



ANAIS DO SIMPÓSIO

V SimPEAd
Simpósio de Pesquisa e Ensino em Administração

19 / 11 / 2020

Índice de Anais do V SimPEAd

1. A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO NA EDUCAÇÃO AMBIENTAL DO ENSINO SUPERIOR: Estudo sobre a lei de diretrizes e bases	3
2. GESTÃO CORPORATIVA INOVADORA E MECANISMOS DE CONTROLE SOCIAIS DAS GUARDAS MUNICIPAIS NO BRASIL	18
3. COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO MOVIMENTO ESCOTEIRO, NO RAMO LOBINHO, RETRATADOS NAS ÁRVORES DE CONHECIMENTO DE PIERRE LÉVY	33
4. RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS: Estudo da justiça percebida no e-commerce do mercado para Pets.	49
5. MACHINE LEARNING AND FINANCE: A REVIEW USING LATENT DIRICHLET ALLOCATION TECHNIQUE (LDA)	65
6. GESTÃO DA EMPRESA RURAL: um estudo de caso com produtores (AS) da agricultura familiar da feira municipal de Rondon do Pará – PA.....	82
7. COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR: UMA ANÁLISE DE INFLUÊNCIAS MOTIVACIONAIS EM EMPREENDEDORES DO SETOR FARMACÊUTICO NO MUNICÍPIO DE RONDON DO PARÁ.....	94
8. Programa de GQT em Vendas: Motivações, Método de Implementação e Resultados numa Empresa de Produtos de Higiene e Beleza.....	111
9. PARADOXO DA PRIVACIDADE NA AMAZÔNIA: Análise de como usuários de aplicativos de jogos para smartphone cuidam de sua privacidade e segurança on-line no Estado do Pará.....	130
10. ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DA ATIVIDADE PUBLICITÁRIA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS DIRIGIDA ÀS CRIANÇAS NA OBESIDADE INFANTIL NO CONTEXTO BRASILEIRO	144
11. CONHECER PARA INCLUIR: PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO PUC - SP	160
12. FATORES COMPLICANTES AO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO EMPREENDEDOR EM EMPRESAS FAMILIARES	175
13. TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO NO BRASIL: Perspectivas sobre o ODS 8 e práticas empresariais sustentáveis.....	189
14. OS DESAFIOS DA CARREIRA EXECUTIVA FEMININA	202
15. MARKETING DIGITAL E FORMAS DE CONSUMO NO RAMO DO VESTUÁRIO MASCULINO NA CAMISARIA	215
16. ESPORTES ELETRÔNICOS NO BRASIL E NA CORÉIA DO SUL: UM ESTUDO COMPARATIVO BASEADO NO MODELO DO DIAMANTE DE PORTER	227
17. AQUISIÇÃO DE IMÓVEIS NO BRASIL: UM NOVO CONCEITO.....	244
18. INCORPORAÇÃO DA DIVERSIDADE CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES ATRAVÉS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	256
19. Ensino Básico Brasileiro: impactos de uma reconfiguração estrutural	266
20. TECNOLOGIAS DIGITAIS E INDÚSTRIA 4.0: Um novo desafio para a Indústria Brasileira	283
21. COMO A ÁREA DE COMPRAS ESTÁ SE POSICIONANDO FRENTE ÀS NOVAS TECNOLOGIAS E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL?.....	296

A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO NA EDUCAÇÃO AMBIENTAL DO ENSINO SUPERIOR: Estudo sobre a lei de diretrizes e bases

Sandra Maria da Silva¹

Mestranda em Administração pela Pontifícia Universidade de São Paulo – PUC/SP

Diego Misael da Silva Motta²

Mestrando em Administração pela Pontifícia Universidade de São Paulo – PUC/SP

Camila Ananias Cardoso³

Mestranda em Administração pela Pontifícia Universidade de São Paulo – PUC/SP

RESUMO

A grave crise socioambiental da atualidade trouxe o alerta de que a sociedade precisa se mover rumo a um futuro com pensamento ambientalmente responsável. Para tanto aposta-se numa mudança cultural que a Educação Ambiental pode promover. Através de um ensaio teórico, esse artigo pretende discutir a regulação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) para as Instituições de Ensino Superior e analisar sua aplicabilidade prática. O estudo mostrou que, apesar de bem escrita, a lei é pouco efetiva uma vez que faz sugestões, mas não prevê a criação de disciplinas específicas e seus conteúdos, não incentiva a construção do conhecimento e não inclui métodos de acompanhamento sobre a implementação das diretrizes junto aos cursos superiores. Conclui-se que a LDB precisa ser revista, atualizada e ajustada para as novas demandas do mercado profissional, com métricas claras de acompanhamento com obrigatoriedade de criação de projetos pedagógicos voltados para a preservação do meio ambiente, formação de profissionais com competência para ministrar aulas com conteúdos práticos em diversas áreas de conhecimento e a construção de um conhecimento que possa ser compartilhado com a sociedade.

Palavras-chave: Educação Ambiental; Educação para Sustentabilidade; Construção de Conhecimento; Ensino Superior.

ABSTRACT

The current serious socio and environmental crisis, brings to the society the awareness of the need on moving towards an environment protection mind set for the future generation. In order to achieve this, the hope is on the cultural changes that environmental education can promote. This article as an essay, intends to discuss the “Lei de Diretrizes e Bases (LDB)” regulation for higher-educational institutions considering its practical application. The study shows that, besides regulation is well written, it is not effective enough once it suggests, but it does not provide guidelines for specific disciplines and their contents. Also, it does not stimulate knowledge building neither includes instruction on how to implement procedures to

¹ Email: sansilva2003@hotmail.com

² Email: dieggomotta@yahoo.com

³ Email: camilaanancias11@gmail.com

Endereço para correspondência: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). Rua Ministro Godoi, 969. PEPG em Administração – PUC/SP, sala 4E-04. Perdizes, São Paulo. CEP: 05015-000 Brasil.

undergraduate programs. Consequently, it is concluded that “LBD” needs a revision aiming at the updates from labor market and its demands, also considering clear monitoring metrics for pedagogic projects creation as a requirement, looking for environment protection, professional qualification to teach classes with practical content in different knowledge areas and knowledge building that can be shared with the community.

Key-Words: Environmental education; Education for Sustainability Development; Knowledge Building; University Education.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade atual atravessa uma grave crise socioambiental. O consumo das reservas naturais, sem controle e sem pensamento futuro, ocasiona problemas ambientais tão graves que não garantem a existência das gerações futuras do ser humano no nosso planeta (BRASIL, 2008; CARTA DA TERRA, 2012).

Mota, Almeida, Alencar e Curi (2009) alertam que é necessária a sensibilização dos seres humanos com um desenvolvimento de consciência ambiental e da importância de se adotar uma atitude responsável para manter seu ambiente saudável no presente e no futuro. Além disso, é essencial buscar novas alternativas e ações para diminuir o uso irracional dos recursos naturais e evitar o colapso que se anuncia (LAS CASAS, 2019).

Neste cenário, a Educação Ambiental, ou Educação para Desenvolvimento Sustentável, despontou como uma importante iniciativa para orientar e mover a sociedade rumo a um futuro com pensamento ambientalmente responsável.

O Brasil sempre se mostrou pioneiro na criação de normas de consciência ambiental, contudo há falta de suporte e desconhecimento das questões ambientais. A Proposta que estabeleceu os princípios e objetivos da EA no Brasil através da Lei de Diretrizes e Bases (LDB, 1996), reforça a responsabilidade das Instituições de Ensino Superior (IESs) no desenvolvimento da EA, com recomendação de se abordar o tema de meio ambiente de forma abrangente e transversal, tanto no ensino, quanto na pesquisa e na extensão.

Em função dessa realidade alguns pesquisadores têm dedicado a entender a atual realidade do ensino ambiental no âmbito escolar das Instituições de Ensino Superior no Brasil. Estudos e cases trazem exemplos de ações interessantes, contudo isoladas sobre o tema. Não se localizou uma vasta pesquisa nesse assunto, o que demonstra que não se percebe um compartilhamento de conhecimento efetivo das iniciativas de sucesso, sugerindo a falta de uma visão única sobre meio ambiente e a realização de ações pontuais com pouca expressão (SOUZA, 2016).

Gonzalez (2018) e Moralez (2007) acreditam que a universidade tem a função de preparar o aluno para o exercício de uma profissão e também para o exercício da cidadania em sua vida em sociedade. Nesse sentido, deve também assumir a responsabilidade no processo de incorporar a EA na formação profissional desse indivíduo e na incorporação da dimensão ambiental, além de “propiciar aos profissionais educadores ambientais, fundamentos teórico-práticos indispensáveis para compreender, analisar, refletir e reorientar seu fazer profissional numa perspectiva ambiental” (MORALEZ, 2007, p.284).

Um dos desafios educacionais para a EA é o surgimento de novos profissionais com formações tecnológicas específicas e como adequá-los a um ambiente que ainda está caminhando para o progresso, além da própria Instituição de Ensino, que ainda está se adaptando às mudanças ocorridas. Importante ressaltar que a mudança cultural é universal, sendo assim inevitável. Neste contexto é importante estabelecer uma conexão entre a gestão do

conhecimento e a EA, entendendo que são tendências imprescindíveis para o desenvolvimento social.

Nesse sentido, a Lei de Diretrizes e Bases foi desenvolvida com intenção de sugerir práticas incentivadoras da EA em várias formações diferentes, interação entre as diversas áreas de conhecimento e a construção e gestão do conhecimento. Contudo ainda não contemplam todos os níveis de ensino em todas as modalidades, não possuem parâmetros claros de acompanhamento e controle e não sugerem a criação de novas disciplinas.

