belém e regiões próximas. É o principal alicerce do elo entre produtores e compradores de tais produtos, sendo importantíssima para o setor primário da região.

A existência de um posto de comercialização direto para o produtor rural constitui em um benefício para o mesmo uma vez que se elimina a figura do atravessador no processo de comercialização (GOMES; et al, 2004.). A partir da década de 70 começou a se ter a necessidade de haver uma instituição responsável pela distribuição dos produtos produzidos do agronegócio e dos pequenos produtores.

A CEASA tem como finalidade ser o intermédio entre os atacadistas e agricultores para a revenda de seus produtos para todo o país, desse modo à agricultura familiar une, ao mesmo tempo, eficiência econômica e eficiência social (VEIGA,1991). Por meio de pesquisa sobre seu funcionamento e administração para compreender o seu andamento e também por entrevista com o diretor técnico da instituição. A CEASA foi criada com o intuito de modernizar e facilitar a relação comercial entre produtores, vendedores, colaboradores e clientes, atacadista e varejistas, estabelecendo padrões de alta qualidade de segurança e higiene, atuando socialmente de forma sustentável, evitando desperdícios, para ser vista como uma referência nacional em abastecimento, tornando-se referência no comércio de hortigranjeiros, comercializando atualmente cerca de 26 mil toneladas mensalmente. É uma empresa de economia mista, em que existe uma divisão de ações, cujo os donos são o Governo do Estado e acionistas anônimos. Para algumas famílias que vivem de suas pequenas plantações, a CEASA é vista como única fonte de renda e manutenção para elas, logo se faz importante que o governo tenha um olhar criterioso com essas pessoas e incentive também a comercialização dos produtos oriundos de agricultura familiar, para que não sejam prejudicados na competição com os grandes produtores. Diante disso, o objetivo desse trabalho é analisar a relação dos trabalhadores da CEASA/PA com os pequenos e grandes agricultores, e a influência que esse órgão tem na distribuição de alimentos em toda a Região Metropolitana de Belém.

## 2 | MATERIAL E MÉTODOS

### 2.1 Local de Estudo

Dados foram obtidos sobre a Central de Abastecimento do Pará (CEASA/PA) – localizada na Estrada do Murutucum,km 04, s/n - Curió, Belém – PA.

### 2.2 Coleta dos Dados

Foram extraídas informações diretamente dos atacadistas por meio de questionários,

foram aplicados 50 questionários que objetivavam entender melhor a realidade dos comerciantes e dos produtos comercializados no local. Desde a origem do material passando pelo transporte até a CEASA: as características dos produtos, dos modos de comercialização, estrutura disponibilizada pela administração da CEASA e o movimento diário dentro dos galpões. Além de informações obtidas de sites institucionais e artigos relacionados.

### **2.3 Instrumentos de análise dos dados**

Gráficos que apresentam características dos trabalhadores e dos produtos da CEASA foram gerados após o levantamento dos dados coletados através do Software Microsoft Excel e das informações obtidas. Sendo suas informações interpretadas com intuito de compreender melhor o contexto da CEASA/PA e dissertar sobre a realidade do local.

## **3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A CEASA fez parte do plano nacional de desenvolvimento nos anos de regime militar, e tinha como objetivo revolucionar a comercialização de produtos hortigranjeiros em todo o Brasil. Como o crescimento acelerado dos centros urbanos no país, o processo de distribuição de produtos hortifrutigranjeiros tornou-se caro, complexo e ineficiente. O uso exclusivo das vendas diretas ou de atravessadores autônomos dos produtos agrícolas gerava dificuldades na formação dos preços, na concorrência entre os produtores, na homogeneização da produção, e principalmente na distribuição dos produtos ao mercado varejista (feiras, pequenos comércios, supermercados, quitandas, restaurantes etc.), sem profissionalismo e sem possuir uma atividade voltada para o negócio. Frente à problemática crescente desse sistema, o Governo Federal brasileiro decidiu intervir neste mercado através da criação das Centrais de Abastecimento (Ceasas) na década de 1960, implantando-as na década de 1970, nos principais centros urbanos do país, Entre eles a região metropolitana de Belém. Sendo contemporaneamente as grandes responsáveis pela comercialização de hortigranjeiros em todo o país.

As Centrais de Abastecimento do Pará (CEASA/PA) funcionam desde meados da década de 70 até os dias atuais, sendo o principal elo de ligação entre produtores e vendedores dos produtos. É um dos maiores centros de comércio da região – movimentando cerca de 26 mil toneladas de mercadorias mensalmente, recebe produtos vindos do interior do estado, de toda a parte do Brasil e até de outros países do mundo.