O objetivo principal da pesquisa é realizar um ensaio teórico sobre a necessidade de revisão e maior regulação do ensino sobre meio ambiente nos Institutos do Ensino Superior. Especificamente discutir sobre a EA, no que tange sua regulação conforme a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), que enfatiza a necessidade de compartilhamento de conhecimento no ensino, especificamente no Ensino Superior. Complementarmente, pretende-se analisar a aplicabilidade prática da LDB no atual cenário da educação superior no Brasil, o que poderá trazer à luz do entendimento alguns pontos de melhoria a serem explorados e sugestões de como garantir a construção do conhecimento de forma ampla, organizada e constante.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE CONSCIÊNCIA AMBIENTAL

Sustentabilidade deriva do latim *sustentare*, vem do termo "sustentável", que significa sustentar, defender, favorecer, apoiar, conservar e/ou cuidar (E-CYCLE, s/d).

O pensamento em sustentabilidade remonta ao ano de 1560, quando se falava em *nachhaltigkeit* na Alemanha que já se preocupava com o uso ecológico das florestas (BOFF, 2015). O início dos anos 1970 trouxe a preocupação com alterações ambientais, em que a sociedade evoluiu de uma visão física e biológica, para uma integração com os meios social, econômico e cultural, mobilizando todos num pensamento comum (GUEVARA, 2011).

Para Manzini (2005), o princípio da sustentabilidade não deve comprometer as necessidades das gerações futuras e o termo foi ampliado para a expressão "sustentabilidade no longo prazo".

Uma outra definição de sustentabilidade é a capacidade do ser humano interagir com o mundo, preservando o meio ambiente sem comprometer os recursos naturais das gerações futuras (MANZINI, 2005; CARTA DA TERRA, 2012; IMPERATIVES, 1987). Contudo o termo contempla variáveis interdependentes que devem ter a capacidade de integrar as questões sociais, energéticas, econômicas e ambientais (IMPERATIVES, 1987).

A ONU (2015) divulgou uma agenda com dezessete objetivos a serem adotados até 2030 para que se atinja o desenvolvimento sustentável nos países. A educação foi incluída no centro da agenda dos objetivos, como o objetivo 4 que diz respeito a Educação de Qualidade, que defende assegurar a educação “inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos” (SENADO FEDERAL, 2012, p. 26).

Morin (2011, p. 69) diz que “é necessária uma noção mais rica e complexa do desenvolvimento, que seja não somente material, mas também intelectual, afetiva, moral...”. Nesse contexto, o incentivo a uma educação de qualidade é essencial para desenvolver uma nação com consciência ambiental.

2.1.1 Educação Ambiental

O conceito de Educação é complexo e induz a diversos sentidos e significados, passando do âmbito institucional, de universidades e instituições, até o nível de sociedade e civilidade (ECCO e NOGARO, 2015).

Etimologicamente a palavra Educação vem do latim como *educatio*, uma associação do verbo educar (*educare*) no sentido de orientar, liderar; e *educere*, que traz o entendimento de revelar ou expor. Esses conceitos expressam a idéia de “promover o desenvolvimento intelectual e cultural do indivíduo e, ao mesmo tempo, incentivar a aprendizagem de conhecimentos e habilidades” (ETIMOLOGIA, s/d).

Paulo Freire considera a Educação como processo de humanização onde “não existe a educação, mas “educações”, ou seja, formas diferentes de os seres humanos partirem do que são para o que querem ser” (STRECK, REDIN e ZITKOSKI, 2015, p. 224).

O termo Educação Ambiental foi criado em 1965 na Conferência em Educação, na Universidade de Keele - Grã-Bretanha, quando se discutiu a necessidade da mudança de pensamento sobre as questões ambientais (RUFINO E CRISPIM, 2015).

A introdução da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (ESD) foi lançada durante a Cúpula da Terra no Rio de Janeiro, em 1992. A Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Cúpula do Rio, Cúpula da Terra) e o Capítulo 36 da Agenda 21 consolidaram discussões internacionais sobre o papel crítico da educação, da formação e da conscientização pública na busca do desenvolvimento sustentável.

Conceitualmente a EA aborda as relações entre o homem e o meio ambiente no sentido de preservação e conservação. Já a Educação para o Desenvolvimento Sustentável inclui o aspecto socioeconômico com base na dimensão cultural (BRANCO, LINARD e DE SOUSA, 2011). As Nações Unidas acreditam que os termos são intrínsecos mas tem sua própria identidade, por isso não concordam com uma substituição do termo EA para Educação para o Desenvolvimento Sustentável, acreditando que o primeiro visa a construção de sociedades sustentáveis sem o viés desenvolvimentista e economicista que o segundo termo pode representar (UNESCO, 2005).

Apesar de possíveis divergências conceituais, é essencial que ambas aconteçam de forma transdisciplinar e não como disciplinas isoladas, entendendo-se que “a transdisciplinaridade diz respeito aquilo que está ao mesmo tempo entre as disciplinas, através das diferentes disciplinas e além de qualquer disciplina” (NICOLESCU, 1999, p.16). Dessa forma esse artigo tratará do conceito de EA e Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS) como assuntos interconectados em uma disciplina única numa dimensão escolar.

EA é considerada uma prática multidisciplinar educativa, de ensino formal ou informal, não restrita ao ambiente escolar. Deve transformar e construir novos hábitos, condutas e posturas na formação e conscientização dos cidadãos sobre responsabilidades e sua relação com o ambiente que vive (PRONEA, 2005 ; DIAS, 2017).

Morin (2000) complementa que a EA deve construir uma compreensão do mundo e desenvolver um conceito de respeito, solidariedade, amor à natureza e respeito a si e ao próximo. Esses conceitos são reforçados e ampliados nos planos de ensino da UNESCO (ESD, 2013) que inclui o ensino sobre mudanças climáticas, redução do risco de desastres, biodiversidade, redução da pobreza e consumo sustentável.

A UNESCO, em seu documento *Education for Sustainable Development* (ESD, 2013, p.1) define que educação para o Desenvolvimento Sustentável deve “integrar questões fundamentais de desenvolvimento sustentável, como mudanças climáticas, redução do risco de desastres e biodiversidade no ensino e aprendizagem”, reforçando que todos devem ter a oportunidade de “adquirir os conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para moldar um futuro sustentável” (ESD, 2013, p.2). Visa uma educação de qualidade, com valores,

comportamentos e estilos de vida com luz de uma transformação social positiva e sustentável (UNESCO, 2005).

A Constituição Federal Brasileira, através no Capítulo IV, Artigo 225, declara que é dever do estado “promover a EA em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente” (CONSTITUIÇÃO, 2019).

No Brasil os primeiros movimentos de EA surgem antes de qualquer intervenção federal. Somente em 1973 houve a criação, no Poder Executivo, da Secretaria Especial do Meio Ambiente (SEMA), vinculada ao Ministério do Interior, com a missão de fomentar “o esclarecimento e a educação do povo brasileiro para o uso adequado dos recursos naturais, tendo em vista a conservação do meio ambiente.” (PRONEA, 2005, p.24).

O Ministério da Educação (MEC) através do Conselho Nacional de Educação escreveu estabeleceu as Diretrizes Curriculares Nacionais da EA para Educação Básica e de Educação Superior instituindo a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA, 2012, s/n) que trouxe um conceito para o entendimento sobre EA:

Entendem-se por EA os processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente, bem de uso comum do povo, essencial à sadia qualidade de vida e sua sustentabilidade.

Em 1981 a Política Nacional de Meio Ambiente (PNMA) estabeleceu a “necessidade de inclusão da EA em todos os níveis de ensino, incluindo a educação da comunidade, objetivando capacitá-la para a participação ativa na defesa do meio ambiente, evidenciando a capilaridade que se desejava imprimir a essa prática pedagógica”, sendo reforçada pela Constituição Federal em 1988 sobre a necessidade de “promover a EA em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente” (PRONEA, 2005, pp. 24-25).

Dentro dos princípios descritos pelo PRONEA (2005) destaca-se, além do compromisso com a cidadania ambiental, transparência, respeito à diversidade, entre outros quatro pontos com profunda aderência ao compartilhamento do conhecimento, foco deste trabalho. São eles: i) Democratização na produção e divulgação do conhecimento e fomento à interatividade na informação. ii) Pluralismo de ideias e concepções pedagógicas. iii) Garantia de continuidade e permanência do processo educativo. iv) Permanente avaliação crítica e construtiva do processo educativo. Como plano de ação, o objetivo 5, contempla “Incentivar a produção de conhecimentos, políticas, metodologias e práticas de EA em todos os espaços de educação formal, informal e não-formal, para todas as faixas etárias” (PRONEA, 2005, p. 59), além da difusão de conhecimentos, tecnologias e informações sobre a questão ambiental.

Para Branco *et al.* (2011, p.5) “a educação sozinha não resolve todos os problemas ambientais [...] no entanto em muito contribui para formar cidadãos mais conscientes, críticos, participativos e responsáveis pelo futuro do nosso planeta”.

A Carta de Belgrado, escrita em 1975 durante o Seminário de Belgrado, já incluiu em seus objetivos a disseminação de conhecimento ambiental. Segundo a carta, é imprescindível que os indivíduos e comunidades adquiram o conhecimento necessário sobre o tema para desenvolvimento de atitudes, habilidades, capacidade de avaliação e participação ativa, além de conscientização sobre o meio ambiente. (SMA, 1994).

Freire (1982) também alertava que existe uma inter-relação entre educação e conhecimento já que a prática educativa integra uma situação de conhecimento. Periotto e Zaine

(2000) acreditam que a EA exige equipe multidisciplinar, um profundo diálogo entre as partes além de uma constante troca de ideias e de ações.

2.2 A CONSTRUÇÃO E O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é um importante recurso de desenvolvimento humano e que traz ao indivíduo competências que o conduzem para uma concretização de sua aprendizagem. Para compreender a respeito do conhecimento e seu compartilhamento, faz-se necessário saber o que ele é, sobre termos de dados, informações e conhecimento.

Davenport (1998, p.18) diz que “[...] conhecimento é a informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese e contexto, além disso é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, bem como é frequentemente tácito”.

Para Dowbor (2013) a organização e apuração de dados se transforma em informação e essa informação, a partir de cada sujeito e sua interação social, transforma-se em conhecimento. Reforçando Fitzek (2002) que afirma que a interpretação gerada por dados e informações trazem relevâncias significativas para o entendimento do conhecimento que, segundo Davenport e Prusak (2003, p.6) é “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores”.

Enquanto Masetto (2010) conceitua o tema dizendo que o conhecimento é a aquisição, elaboração e organização de informações, acesso ao conhecimento já adquirido, reconstrução do próprio conhecimento com significado para si, inferência e generalização de conclusões; transferência de conhecimentos para novas situações, compreensão dos argumentos apresentados para defesa ou questionamento de teorias existentes, desenvolvimento da imaginação e da criatividade, do pensar e resolver problemas.

No intuito de aprofundar sobre o tema e as suas inferências, Davenport e Prusak (1998), enfatizam que o conhecimento não pertence a uma área específica da ciência pois ele é universal e transita por vários caminhos que tem como objetivo atender a novos paradigmas. A construção do conhecimento é o ativo marcante que possibilita uma gama de sentidos entre os indivíduos, que podem trazer significados de aprendizagens que permeiam a vivência em uma sociedade cercada de mudanças constantes (NOVO, 2017).

Neste cenário, as pessoas passam a ter importância fundamental pois o conhecimento está incorporado em cada indivíduo. Esse é um recurso precioso e individual e precisa ser convertido em um conhecimento que possa ser compartilhado e transformado em inovação (CHOO, 2006).

Todos esses processos estabelecem uma relação harmoniosa de conhecimento, ação e valores, que pode significar sabedoria. Por conta desses contextos, cabe aos indivíduos o compromisso no compartilhamento das ideias, conceitos, contextos e saberes, pois assim, a continuidade de uma linha de pensamento pode ser disseminada através do compartilhamento do conhecimento de forma colaborativa.

Para Rifkin (2016), com o surgimento da era colaborativa, os estudantes passaram a entender o conhecimento como algo aprendido em comunidade, por experiências compartilhadas entre pares, estimulando a criatividade colaborativa, semelhante às vivências em rede através da internet.

O compartilhamento dos saberes é um ato que concerne ao ser humano, uma prática consciente da interação social entre os indivíduos e que possibilita uma reflexão nas relações entre os componentes coletivos do trabalho, consolidando uma ideia de construção de saberes

a partir das experiências de cada sujeito. Experiências individuais que passam a ser coletivas, construindo um conhecimento coletivo e colaborativo (ALMEIDA e SILVA, 2019).

Conseqüentemente, para que haja a construção coletiva do conhecimento e que se torne mais colaborativa no campo educacional, primeiramente é imprescindível uma relação amistosa de compreensão, cooperação motivacional e um estreitamento relacional no trato entre professores e alunos (ALMEIDA e SILVA, 2019). Dowbor (2013) ainda ressalta que a educação através do conhecimento passa a ser uma inserção social das pessoas, ou seja, adaptar ao que o aluno realmente precisa em conformidade com sua interação com o mundo.

É primordial haver mudanças na forma como a educação é praticada hoje. São necessários olhares diferentes num alcance mais longo com métodos de aprendizagem participativos para motivar e capacitar alunos, numa mudança de comportamento e atitude sustentáveis, com formação de pensamento crítico e de ações efetivamente colaborativas de compartilhamento de experiências, alerta a UNESCO (ESD, 2013).

O conhecimento como ferramenta colaborativa traz essa referência e a mudança de comportamento pelas aprendizagens sendo mais interativas, coerentes, significativas, com um olhar mais agregador no que concerne ao aprofundamento do conhecimento da EA.

3 DISCUSSÕES E RESULTADOS

O Brasil avançou em leis, resoluções e diretrizes que incentivam e estabelecem apoio à EA e à Educação para o Desenvolvimento Sustentável em todos os níveis educacionais. Este artigo trata do nível de Educação Superior, nesse sentido valem destaque:

- Constituição Federal Brasileira, Capítulo IV, Artigo 225 e a Lei 6938 de 31 de agosto de 1981, artigo 2o., declaram que é dever do estado “promover a Educação Ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente” (BRASIL, 1981 ; CONSTITUIÇÃO, 1988).
- A Proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental realizada pelo Ministério da Educação, Lei 9.394, de 20/12/1996, estabeleceu os princípios e objetivos da Educação Ambiental no Brasil através da Lei de Diretrizes e Bases (LDB, 1996).
- O Ministério da Educação (MEC), através do Conselho Nacional de Educação, escreveu a Resolução nº 2, de 15 de Junho de 2012, estabeleceu as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Ambiental para Educação Básica e de Educação Superior instituindo a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA, 2012).

Para o estudo será feita uma análise da Proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais para a EA através da Lei de Diretrizes e Bases (LDB, 1996), documento que pretende sugerir a prática das temáticas de EA nos estabelecimentos de ensino, com foco especial para Educação Superior que é o objetivo deste trabalho.

A Lei 9.795/99 (LDB, 1996) estabelece alguns preceitos sobre a EA, a saber:

- “Deve estar presente, de forma articulada, em todos os níveis e modalidades do processo educativo”.
- Em seu artigo 11, diz que “a dimensão ambiental deve constar dos currículos de formação de professores, em todos os níveis e em todas as disciplinas”.
- “Serve como instrumento para a interpretação e para a construção do conhecimento nos níveis e modalidades de ensino e ramos científicos”
- “A inclusão das diretrizes da EA nos diferentes níveis e modalidades de ensino deve, necessariamente, induzir o planejamento didático das políticas públicas ou privadas dos diversos estabelecimentos de ensino”

Para contextualizar a análise das Diretrizes Curriculares Nacionais para a EA, com foco em Educação Superior, foram separadas em áreas temáticas pelos autores, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais para a EA - Diretrizes da Educação Superior

Diretrizes	Textos ou Destaques
Interdisciplinaridade	Promoção do enfoque da sustentabilidade em seus múltiplos aspectos, por meio de atividade curricular/disciplina/projetos interdisciplinares obrigatórios que promovam o estudo da legislação ambiental e conhecimentos sobre gestão ambiental, de acordo com o perfil profissional dos diversos cursos de bacharelado, licenciatura, graduação tecnológica e seus respectivos cursos de pós-graduação.
Pesquisa	Fomento a pesquisas voltadas à construção de instrumentos, metodologias e processos para a abordagem da dimensão ambiental que possam ser aplicados aos currículos integrados dos diferentes níveis e modalidades de ensino e nas temáticas relacionadas à EA;
Projetos Pedagógicos	Acompanhamento avaliativo da incorporação da dimensão ambiental na Educação Superior de modo a subsidiar o aprimoramento dos projetos pedagógicos e a elaboração de diretrizes específicas para cada um de seus âmbitos.
Materiais Educacionais	Incentivo à promoção de materiais educacionais que sirvam de referência para a EA nos diversos níveis de ensino e modalidades de ensino e aprendizagem;
Formação Docente	Participação em processos de formação continuada e em serviço de docentes.

Fonte: Adaptado pelos autores

A Proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais para a EA através da Lei de Diretrizes e Bases (LDB, 1996) é um avanço para a inserção da EA nos Currículos, onde os projetos são complexos e permeiam vários contextos, mas efetivamente, não propõe a criação de uma nova disciplina e sim a inclusão de forma contínua e permanente nas atividades escolares. Contudo a falta de uma política clara, de metas abrangentes e meios de controle de resultados deixa brecha para que cada IES tenha seu entendimento sobre a aplicação ou não das diretrizes em seus Currículos, que é definido como a carreira do estudante, o plano de estudo, o que o aluno vai estudar ou será exposto durante determinado período, como descrito por Sacristán (2013), o currículo a ensinar “é uma seleção organizada dos conteúdos a aprender, os quais, por sua vez, regularão a prática didática que se desenvolve durante a escolaridade” é portanto o fio condutor no ensino na formação do profissional conforme a área estudada, no caso a EA.

Para entender sobre a inserção dessas práticas dentro da sala de aula no Ensino Superior, primeiramente é preciso que todos os envolvidos (IES, coordenadores, professores, funcionários e alunos) tenham em mãos os conteúdos abordados pela lei. A responsabilidade

na disseminação da lei perante os cursos deveria ser feita em reunião participativa com professores, criando possibilidades dentro dos cursos e fomentando essa necessidade de apontar sobre a EA como um todo, conforme sugerido na diretriz da Interdisciplinaridade na LDB(1996).

O PPC (Projeto Pedagógico do Curso) é um dos recursos que atendem as diretrizes curriculares nacionais, mostrando as características do curso, perfil dos egressos, as disciplinas, ementas e referências, e deve ser utilizado nas reuniões acadêmicas de forma mais assertiva com o acesso aos professores de todos os dados e detalhes da disciplinas para tentar “garantir que as práticas de EA não se tornem ações isoladas [...] e refletir a visão mais ampla da experiência educativa que a escola deseja oferecer, em todos os seus níveis de ensino e disciplinas” (GARCIA, 2013, p. 30329).

Cabe também às IES propagarem mais projetos de intervenção socioambiental, sugerida na diretriz de Projetos Pedagógicos. Recentemente nota-se uma tendência de incluir as disciplinas sobre EA nos cursos de ensino superior em EAD, sendo preciso analisar se essas disciplinas cumprem seu papel de interdisciplinaridade e transversalidade ou ficarão engessadas a contextos normativos, sem trabalhar projetos mais expressivos e com participação colaborativa através de mostras culturais, eventos, seminários, congressos, encontros educativos, ou seja, encontros que poderiam ter maior aplicabilidade e disseminar a temática de forma mais consistente e harmônica com a proposta do ensino.

Uma outra crítica que se torna imprescindível contextualizar é que a EA deva ser apontada nos currículos dos cursos superiores como recursos de aprofundamento na aprendizagem com materiais didáticos atualizados e incentivadores de ações ambientais e sustentáveis práticas para cumprirem um objetivo da diretriz de materiais educacionais. Portanto, faz-se necessário a criticidade das leis para entender o papel de cada um no incentivo às práticas de compartilhamento do conhecimento pelos protagonistas na vertente da EA. Nesse sentido a LDB(1996) falha em não definir papéis e responsabilidades inerentes ao desenvolvimento das responsabilidades de cada ator.