Como o observado no gráfico 1, a maioria dos produtos são oriundos de outros estados, a outra parcela vem do interior do estado e em alguns casos de fora do país. Os estados que se destacam como principais fornecedores para a CEASA/PA são: Bahia, Pernambuco, Minas Gerais, Santa Catarina, Paraná, Goiás e São Paulo. Os produtos que se destacam na venda (durante o mês de setembro/2017) dentro dos galpões são: batata,

cebola, tomate e repolho.

O mercado dentro da CEASA é livre os atacadistas compram os produtos dos seus produtores, fazem o transporte (ou pagam por ele) até o local de venda. Para Melo e Vilela (2007), este mercado está vinculado à agricultura familiar, visto que cerca de 60% da produção brasileira é obtida de unidades produtivas com área inferior a 10 hectares. Os boxes localizados nos galpões da CEASA. Os produtores conseguem se adaptar e organizar através dos circuitos ou circuitos curtos de proximidade reforçando a proximidade geográfica e social mantendo uma relação de proximidade entre produtor e consumidor mobilizando no máximo um intermediário/atravessador garantindo a comercialização dos produtos (CHAFFOTTE, 2007).

Cada atacadista vende os produtos de seu interesse, ou seja, cada box possui seus produtos específicos, gerando uma grande variedade de frutas e verduras em decorrência disso. Os próprios comerciantes estabelecem o preço livremente sem nenhuma interferência da administração da instituição ou do governo, que fazem apenas a cotação dos preços, para intercâmbio de informações com as demais CEASA pelo país.



Gráfico 1 - Origem dos produtos comercializados na CEASA/PA.

Conforme pode se observar no gráfico 2, a grande maioria dos atacadistas compram as mercadorias e as revende, não são produtores delas. Distribuindo essa para outras regiões. Sendo as CEASAS um grande alicerce para produtores de todo o país, que por intermédio delas podem exportar suas produções por todo o país, sem detimento aos pequenos agricultores, que também possuem o seu espaço nas comercializações. Considerando a integração entre todos os elementos envolvidos no sistema de produção entendemos o núcleo familiar como sendo fundamental para o bom funcionamento do estabelecimento agrícola, pois é por meio deste que o camponês irá traçar suas estratégias

garantindo sua reprodução social refletindo sobre o campesinato como classe social (OLIVEIRA, 1995).

Os hortigranjeiros comercializados na CEASA são destinados à diversas áreas, mas o principal público alvo são os habitantes da região metropolitana de Belém, apesar de alguns produtos deixarem a CEASA/PA tendo outros estados como destino, ela é de extrema importância para a distribuição local, seu principal objetivo é abastecer todo o estado começando pela região da grande Belém em que há a maior densidade demográfica e maior necessidade do seu funcionamento. As mercadorias em sua maioria após serem compradas na CEASA vão ser revendidas em outros locais pela região. De acordo com dados da CEASA-PA, em 2016, a quantidade de hortifrutigranjeiros comercializados no mercado atacadista, em Belém, por volume, foi de 245.956.791kg somando em valores R\$ 625.254.281,76. Já na região Norte o subtotal comercializado chegou a 273.383.493 kg o que gerou valor de R\$ 704.210.449,56.



Gráfico 2 - Relação entre os atacadistas e produtores.

O gráfico 3 mostra que metade dos produtos que serão revendidos são destinados às outras feiras do estado, o restante para mercados, restaurantes e até uma pequena parcela para supermercados.

A CEASA/PA movimenta diariamente não apenas um grande volume de compradores, mas também uma enorme quantidade de trabalhadores que compõem a CEASA, cada box possui seu respectivo grupo de funcionários - além dos autônomos, dos carregadores e dos transportadores.



Gráfico 3 - Destino dos produtos que são comercializados na CEASA/PA.

Os gráficos 4 e 5 tratam de características dos trabalhadores da CEASA/PA, apresenta que a maioria são homens e moradores de Belém, mostrando o grande potencial empregatício do local, no entanto, a grande maioria dos empregos dentro da CEASA são informais, sem carteira assinada e contratos sem registro. Evidenciando o descaso do Ministério do Trabalho e o estado de modo geral para com os trabalhadores da CEASA. Uma realidade marcante do local há muitos anos. Da mesma forma outra infeliz característica que o local adquiriu foi a de insegurança, os trabalhadores reclamam da falta de policiamento, do intenso tráfico de drogas, e até de casos de prostituição infantil.