Entende-se que os reais protagonistas do esforço em ampliar as ações de EA são os gestores, professores, alunos, funcionários administrativos e instituições parceiras que, juntos, são responsáveis e os principais agentes da atualização curricular para destacar as necessidades a serem supridas pela atualização dos cursos. Com destaque:

Gestores: devem compreender as necessidades de um novo projeto, conhecer as forças e fraquezas da instituição, conhecer e apoiar sua equipe e ter uma atitude proativa em oferecer soluções e ideias.

Professores: o docente tem um papel importantíssimo pois é ele que está à frente dos discentes e deve conduzir, o discente ao seu próprio aprendizado. Segundo Masetto e Gaeta (2013) o perfil do docente deve ser de mediador e incentivador do aprendizado não apenas um especialista técnico na área, mas também um pedagogo que tem a capacidade de selecionar as melhores técnicas e intermediar o ensino para que haja engajamento dos alunos como responsáveis pelo seu desenvolvimento pedagógico. Além destas características pedagógicas, o professor, na linha da EA deve ter uma grande cultura geral, pois dispõe de uma responsabilidade de formar profissionais que tomarão decisões que afetam e trazem consequências para outros humanos, outras empresas, para o meio ambiente e para o futuro de todos. Para tanto é necessário um foco na diretriz de formação docente, dando subsídios e incentivo para o aprendizado contínuo do professor.

Alunos: o aluno deve ser responsável e protagonista de sua aprendizagem se tornando o protagonista. Estudantes devem ser incentivados a serem questionadores, mais sensíveis às questões humanas, ecológicas e pessoais, com visão holística, preparados para serem agentes da mudança e para uma consciência ambiental própria e da sociedade. Os alunos podem ser os

maiores expoentes na diretriz de Pesquisa, sendo incentivados a produzirem pesquisas e projetos de âmbito ambiental.

Técnicos-Administrativos: precisam ser sensibilizados a se envolver com o apoio aos novos projetos, revendo suas atividades e funções, principalmente nas interações com professores, gestores e alunos fazendo parte da equipe.

Instituições Parceiras: essenciais no planejamento e realização das práticas de formação aos discentes com ofertas de estágios, projetos curriculares de extensão e projetos comunitários, como protagonistas que colaboraram efetivamente para o currículo inovador e consequentemente o desenvolvimento da sociedade, colaborando diretamente com várias diretrizes como Pesquisa, Formação Docente, Projetos Pedagógicos e Interdisciplinaridade.

Poder público: Ampliar a participação na criação de espaços públicos e plurais de articulação e participação através de diferenças que se confrontam para ampliar possibilidades de a população participar mais intensamente dos processos decisórios como um todo, fortalecendo sua corresponsabilidade na fiscalização e controle das atividades propostas.

Nesse sentido seria relevante reestruturar a lei com a criação de métodos de acompanhamento sobre a implementação das diretrizes junto aos cursos superiores. Analisar se os estudantes estão construindo uma bagagem conceitual, real e coerente com a formação profissional firmada com a EA e tendo uma formação mais completa em sua futura atuação profissional. Acompanhar ações efetivas de formação docente sobre a construção do plano de ensino voltado para programas coesos com a EA. Além de ter um incentivo intenso na busca da conectividade compartilhada de conhecimentos entre IES, professores, funcionários e alunos.

Estas ações sugerem a necessidade de melhorias na estruturação do currículo dos cursos superiores para uma formação coerente com as mudanças nos cenários organizacionais, tecnológicos e sociais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças sociais e organizacionais têm causado uma linha de reflexões que permeiam a vida cotidiana das pessoas e que o pensar no amanhã é uma importante referência sobre como trabalhar o hoje. É preciso enfatizar mais a respeito do tema da EA, visando desenvolver um profissional mais formativo, coerente, respeitável, com pensamentos que aumentam inteligentemente sua capacidade de analisar os diferentes cenários em que está envolvido.

Desde o final do século XX a Unesco versou sobre sua preocupação em formar profissionais preparados com novas habilidades, conhecimentos e ideais para fazer frente ao desenvolvimento sociocultural e econômico induzindo mudanças e progressos da sociedade. A Declaração Mundial sobre Educação Superior para o Século XXI de 1998 tem por objetivo “prover soluções para estes desafios e colocar em movimento um processo de profunda reforma na educação superior mundial.”

Segundo João (2005), “Sabemos que o conhecimento cresce quando é compartilhado, cresce quando é usado, caso contrário deteriora-se”. Nesse sentido a formação docente é essencial, já que papel do docente é saber planejar e fazer a gestão das aulas de EA, identificar e aplicar diferentes recursos e técnicas de aprendizagem saber avaliar o discente, interagir com outros professores, com outras disciplinas, com outras empresas parceiras, estimular o aluno a desenvolver seu aprendizado, buscando e compartilhando este conhecimento.

Além disso, os alunos devem ser colocados como protagonistas, se responsabilizando pelo seu aprendizado, compartilhando o conhecimento adquirido e buscando novos conhecimentos.

As necessidades contemporâneas do mercado serão atendidas por profissionais completos, questionadores, sensíveis às questões humanas e ecológicas com visão holística que, ao longo de sua formação, foram expostos em contato com uma EA consistente. Nesse sentido, é essencial elaborar políticas para formação de profissionais de diferentes áreas que conheçam e tenham competência para desenvolver políticas institucionais de EA, além de terem condições de ministrar aulas com conteúdos e práticas aplicadas às diferentes áreas do conhecimento.

As análises demonstram que apesar das iniciativas, as leis não são efetivas. Falta a obrigatoriedade da criação de disciplinas em nível superior, uma definição mais clara dos conteúdos das disciplinas de EA e Educação Desenvolvimento Sustentável, sugestões mais claras de projetos multidisciplinares dentro das áreas profissionais que estabeleçam relações com a atuação profissional ou projetos onde possam implantar ou colaborar efetivamente em sua vida profissional. Para tanto acredita-se que as LDB precisam ser revistas, atualizadas, ampliadas e ajustadas para o cenário atual, com a inclusão de métricas de controle e acompanhamento dentro das IES, bem como a obrigatoriedade de criação de projetos pedagógicos para os cursos superiores que façam diferença na sociedade.

Recomenda-se futuros estudos sobre o tema para se entender as peculiaridades de cada área de formação profissional, os diversos tipos de modalidades (presenciais ou EAD) e as diferenças regionais, para que se providenciem os direcionamentos necessários e adequados para realidade.

Com essas ações acredita-se que a sociedade terá um grande avanço rumo à consciência ambiental, a ações de preservação ambiental e um pensamento futuro mais sustentável.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. C. M., SILVA, W. R. da. A construção do conhecimento através da relação professor/aluno. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 04, Ed. 10, Vol. 03, pp. 81-97. outubro de 2019. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/relacao-professor-aluno>. Acesso em: 20 set.2020.

BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é-o que não é**. Editora Vozes Limitada, 2017. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=px46DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=leonardo+boff+sustentabilidade&ots=bDyouvcbpf&sig=s4s1cv9Ba6MorN0GOT_VZEcofio#v=onepage&q=leonardo%20boff%20sustentabilidade&f=false. Acesso em 17 Ago.2020.

BRANCO, A. F. V. C.; LINARD, Z. Ú. S. A.; DE SOUSA, A. C. B. Educação para o desenvolvimento sustentável e Educação Ambiental. **Conexões-Ciência e Tecnologia**, v. 5, n. 1, p. 25-31, 2011.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Artigo 225. Disponível em https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_26.06.2019/art_225_.asp. Acesso em 27 Out.2020.

BRASIL, Ministério do Meio Ambiente. **Declaração do rio sobre meio ambiente – Carta da Terra.** v. 2, 2012. Disponível em: https://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/_arquivos/carta_terra.pdf. Acesso em 18/11/2019.

BRASIL, Ministério do Meio Ambiente. Os diferentes matizes da Educação Ambiental no Brasil 1997 – 2007. Brasília: MMA, 2008.

BRASIL. **Decreto Nº 3.847**, DE 25 DE JUNHO DE 2001. IPI incidente sobre os produtos que menciona, Brasília, DF, mar 2017. Disponível em: http://www.imprensanacional.gov.br/mp_leis/leis_texto.asp?ld=LEI%209887. Acesso em: 12 out. 2017.

BRASIL. **Lei nº 6938/1981**, Art 2º, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm. Acesso em: 27 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9795/1999**, Art 1º, de 27 de abril de 1999. Dispõe sobre a Educação Ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. Disponível em: <http://www2.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=321>. Acesso em: 17 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 11.274**, 6 de fevereiro de 2006. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 7 fev. 2006. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em 27 out.2020.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2006.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum – Relatório Brundtland.** 2ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Métodos e aplicações práticas. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, R. **Gestão ambiental:** responsabilidade social e sustentabilidade. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017. 9788597011159. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011159/>. Acesso em: 17 Out.2020.

DOWBOR, L. **Tecnologias do conhecimento:** os desafios da educação – Ed. Vozes, Petrópolis, 2013 – Disponível online em <http://dowbor.org/principais-livros/> . Acesso em 12 mai.2020.

ECCO, I.; NOGARO, A. **A educação em Paulo Freire como processo de humanização.** In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. 2015.



E-CYCLE. **O que é sustentabilidade: conceitos, definições e exemplos.** Disponível em: <https://www.ecycle.com.br/3093-sustentabilidade.html>. Acesso em: 13 set. 2020.

EDUCAÇÃO. In: **ETIMOLOGIA:** Origem do Conceito. Disponível em <https://etimologia.com.br/educacao/>. Acesso em 17 out.2020.

EDUCATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (ESD). UNESCO. **Education Sector Technical Notes**, jun. 2013. Disponível em <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000222120?posInSet=16&queryId=97b831cb-cd05-454f-863c-2cdf68e2aa1f>. Acesso em 09 Out.2020.

FREIRE, P. **Educação:** o sonho possível. In. BRANDÃO, C. R. (org.) O educador: vida e morte. Rio de Janeiro: Graal, 1982. p. 89-101.

FITZEK, D. **knowledge management in ter-project learning:** a systematic attempt of integration. 2.ed. local, Institut für Technologies Management, Universität St. Gallen, 2002.

GADOTTI, M. **Educar para a sustentabilidade.** São Paulo. Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2012.

GARCIA, J. Um estudo sobre o currículo de Educação Ambiental. **Anais do XI Congresso Nacional de Educação EDUCERE.** Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, Set.2013. Disponível em https://educere.bruc.com.br/CD2013/pdf/8264_6169.pdf. Acesso em 01 nov.2020.

GONZALES, C. E. F. A. Educação Ambiental no Ensino Superior: contribuições da aprendizagem significativa. **Revista Meio Ambiente e Sustentabilidade**, v. 5, n. 3, jan./jun. 2014. Disponível em: <http://www.grupouninter.com.br/revistameioambiente/index.php/meioAmbiente/article/view/264>. Acesso em: 31 Out. 2020.

GUEVARA, A. J. de H. *et al.* (Organizador). **Educação para a Era da Sustentabilidade.** Saint Paul Editora, 2011.

IMPERATIVES, Strategic. **Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future.** v. 10, 1987. Disponível em <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>. Acesso em: 14 set. 2020.

JOÃO, B. N. Estrategias de valor para a creación de coñecemento em organizaci3ns intensivas em coñecemento. **Revista Galega de Economía**, Santiago de Compostela, v. 14, p. 1-19, 2005.

KIOUPI, V.; VOULVOULIS, N. Education for sustainable development: A systemic framework for connecting the SDGs to educational outcomes. **Sustainability**, v. 11, n. 21, p. 6104, 2019.

MANZINI, E. **O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis: os requisitos ambientais dos produtos industriais.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2005.

MASETTO, Marcos T.; GAETA, C. **Currículo inovador:** um caminho para os desafios do ensino superior. Revista FORGES, v. 4, n. 2. 2016.

MASETTO, M. T. **O professor na hora da verdade**: a prática docente no ensino superior. São Paulo: Avercamp, 2010.

MORALES, A. G. M. O processo de formação em Educação Ambiental no Ensino Superior: trajetória dos cursos de especialização. **Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental da Furg**, Rio Grande – RS, v. 18, p. 283-302, jan./jun. 2007. Disponível em: <http://www.seer.furg.br/remea/article/view/3554/2118>. Acesso em: 01 nov. 2020.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo : Cortez ; Brasília, DF : UNESCO, 2000. 2. ed.

MOTA, J. C.; ALMEIDA, M. M.; ALENCAR, V. C.; CURI, W. F. **Características E Impactos Ambientais Causados Pelos Resíduos Sólidos: Uma Visão Conceitual**. I Congresso Internacional de Meio Ambiente Subterrâneo. 2009. Disponível em: <https://aguassubterraneas.abas.org/asubterraneas/article/viewFile/21942/14313>. Acesso em 23 nov. 2019

MUNDO, Transformando Nosso. **A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. v. 15, 2016. Disponível em <http://www.agenda2030.com.br/ods/4/>. Acesso em 09 Out.2020.

NICOLESCU, B. **O Manifesto da Transdisciplinaridade**. Triom : São Paulo, 1999.

NOVO, B. N. Estação Digital: o acesso à informação é fundamental para a construção do conhecimento e para a participação em sociedade. **RAJ - Revista Âmbito Jurídico**, São Paulo, SP, n. 164, set. 2017. Disponível em: <<https://ambitojuridico.com.br/edicoes/revista-164/estacao-digital-o-acesso-a-informacao-e-fundamental-para-a-construcao-do-conhecimento-e-para-a-participacao-em-sociedade/>>. Acesso em: 20 set. 2020.

PERIOTTO, J. A. J.; ZAINE, M. F. **Educação Ambiental**: estratégias e ações para a construção da cidadania. In: FREITAS, M. I. C.; LOMBARDO, M. A. (Org.). Universidade e comunidade na gestão do meio ambiente. Rio Claro: AGETEO/Programa de Pós-Graduação em Geografia – UNESP, Projeto UCENPARCERIAS – UNESP/Universidade de Auburn (EUA), 2000.

PRONEA - PROGRAMA NACIONAL DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL. Ministério do Meio Ambiente, Diretoria de Educação Ambiental; Ministério da Educação. Coordenação Geral de Educação Ambiental. 3. ed. Brasília : Ministério do Meio Ambiente, 2005. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/secad/arquivos/pdf/educacaoambiental/pronea3.pdf>. Acesso em 17 Out.2020.

RIFKIN, J. **Sociedade com custo marginal zero**: a internet das coisas, os bens comuns colaborativos, e o eclipse do capitalismo – M. Books. São Paulo, 2016.

RUFINO, B.; CRISPIM, C. Breve Resgate Histórico da Educação Ambiental no Brasil e No Mundo. **Anais do VI Congresso Brasileiro de Gestão Ambiental**, Porto Alegre/RS, nov. 2015. Disponível em <https://www.ibeas.org.br/congresso/Trabalhos2015/VII-069.pdf>. Acesso em 30 Out.2020.SÃO PAULO (Estado).

SACRISTÁN, J. G. **Saberes e incertezas sobre currículo**. Tradução Alexandre Salvaterra – Porto Alegre: Penso, 2013.



SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE (SMA), COORDENADORIA DE Educação Ambiental. **Educação Ambiental e Desenvolvimento**: documentos oficiais. São Paulo: A Secretaria, 1994. (Série documentos, ISSN 0103-264X).

SENADO FEDERAL. **Da conferência das nações unidas para o meio ambiente humano**. Estocolmo, à Rio, v. 92, 2017. Disponível em <https://www.senado.gov.br/noticias/Jornal/emdiscussao/rio20/a-rio20/conferencia-das-nacoes-unidas-para-o-meio-ambiente-humano-estocolmo-rio-92-agenda-ambiental-paises-elaboracao-documentos-comissao-mundial-sobre-meio-ambiente-e-desenvolvimento.aspx>. Acesso em: 14 set. 2020.

SENADO FEDERAL. **Temas e agendas para o desenvolvimento sustentável**. Brasília: Subsecretaria de Edições Técnicas, 2012. 263 p.1111

SOUZA, V. M. Para o mercado ou para a cidadania? A Educação Ambiental nas instituições públicas de ensino superior no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, vol. 21, núm. 64, enero-marzo, 2016, pp. 121-142. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/275/27543071007.pdf>. Acesso em 31 Out.2020.

STRECK, D. R.; REDIN, E.; ZITKOSKI, J. J. (Ed.). **Dicionário Paulo Freire**. Autêntica, 2015.

UNESCO. **Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável, 2005-2014**: documento final do plano internacional de implementação. Brasília: UNESCO, OREALC, 2005. Disponível em https://www.mma.gov.br/estruturas/educamb/_arquivos/dt_04.pdf. Acesso em 31 Out.2020.

GESTÃO CORPORATIVA INOVADORA E MECANISMOS DE CONTROLE SOCIAIS DAS GUARDAS MUNICIPAIS NO BRASIL.

Prof. Me. Adaelson Souza dos Santos
Pedagogo/Adm. Escolar. Esp. Gestão e Políticas de Segurança Pública
Esp. Psicologia Educacional com Ênfase em Psicopedagogia Preventiva
Mestre em Ciências da Educação/E-mail: adaelson.s@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem por finalidade discorrer criticamente sobre o sistema de segurança pública brasileiro, pautando as discussões a partir da legislação pertinente e autores que enfocam esta problemática em suas pesquisas. Sendo o objetivo deste ensaio: analisar a abrangência e limitações das metodologias preventivas e repressivas de enfrentamento a violência e criminalidade, que se encontra em escalada crescente. Observando à lógica de atendimento as ocorrências de violência e crimes a partir da gestão local, então, é natural, que o município participe do planejamento e do processo de tomada de decisão sobre as ações de segurança pública, através de sua Guarda Municipal, as cidades apresentam-se competentes e vocacionadas a desenvolver políticas de segurança pública preventiva. A metodologia utilizada foi à abordagem qualitativa através da pesquisa-ação. Os principais resultados destacados nesta pesquisa consistem: maior aproximação das instituições de segurança pública da sociedade, inversão da lógica de gestão das ações de segurança, tendo o município como foco protagonista do início das ações de atendimento, orientação do processo de formação dos agentes em princípios científicos, humanísticos e técnico profissional, identificação de mecanismos de gestão corporativa, reconhecimento de ações de controle organizacional da guarda municipal, participação proativa da sociedade nas políticas públicas. Conclui-se, então, que há necessidade de maiores debates acerca da aplicação do modelo de segurança cidadã.

Palavras – Chaves: políticas públicas, guarda municipal, segurança cidadã, mecanismos inovadores de gestão, controle social.

ABSTRACT

This article aims to critically discuss the Brazilian public security system, guiding discussions based on the relevant legislation and authors who focus on this issue in their research. The objective of this essay: to analyze the scope and limitations of preventive and repressive methodologies to confront violence and crime, which is on an increasing escalation. Observing the logic of assistance to the occurrences of violence and crimes from the local management, then, it is natural that the municipality participates in the planning and decision-making process about public security actions, through its Municipal Guard, the cities they are competent and dedicated to developing preventive public security policies. The methodology used was the qualitative approach through action research. The main results highlighted in this research consist of: closer approximation of public security institutions to society, inversion of the management logic of security actions, with the municipality as the main focus of the beginning of the service actions, orientation of the process of training agents in principles scientific, humanistic and professional technicians, identification of corporate management mechanisms, recognition of organizational control actions by the municipal guard, proactive participation by society in public policies. It is concluded, then, that there is a need for further debates about the application of the citizen security model.

Key - Words: public policies, municipal guard, citizen security, innovative management mechanisms, social control.

1- INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por finalidade discutir aspectos básicos acerca de dois modelos de segurança pública existentes no Brasil, um que tem como foco principal a defesa do estado, tendo como atuação básica abordagens repressivas, visando minimizar as consequências de ações violentas e criminosas, na maioria das vezes destaca-se pelo o autoritarismo, violação de direitos e violência gratuita por parte de alguns agentes públicos na condução de diligências, modelo este que se encontra em crise, no atual estado brasileiro de direito.

Temos então, outro modelo de segurança, que despontou no Brasil, a partir da promulgação da constituição federal de 1988, denominada de constituição cidadã, pois seu texto reestabelece os direitos básicos dos cidadãos, que havia sido tutelado pelo estado brasileiro, em função da instauração da ditadura militar através do golpe de 1964.

Assim sendo, restaurada a democracia no Brasil, foi observado que a estrutura de segurança pública brasileira com enfoque na segurança nacional e defesa do estado apresentava sinais de esgotamento, já não propunha mais soluções a sociedade, que reivindica novas alternativas de enfrentamento da violência e criminalidade.

Surge então, no meio científico e político uma nova proposta de segurança pública com uma discussão mais abrangente, holística e sistêmica, com visão global e percepção de mecanismos de interdependência e interconectividade entre os fatores sociais que contribuem para o aumento/diminuição da violência e criminalidade, pois considera a segurança pública um assunto de responsabilidade de todos e dever do estado.

Neste modelo, de visão mais global, as ações de segurança pública perpassam pelo planejamento articulado de políticas públicas de atenção básica a cidadania, com foco de atendimento prioritário de atenção a infância e juventude, e a segmentos sociais expostos as variadas formas de riscos, propondo ações de enfrentamento de inversão da lógica atual, partindo de ações locais (municípios) em articulação as ações envolvendo os outros entes federativos (estados e união federal).

O modelo de segurança preventiva cidadã, preconiza que as ações de segurança pública não é um assunto exclusivamente policial, a polícia é apenas uma instituição neste complexo cenário de atividades sociais, devendo a atuação policial estar orientada por políticas públicas consistentes e coerentes, sendo desejável o desenvolvimento de ações policiais de ciclo completo, em uma perspectiva intersetorial, sendo os municípios e as cidades os elementos fundamentais para se iniciar e realizar os encaminhamentos necessários para o atendimento de demandas relacionadas a prevenção da violência e criminalidade.

Para orientar as nossas argumentações, elaboramos o objetivo geral: analisar os efeitos da regulamentação do Estatuto Geral nas atribuições das Guardas Municipais, a partir da sanção da lei nº 13.022/2014 – Estatuto Geral das Guardas Municipais. Os resultados desta pesquisa e a conclusão do artigo serão norteados pelos seguintes objetivos específicos:

- 1) identificar os princípios básicos de segurança pública preventiva municipal;
- 2) destacar as atribuições básicas das Guardas Municipais estabelecidas em lei;
- 3) discorrer sobre a necessidade de adequação das Guardas Municipais aos princípios do Estatuto Geral das Guardas Municipais;
- 4) descrever as principais contribuições das Guardas Municipais na prevenção da violência e criminalidade nas cidades;
- 5) socializar as experiências.

Discutiremos neste ensaio, as limitações do modelo em crise (segurança repressiva), os princípios básicos do modelo mais abrangente de segurança pública (segurança preventiva), as atribuições de segurança pública dos municípios, considerando o § 8º, do Artigo 144, da constituição federal, bem como os efeitos da lei nº 13.022/2014 – Estatuto Geral das Guardas Municipais, e a inclusão dos municípios no planejamento de ações de segurança pública preventiva das cidades.

A metodologia utilizada foi uma abordagem qualitativa dos fenômenos através da pesquisa-ação. A pesquisa-ação não deve ser confundida com um processo solitário de auto avaliação; mas, sim, como uma prática reflexiva de ênfase social que se investiga e do processo de se investigar sobre ela. A pesquisa-ação é um processo que se modifica continuamente em espirais de reflexão e ação. Onde cada espiral inclui: aclarar e diagnosticar uma situação prática ou um problema prático que se quer melhorar ou resolver; formular estratégias de ação; desenvolver essas estratégias e avaliar sua eficiência; ampliar a compreensão da nova situação e proceder aos mesmos passos para a nova situação prática.

Este artigo está assim organizado: 1) Introdução com apresentação geral da problemática, justificativa enfocando a relevância do estudo; 2) Discussões históricas e contextualizadas sobre segurança pública, apresentação do modelos de segurança pública preventivo e repressivo, a proposta de segurança cidadã no Brasil, segurança preventiva um modelo em destaque, políticas públicas municipais de segurança, segurança cidadã e as Guardas Municipais, elaboração do objetivo geral e dos objetivos específicos, descrição da metodologia utilizada em linhas gerais; 3) Enfoque metodológico da pesquisa, 4) Resultados da pesquisa; 5) Conclusão: análise crítica da problemática discutida, interpretação e inferências sobre os resultados apresentados.

2 – DISCUSSÕES HISTÓRICAS CONTEXTUAIS SOBRE SEGURANÇA PÚBLICA

O Ato Institucional nº 5, AI-5, baixado em 13 de dezembro de 1968, durante o governo do general Costa e Silva, foi a expressão mais acabada da ditadura militar brasileira (1964-1985). Vigorou até dezembro de 1978 e produziu um elenco de ações arbitrárias de efeitos duradouros. Definiu o momento mais duro do regime militar, dando poder de exceção aos governantes para punir arbitrariamente os que fossem inimigos do regime ou como tal considerados.

As determinações mais importantes do Ato Institucional Número 5: concedia poder ao presidente da república para dar recesso a câmara dos deputados, assembleias legislativas (estaduais) e câmara de vereadores (municipais). No período de recesso, o poder executivo federal assumiria as funções destes poderes legislativos; concedia poder ao presidente da república para intervir nos estados e municípios, sem respeitar as limitações constitucionais; concedia poder ao Presidente da República para suspender os direitos políticos, pelo período de 10 anos, de qualquer cidadão brasileiro; concedia poder ao presidente da república para cassar mandatos de deputados federais, estaduais e vereadores; proibia manifestações populares de caráter político; suspendia o direito de habeas corpus (em casos de crime político, crimes contra ordem econômica, segurança nacional e economia popular). Impunha a censura prévia para jornais, revistas, livros, peças de teatro e músicas.

2.1 – A SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL E A CRISE DO MODELO REPRESSIVO

A crise do modelo de segurança pública repressivo no Brasil se inicia com a decadência e queda do regime político, a ditadura militar. Este modelo de segurança pública teve o seu início e apogeu, na estrutura de poder do regime militar, que extinguiu as guardas civis, para criar a força pública urbana, que mais tarde seria a Polícia Militar dos estados, como força auxiliar e subordinada diretamente ao exército brasileiro, pois era preciso, que os estados tivessem um instrumento repressivo de manutenção da ordem, ligado ao governo federal, para dar suporte ao sistema de governo que era instaurado naquele cenário histórico.

Compreende-se então, que o modelo repressivo de segurança pública está em crise e apresenta sinais frequentes de fragmentação e esgotamento, pois não consegue dar uma resposta eficiente para diminuir a escalada da violência e de criminalidade nas cidades brasileiras. A problemática do assunto tratado reveste-se da necessidade de análise objetiva em seus aspectos de causa e efeito. O crime organizado vem crescendo a cada tempo, consolidando-se como ator principal do teatro social, alcançando o absurdo de admitir que seu principal objetivo é a tomada do poder, ou seja, a derrocada do estado coroado pela incompetência absoluta de gerir os problemas enfrentados, eximindo-se da responsabilidade de proteger a sociedade e seu patrimônio.

Ressaltando estas afirmações o professor Luís Flávio Gomes e o ilustre Raul Cervini, esclarecem que o clamor público precisa ser atendido e que a legislação penal tal qual ela é serve-se apenas de calmante ao povo, porquanto, se desejamos enfrentar corretamente a organização do crime, devemos abandonar as falaciosas medidas repressivas puramente paliativas e simbólicas aplicadas no trato com o criminoso. (GOMES E CERVINI, 1995, p. 32-33).

Assim, se o paradigma (modelo) de segurança, que se apoia nas ações repressivas, se encontra em crise, pois apresenta limitações, é fragmentado no atendimento de ocorrências de enfrentamento a violência e criminalidade, são medidas que dão respostas “emocionais” no calor dos fatos violentos, essas medidas paliativas e simbólicas são descontínuas e não conseguem atingir a essência dos problemas relacionados a violência urbana, pois não atendem os fatores multicausais que geram a violência e crimes. É perfeitamente natural então, que outro modelo paradigmático de segurança pública se apresente, para dar uma resposta mais eficiente e eficaz de enfrentamento a esta problemática, que como já afirmamos não é “um caso” de exclusivo atendimento e solução policial.

A maneira como a polícia trata o cidadão é para este um forte definidor da forma como o Estado o respeita ou o desrespeita, pois é uma instituição estatal de grande visibilidade (Cf. Balestreri, 2003, p. 19). A polícia como agente do Estado reflete, até certo ponto, em suas ações, as diretrizes governamentais, ainda que tenha relativa margem de autonomia para estruturar e realizar tarefas de policiamento. A polícia é, portanto, uma instituição chave para se avaliar a efetividade dos valores democráticos de um país, de seu governo e sociedade.

A Segurança Pública foi tratada, porém, em capítulo específico, no Título V, da Constituição Federal de 1988, que trata da Defesa do Estado e das Instituições Públicas, juntamente com os temas Estado de Defesa, Estado de Sítio e Forças Armadas. Daí, certamente, uma das razões para que o direito à segurança sempre apareça associado com a garantia da ordem pública, distanciando-se dos temas cidadania e direito humano à segurança. Nesse sentido, apoiando-se no pensamento de Carvalho (2005), Chauí (2007), Cerqueira (2001), Balestreri (2003), e Brasil, (1997). Deve-se fazer a distinção entre Segurança Pública e ordem

pública, ao mesmo tempo em que se faz indispensável abrir o debate sobre o direito humano à segurança, articulado à dimensão social, Chiavenato (2010) menciona a necessidade do sistema de gestão de qualidade para a melhoria contínua de pessoas e de processos organizacionais.