#### **Moradia fixa dos trabalhadores da CEASA**

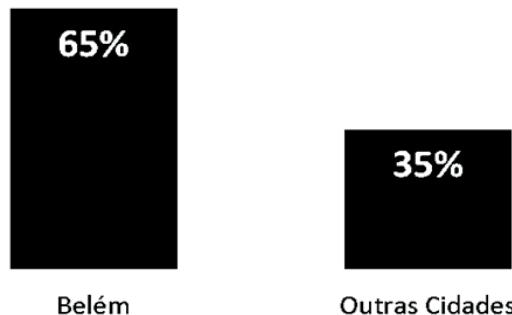


Gráfico 4 - Relação se os atacadistas são oriundos da cidade de Belém ou de outras cidades.

## Trabalhadores por sexo

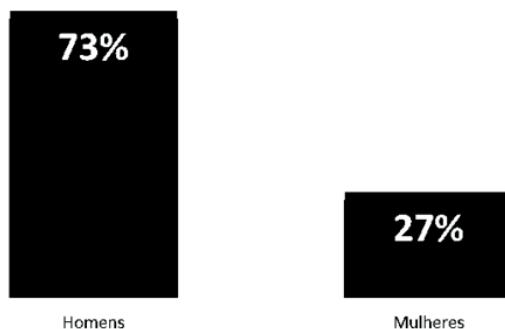


Gráfico 5 - Relação ao sexo dos trabalhadores dos boxes da CEASA/PA.

Ademais, os talhadores reclamam da estrutura oferecida pela CEASA que não recebe melhorias nem manutenção desde a década passada. Mesmo os atacadistas pagando mensalmente uma quantia para a instituição, o que não se reflete em benefícios para os atacadistas. O diretor técnico Rosivaldo Batista alega a falta de recursos para a ampliação das instalações e reconhece a defasagem da estrutura. Da mesma forma há insatisfação com a higiene do local, com mercadorias expostas inadequadamente e sem manejo adequado dos resíduos gerados pela fera, acarretando em exposição de lixo pelos corredores dos galpões.

## 4 | CONCLUSÕES

Através de pesquisas e questionários aplicados observou-se que grande parte dos produtos comercializados na CEASA são oriundo do estado do Pará, e que, grande percentual vem de Bahia, Pernambuco, Santa Catarina, Paraná, Goiás e São Paulo. Foi também coletado que mais da metade dos trabalhadores da CEASA, são do sexo masculino e tem moradia fixa na cidade de Belém, não excluindo aqueles que viajam diariamente dos interiores para a capital afim de comprar e vender. Os questionários conseguiram mostrar a situação dos trabalhadores da CEASA e a relação de compra e venda dentro dos corredores da mesma. Para mais, também foi evidenciado que os trabalhadores não têm muito conhecimento de seus direitos, o que contribui a justificar o fato de estarem nas mesmas condições de trabalho a anos.

Dada à relevância do conteúdo, torna-se crucial a valorização do local estudado tornando-o um ambiente mais harmonioso, limpo e seguro. Tendo potencial para garantir o aumento de sua visibilidade o que aumentaria também a economia e positivismo da Central de Abastecimento do Pará. Ainda há uma necessidade de melhorias na estrutura do espaço

da CEASA, visto que há uma falta de recurso nesse órgão.

## AGRADECIMENTOS

A Central de Abastecimento do Pará (CEASA – PA).

Ao Programa de Educação Tutorial em Engenharia Florestal (PET Florestal) da Universidade Federal Rural da Amazônia.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, M. V. G. S.; PINHEIRO, A. M. G. S. **A logistica do abastecimento na rmb: o caso CEASA.** Belém, 2008.

**CEASA**, Sobre a Ceasa. Disponível em: <http://www.ceasa.pa.gov.br/sobre-ceasa>. Acesso em: 17/08/19

CHAFFOTTE, L. & CHIFFOLEAU, Y. **Circuits courts et vented directe: définition, typologie et évaluation.** Cahiers de l'Observatoire CROC, n. 1 ed 2, 2007.

CUNHA, Altivo; Campos, José. **Sistema ceasa: uma rede complexa e assimétrica de logística.** 2008.

FEARNSIDE, Philip. **Desmatamento na Amazônia: dinâmica, impactos e controle.** 2006, v. 36, p. 365.

GOMES, Maria; ANTONIALLI, Luiz; COSTA, Cinthia. **Caracterização dos produtores rurais de minas gerais ofertantes da ceasa-bh.** Belo Horizonte, 2004.