No geral, resente-se da falta de critérios e elementos que possam nortear a Política Nacional de Segurança Pública. Como forma de suprir essa lacuna, coloca-se como urgente a regulamentação da Segurança Pública, a exemplo do que ocorreu com as demais políticas públicas. Até hoje não há norma de caráter objetivo que supra as lacunas do artigo 144 (Cf. Constituição Federal de 1988), deixadas pelos constituintes, sobretudo com relação aos critérios democráticos que devem nortear essa política, apresentando-a, preferencialmente, na interdependência para com os Direitos Humanos e, sobretudo, considerando a devida distinção entre Segurança Pública e ordem pública.

Nesse sentido, vale observar, apoiando-se em Fontoura et al (2009, p. 137), que os parlamentares deixaram na "Segurança Pública um arcabouço institucional, fortemente militarizado e marcado por atuação importante das Forças Armadas".

Por conseguinte, merece ser observada a notória contradição existente na Constituição Federal, na medida em que ela mantém as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros como forças auxiliares e reservas do Exército, embora determine sua subordinação e a da polícia civil aos governadores. Desse modo, fica indicada na própria Constituição uma situação ambígua quanto à subordinação das Polícias Militares, que devem responder a dois gestores distintos: o governo em âmbito estadual e, ao mesmo tempo, o Governo Federal, em virtude de sua vinculação às Forças Armadas.

Como resultante dessa vinculação, os funcionários públicos da área de Segurança Pública, mais diretamente os policiais militares, são submetidos a um conjunto de normas que diferem dos demais servidores públicos, por se inspirarem na legislação do Exército, através do Regimento Disciplinar Militar e do Código Penal Militar, além de serem julgados por Tribunais Militares.

O Regimento Disciplinar da Polícia Militar, adotado pelas polícias militares, "é considerado, no meio policial militar, como um dos mais importantes instrumentos normativos de controle dos policiais militares [...]" (MOURA, 2007, p. 237). Este documento vem sendo discutido por alguns policiais militares e estudiosos da área que consideram suas medidas discriminatórias, autoritárias e divergentes dos princípios constitucionais e, conseqüentemente, do Estado Democrático de Direito. A revisão desse regimento foi apontada como medida indispensável pela nova política de Segurança Pública.

2.2 – A SEGURANÇA CIDADÃ NO BRASIL

A aplicação de políticas públicas eficazes no campo da segurança pública a fim de atuar preventivamente no combate ao crime, permitirá ao estado retomar o controle absoluto do poder, impedindo que facções criminosas organizadas aliciem indivíduos nocivos, tendo em vista, a derrocada do poder estatal.

Balizando o assunto, devemos ressaltar a importância dos municípios nesse cenário, porquanto, o cidadão está efetivamente nas cidades brasileiras e não nos estados ou nas

dependências da União, o indivíduo vive de fato no “ente federativo municipal” e é ali que os problemas acontecem, é ali que os reflexos da ineficiência estatal se cristalizam.

(...) querer tratar de justiça, polícia e criminologia, esquecendo-se que estas questões estão envolvidas na ordem política, é somente perder tempo com raciocínios e palavras brilhantes e de efeito, e, ainda mais, enganar-se e enganar a opinião pública. (CERQUEIRA, 2001, p. 33).

O Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS/2018), implementa através da Lei No 10.635, de 11 de junho de 2018, a atualização da Política Nacional de Segurança Pública no Brasil e contempla efetivamente a recepção dos municípios no contexto geral destinado ao assunto e admite a participação das cidades como integrantes do SUSP/Sistema Único de Segurança Pública. É mister que, os governos municipais têm absoluta competência para estabelecer as metas e diretrizes das ações de política local voltadas à segurança pública.

Nesse aspecto faz-se necessário lembrar aos argumentos críticos de Marilena Chauí (2007, p. 90), ao discorrer sobre o autoritarismo social, instalado na sociedade brasileira, considerado pela referida autora como um lastro favorável ao paradoxo existente no Brasil entre a igualdade formal dos direitos, e, de outro lado, a ideia de que alguns são mais iguais que outros, dando margem à garantia de privilégios e não à garantia de direitos.

O Plano governamental de segurança pública (2018) mencionado recebe e admite passivamente a atuação municipal no âmbito da segurança através de guardas civis municipais (GCM) constituídas regularmente nos ditames da lei, e que a gestão e operação daqueles agentes públicos consolida-se dia após dia lastreado na inteligência do § 8º do art. 144 da CF/88 e da lei 13.022/2014 – Estatuto Geral das Guardas Municipais. Municipalizar o serviço de segurança pública é desonerar substancialmente a sobrecarga dos governos estaduais no assunto em questão, o que de outro norte, ainda há de se considerar a possibilidade de influência direta e positiva nos índices alarmantes de outrora da criminalidade e insegurança vivenciadas pelo cidadão. A gestão local da segurança pública nas cidades brasileiras enfoca o debate sobre um novo modelo de segurança preventiva com a participação da municipalidade no planejamento estratégico, gestão, operações multidisciplinares e intersetoriais, formação inicial e continuada de agentes, segurança cidadã de proximidade e diálogo permanente com a sociedade.

2.3 – SEGURANÇA PREVENTIVA UM MODELO EM DESTAQUE

Por conseguinte, discutir, aplicar, estimular, desenvolver ações no âmbito da segurança pública municipal, não é senão, contribuir preventivamente para inócuos delitos, vez que, o agente público que aplica a medida direta de controle é aquele que também reside no município, de forma que conhecer cada peculiaridade da comunidade em que atua.

A percepção do governo federal em admitir os municípios no rol de entes com responsabilidade direta sobre a segurança pública, atendendo aos apelos e mudanças sociais que recaem sobre a problemática apresentada, é senão, a visualização projetiva do cenário futuro no pacto nacional pela segurança, sendo fundamental que no papel protagonizado pelos estados-membros e pela União, a consolidação dos gabinetes municipais, GGIM – Gabinete de

Gestão Integrada do Município, de tratamento das questões de proteção municipal do cidadão deve favorecer estruturas institucionais para gestão compartilhada na resolução do problema.

O Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) articula as ações que permeiam o tema, na esfera federal, estadual e inclusive a municipal, o que leva a interpretar de maneira vanguardista que os municípios figuram como protagonistas importantes no contexto social da questão do planejamento de ações segurança preventiva visando o enfrentamento e redução de violência e crimes.

Entretanto, o maior obstáculo que pensamos existir é a resistência dos órgãos constituídos para enfrentamento da problemática, os quais tentam consolidar um entendimento controvertido de que haverá usurpação de competência, caso os municípios passem a instituir órgãos responsáveis pela segurança pública em âmbito municipal.

A municipalização da segurança pública traz em seu bojo a renovação da força proativa de atuação da gestão das cidades, capaz de fazer o enfrentamento local e sistemático frente ao crime organizado, em ações e estratégias articuladas, onde, através dos planos municipais de segurança e proteção cidadã, é possível diagnosticar o foco embrionário dos delitos, cujo diagnóstico permitirá o incentivo por parte do ente municipal das pesquisas e estudos destinados à contenção preventiva e também “repressiva” se houver necessidade, das inúmeras manifestações de abuso e violência cometidos contra a população de maneira geral.

Não menos importante, ainda destacamos a responsabilidade do gestor municipal sob a égide do dever estatal em desempenhar o papel funcional de agir, assumindo sua parcela de responsabilidade no âmbito do art. 144, §8º disposto no texto constitucional de 1988, e na Lei No 13.022/2014, o que via de regra, consubstancia-se, no caso de inércia do gestor público, nos aspectos punitivos da responsabilidade civil da administração pública e no abuso de poder. É bem verdade que a extração de responsabilidade do município nesses casos encontra resistência em um deliberado conflito de competência, que produz o antagonismo entre as forças do estado, entendido aqui como entes federados, inviabilizando assim, a eficiência e eficácia de ações preventivas, cooperativas e integradas necessárias (DANTAS FILHO, 2009, p.48). As resistências tendem a serem minimizadas através de execução sistemática de ações e mecanismos de integração propostos pela criação do SUSP/Sistema Único de Segurança Pública.

De outro norte, conceber o combate ao crime, organizado ou não, em âmbito municipal é condicionar as forças de segurança interativamente para apresentação de resposta rápida a fim de solucionar problemas que só podem ser detectados pelos munícipes, os quais, em razão da proximidade do agente municipal de segurança pública combina ação preventiva com ação de inteligência comunitária na atuação em face da problemática criminal.

A Constituição Federal, Carta suprema normativa da cidadania brasileira, promulgada em 1988, traz em seu bojo, especificamente no §8º do art. 144 a seguinte redação, in verbis: “Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: [...] § 8º – “Os Municípios poderão constituir guardas municipais destinadas à proteção de seus bens, serviços e instalações, conforme dispuser a lei, (grifo nosso)”.

Tal disposição afeiçoa-se à nova perspectiva sócio jurídica na mesma medida com que se apresenta a hermenêutica do assunto aos operadores jurídicos. Porquanto, nossa Magna Carta, abre amplo espaço protecional e de extrema segurança jurídica, quando faculta aos municípios a possibilidade de instituírem um braço armado para exercício do poder de polícia municipal sob a égide discricionária do gestor do município.

2.4 – POLÍTICAS PÚBLICAS MUNICIPAIS EM SEGURANÇA

A responsabilidade do poder local por políticas de segurança pública é a regra nos Estados Unidos e Inglaterra, onde a grande maioria das polícias é municipal ou local. O interesse dos países latino-americanos em políticas municipais de segurança pública advém, entretanto, não apenas da observação das experiências americanas e inglesas, mas também da observação do processo de descentralização das políticas de segurança pública em países da união europeia.