HENKES, Jairo. **Caracterização dos agentes do mercado atacadista na ceasa /sc – unidade de são josé.** Florianópolis, 2006.

MELO, P. C. T.; VILELA, N. J. **Importância da cadeia produtiva brasileira de hortaliças.** Palestra apresenta pelo 1º autor na 13ª Reunião Ordinária da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Hortaliças / MAPA, 2007, Brasília.

OLIVEIRA, A. U. de. **Modo de Produção capitalista e Agricultura.** 4ª Ed. São Paulo, Ed. Ática. 1995.

VEIGA, J. E. **O desenvolvimento agrícola: uma visão histórica.** São Paulo: Editora da USP, 1991.

VILELA, N. J.; HENZ, G. P. **Situação atual da participação das hortaliças no agronegócio brasileiro e perspectivas futuras.** Cadernos de Ciência & Tecnologia. Brasília, v. 17, n. 1, p.71-89, jan./abr. 2000. < <http://seer.sct.embrapa.br/index.php/cct/article/view/8863> >

WEGNER, R. C., BELIK, W. **Distribuição de hortifrutis no Brasil: papel das Centrais de Abastecimento e dos supermercados.** 2012.

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA** - Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando e Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA) e em Administração pela Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL).

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Abastecimento 9, 294, 297, 308, 309, 310, 311, 312, 316, 317

Acurácia dos dados 103, 144

Agricultura Familiar 9, 293, 294, 295, 298, 299, 300, 301, 305, 306, 307, 308, 311, 313

Aprendizagem 7, 8, 73, 79, 92, 116, 123, 158, 163, 168, 169, 170, 171, 179, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 200, 201, 203, 204, 205, 206, 208, 209, 238, 265, 266, 267, 268, 276, 277, 279, 291

Avaliação Externa 7, 186, 188, 189, 190, 191, 192

### B

Benefícios Previdenciários 8, 253, 254, 255, 256, 258, 260, 261, 262

Bibliométrico 121, 280, 291

Branding 16, 17, 30, 31, 32, 36, 41, 42, 43

Burocracia 8, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 239, 277

### C

Capacitação 7, 170, 176, 177, 178, 179, 181, 182, 183, 184, 185, 200, 250, 269, 270, 271, 272, 273, 274

Celeridade 8, 240, 242, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 269, 278

Cluster 7, 231, 280, 281, 282, 283, 284, 286, 287, 289, 290, 291, 292

Competência 19, 32, 89, 95, 98, 104, 198, 202, 208, 212, 216, 227, 271, 272, 275

Competitividade 64, 86, 89, 94, 98, 115, 116, 122, 129, 150, 174, 180, 192, 280, 281, 282, 287, 289, 291, 293, 294, 297, 298, 305

Conhecimento 5, 7, 8, 16, 19, 32, 42, 53, 57, 60, 63, 67, 79, 89, 90, 91, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 115, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 153, 154, 178, 180, 182, 184, 186, 191, 196, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 214, 248, 251, 265, 266, 267, 268, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 279, 290, 309, 316

Consumo de Vestuário 1, 10

Contabilidade 56, 57, 58, 59, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 119, 146, 147, 148, 270, 273, 283, 291

### D

Deral 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 303, 304, 305, 307, 308

Desenvolvimento 6, 7, 8, 4, 20, 25, 26, 27, 45, 46, 49, 52, 55, 57, 60, 61, 64, 65, 66, 69, 72, 74, 75, 77, 80, 86, 87, 88, 89, 90, 93, 94, 99, 100, 101, 105, 115, 116, 117, 121, 122,

123, 124, 126, 150, 154, 155, 172, 176, 178, 181, 183, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 198, 199, 202, 203, 206, 207, 222, 227, 230, 232, 238, 240, 251, 259, 267, 271, 272, 273, 274, 278, 281, 282, 283, 288, 291, 292, 295, 300, 307, 308, 312, 317

Design Gráfico 30

Desigualdade 8, 225, 226, 230, 233, 236, 238, 239, 263, 264

DNA Corporativo 6, 30

Docência 198, 199, 200, 204, 205, 208, 209

## **E**

Economia 8, 9, 31, 34, 45, 50, 72, 79, 80, 85, 87, 100, 119, 129, 131, 132, 164, 253, 254, 255, 256, 260, 263, 264, 271, 290, 291, 293, 294, 296, 297, 298, 302, 306, 307, 308, 311, 316

Eficiência 8, 45, 66, 71, 91, 92, 93, 103, 112, 124, 133, 135, 139, 141, 145, 152, 161, 163, 211, 212, 228, 240, 241, 242, 246, 251, 270, 282, 311

Empoderamento 6, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 155, 173

Empreendedorismo 149, 150, 151, 152, 154, 155, 157, 170, 172, 173, 174, 176, 179, 183, 185, 281

Empreendedorismo Feminino 149, 150, 151, 154, 155, 172, 173, 174

Empresa 19, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 56, 57, 58, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 87, 88, 89, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 115, 116, 117, 122, 123, 124, 127, 128, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 143, 144, 145, 146, 151, 156, 157, 161, 163, 169, 172, 173, 176, 180, 181, 184, 267, 290, 310, 311

Empresas 6, 12, 19, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 41, 42, 44, 56, 57, 58, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 73, 75, 77, 78, 79, 80, 85, 86, 87, 89, 93, 94, 95, 96, 98, 100, 101, 119, 121, 122, 125, 127, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 144, 145, 146, 147, 152, 156, 157, 163, 171, 174, 175, 178, 179, 180, 182, 183, 185, 222, 223, 255, 267, 279, 281, 282, 283, 286, 291, 296

Estratégias 5, 6, 12, 16, 17, 25, 30, 31, 36, 40, 42, 52, 56, 63, 64, 69, 71, 74, 75, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 86, 88, 89, 92, 94, 97, 99, 101, 103, 115, 118, 122, 123, 134, 173, 179, 184, 186, 187, 190, 191, 192, 195, 200, 201, 205, 206, 208, 264, 266, 282, 308, 313

## **G**

Gênero 29, 149, 150, 151, 154, 155, 156, 157, 158, 162, 163, 167, 169, 170, 171, 172, 174, 201, 215, 221, 262

Gestão de Pessoas 6, 86, 88, 89, 95, 99, 101, 176, 177, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 272

Gestão de Processos 265, 267, 275

## **H**

Habilidades 8, 82, 90, 93, 96, 97, 117, 122, 123, 124, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 178, 179, 186, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 195, 196, 198, 206, 208, 271, 272, 273

Hortigranjeiros 310, 311, 312, 314

## I

Inovação 6, 66, 86, 87, 88, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 116, 125, 152, 153, 155, 173, 174, 181, 198, 200, 208, 213, 242, 275, 279, 280, 282, 287, 288, 289, 290, 291

Instituição 51, 88, 117, 201, 207, 211, 217, 220, 221, 222, 233, 238, 240, 241, 243, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 255, 309, 310, 311, 313, 316

Invisibilidade 6, 44, 45, 53

## M

Marketing 2, 5, 6, 2, 12, 14, 15, 32, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 81, 82, 84, 85, 125, 179, 180, 184, 185, 223, 224, 290

Metáfora Contextual 6, 16, 17, 18, 19, 27, 28

Metodologia 6, 5, 16, 19, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 41, 42, 45, 95, 101, 105, 155, 182, 183, 187, 202, 206, 211, 215, 224, 252, 256, 267, 269, 273, 279, 280, 283, 285, 289, 297, 307

Mídias Sociais 56, 57, 58, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 70, 72, 73

## N

Negro(A) 44, 46, 53

## P

Perfil do empreendedor 149, 151, 157, 158, 162, 163, 172

Pregão Eletrônico 8, 240, 242, 244, 247, 248, 250, 251

Publicidade 16, 17, 19, 26, 27, 28, 44, 52, 53, 54, 63, 71, 72

## R

Recursos Financeiros para a Saúde 102

Rendimento Escolar 48, 236, 238

## S

Slow Fashion 6, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15

## T

Treinamento 41, 66, 67, 86, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 99, 100, 117, 122, 123, 124, 250, 251, 267, 270, 271, 272, 274, 275

## U

Universidade 8, 1, 16, 28, 29, 54, 55, 86, 101, 102, 115, 121, 128, 149, 155, 172, 178, 185, 197, 198, 204, 209, 210, 211, 215, 216, 221, 224, 240, 251, 253, 264, 280, 293, 307, 308, 309, 317, 318

- 🌐 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
- ✉️ [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
- 👤 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
- 👤 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

# **ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: SOCIEDADE E MARKETING E CADEIAS PRODUTIVAS**

- 🌐 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
- ✉️ [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
- 👤 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
- 👤 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

# **ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: SOCIEDADE E MARKETING E CADEIAS PRODUTIVAS**