Segundo, a constatação de que, apesar de não possuírem organizações policiais repressivas, e que as Guardas Municipais, são instituições de segurança vocacionadas para fazer a segurança preventiva e cidadã (Cf. a Lei 13.022/2014). Os Municípios têm capacidades para desenvolver políticas de segurança pública que os estados e a união federal não têm. É o caso particularmente da presença de organizações e serviços municipais nas cidades e bairros e sua proximidade em relação às comunidades e associações locais, que facilita conforme descrevemos: a) o desenvolvimento de políticas adequadas à realidade local, sensíveis às expectativas da população; b) o estabelecimento de parcerias entre agências governamentais e entre estas e organizações da sociedade; c) a operação de instrumentos democráticos de controle, monitoramento e avaliação das políticas públicas (Cf. Soares, 2005).

Essas capacidades, entretanto que, especialmente em um estado federativo, não substituem, mas podem reforçar, complementar ou suplementar, se utilizadas de forma integrada, as capacidades dos Estados e da União (Cf. Azevedo, 2005).

Políticas são diferentes de programas, ainda que possam ser delineadas em programas de governo. Políticas implicam diretamente autoridades públicas, que assumem responsabilidade pelo seu desenvolvimento. Programas, ainda que desenvolvidos sob responsabilidade de autoridades públicas, podem ser executados por agentes públicos, privados ou comunitários, e por diversas combinações de agentes. Políticas são formadas por conjuntos de programas, que, por sua vez, são desenvolvidas, através de uma série de ações.

Políticas municipais se diferenciam de políticas estaduais e federais na medida em que são desenvolvidas por autoridades municipais. Frequentemente, entretanto, tais políticas incorporam recursos estaduais e federais, ou constituem a implementação, na esfera municipal ou local, de políticas estaduais ou federais. Políticas municipais de segurança cidadã são políticas orientadas para a redução de crimes e violências e para a promoção da segurança do cidadão.

Pensadas desta forma, podem ser desenvolvidas não apenas de forma reativa, após a emergência ou crescimento de problemas de crime, violência e insegurança, mas ainda de forma proativa, a fim de evitar a emergência ou crescimento destes problemas. Promover a segurança do cidadão implica não apenas reduzir o medo e a sensação de insegurança, que advém da expectativa de vitimização, mas principalmente desenvolver ações para evitar ou minimizar as chances de emergência e crescimento do crime e da violência associados a esta expectativa.

Políticas de segurança cidadã adotam estratégias preventivas ou repressivas para lidar com os problemas de crime, violência e insegurança: Estratégias de prevenção são aquelas baseadas em ações orientadas para a redução da incidência e da reincidência de crimes e

violências e para a minimização de danos. São centradas não na punição ou ameaça de punição de indivíduos, mais na educação através de processos formativos permanentes de socialização e ressocialização, de grupos e organizações que praticam crimes e violência, mas também na redução dos fatores multicausais que aumentam o risco (fatores de risco) e no aumento dos fatores que diminuem o risco (mecanismos de proteção) contra crimes e eventos de violência.

Estratégias repressivas são focadas em aspectos reativos, baseadas na punição ou na ameaça de punição como forma de impedir ou dissuadir a prática de crimes e violências por indivíduos, grupos e organizações. As políticas de segurança cidadã podem adotar estratégias essencialmente preventivas ou repressivas, ou combinar de diferentes maneiras as duas estratégias, dependendo do tipo de problema e dos instrumentos disponíveis para resolução do problema. No caso dos municípios brasileiros, que não possuem organizações policiais repressivas (no caso do Brasil, polícia militar e polícia civil), contam com as Guardas Civis Municipais, sendo assim, os governos municipais têm capacidades mais compatíveis com o desenvolvimento de políticas baseadas em estratégias de prevenção. Se necessitarem ou quiserem desenvolver políticas centradas em estratégias repressivas, dependem necessariamente de uma integração com os demais entes federativos (estados e união).

2.5 – SEGURANÇA CIDADÃ E AS GUARDAS MUNICIPAIS

Nasce aí a possibilidade de criação de um órgão necessário para fiscalização e controle das ações humanas, assim como a proteção dos bens, serviços e instalações municipais no âmbito da segurança pública, proteção de pessoas, colaboração e complementação aos serviços prestados pelas forças públicas de segurança (Cf. Constituição Federal, § 8º, Art. 144, de 1988, bem como a Lei Federal 13.022, de 08 de agosto de 2014 – Estatuto Geral das Guardas Municipais). De forma que, a partir do comportamento permissivo do constituinte originário em facultar aos municípios a possibilidade de complementação das lacunas existentes no âmbito desse serviço essencial, que é o de segurança pública, cada gestor na sua esfera atributiva de responsabilidade tem liberdade para criar uma guarda municipal destinada à proteção das coisas mais importantes para uma sociedade, que é o seu cidadão.

Sob análise detida, é possível constatar de maneira coerente, alguns aspectos importantes para se definir qual foi a intenção do legislador ao estabelecer genericamente a proteção de bens, serviços e instalações, senão vejamos quais as dimensões de cada aspecto do dispositivo constitucional em tela: Quanto à proteção, entendemos ser uma forma de proteção, um acervo de medidas contra agressões e danos.

Nesse sentido, proteção é gênero, do qual a prevenção é espécie destinada evitar o dano ou agressão a fim de antecipar as ações danosas. Quanto aos bens, como poderia ser considerada a vida de um cidadão sob a ótica estatal, senão como o aspecto de maior relevância a desfrutar de proteção? Há, nas proposições apresentadas, uma consideração relevante quanto ao que seja considerado bem, todavia, ousamos mencionar no elenco hipotético, a vida do cidadão, como já dito, trata-se do bem mais valioso a ser protegido pelo Estado.

Quanto às instalações, essas sim, compõem o patrimônio material público, o qual permite o desenvolvimento da sociedade em seus aspectos econômicos e físicos, aos quais, acrescentamos duas distintas espécies de patrimônio, os de uso comum e os especiais, sendo estes, aqueles destinados ao abrigo dos órgãos e entidades que compõem a administração pública.

Ante tais apontamentos, há que se considerar que para o exercício do poder de polícia delegado ao agente municipal pelo ente estatal, é fundamental analisar que a intervenção de garantia e controle se dará no aspecto humano, eis que a interação ocorre nesse sentido. Mas, não se mostra razoável, que sendo a segurança pública dever do estado, direito e responsabilidade de todos os cidadãos, não possa, a administração pública municipal, constituir órgão regular, delineado por metas e diretrizes de ações parametrizadas, no intuito de cumprir seu papel constitucional, porquanto, a guarda municipal é legitimada para garantir o que é de direito e responsabilidade de todos sob o manto protetivo do estado em âmbito municipal (Cf. estabelece a Constituição Federal e Lei nº 13.022/2014).

Com efeito, a referida instituição concorre em igual teor e modo com as polícias, estadual e federal, no que tange o princípio da autoexecutoriedade, conquanto, cooperam na preservação da ordem pública, proteção efetiva de próprios municipais e incolumidade dos indivíduos, do patrimônio geral, de órgãos e entidades da administração pública direta e indireta.

No exercício do poder de polícia, o estado, abriga a sociedade como um todo da prostituição, das perversões sexuais, da embriagues, obscenidades, jogos de azar, entorpecentes, entre outros. Com isso consegue manter em elevado patamar o princípio constitucional da dignidade da pessoa humana. Quanto a possível ofensa ao princípio da legalidade, sem temerária razão, ousamos afirmar que tanto a suprema corte brasileira, quanto as demais, pactuam pelo mesmo entendimento de que as guardas municipais são órgãos que atendem ao disposto no texto constitucional em seu art. 144, §8º, e os dispositivos de Lei No 13.022/2014, e por isso, possuem legitimidade para fiscalizar o trânsito aplicando multas, prender criminosos em flagrante delito, bem como dar proteção consequente á incolumidade dos cidadãos.

Diante de inúmeras conjecturas, a guarda civil municipal exerce em seu papel o poder de polícia administrativa, porquanto, segundo o mestre Hely Lopes Meireles “Poder de Polícia é a faculdade de que dispõe a Administração Pública para condicionar e restringir o uso e gozo de bens, atividades e direitos individuais, em benefício da coletividade ou do próprio Estado” (MEIRELLES, 2004, p. 127). O que distancia o poder de polícia administrativo do poder de polícia judiciário é que este está para, via de regra, apuração de ilícitos penais e cumprimento de ordens da autoridade judiciária estadual e federal e aquele está para o controle e regulamentação impeditiva da ação violadora dos delinquentes em face da comunidade municipal (MELO, 1999, p. 359). Ademais a regulamentação efetiva e embasadora do referido poder estatal encontra lastro favorável em dois grandes princípios norteadores das ações do ente público, quais sejam, a autotutela, autoexecutoriedade e a supremacia do interesse público.

Nessa esteira, pugnando pelo bem maior social, a administração pública lança mão de seu poder regulatório para através de agentes executores realizarem a paz social em âmbito municipal. Por derradeiro, não há que se falar em incompetência ou inexistência de regulamentação para que os gestores municipais, no âmbito de suas atribuições, assumam a parcela de responsabilidade que lhes cabe e que lhes fora atribuída pelo art. 144 §8º, da Constituição Federal de 1988, e agora a Lei Nº 13.022/2014, com efeito, e amplamente dissecado, a municipalidade tem atuação direta na vida do cidadão, exercendo através de seus poderes e atribuições a garantia e proteção de seus bens, serviços e instalações.

Também entendemos ser a hora em que o grande “Leviatã” de Thomas Hobbes (1651) deixa seus aspectos medievais e, a partir de uma imagem vanguardista, pelos braços municipais de administrar, assume as rédeas deste carro desgovernado chamado segurança pública. Porquanto, os cidadãos já estão cansados de viver sob o manto da omissão, ineficiência dos serviços públicos e incompetência da administração estatal, limitando-se a resguardar sua proteção incólume, aos muros altos, grades janelares e alarmes de toda sorte, sempre à mercê da organização do crime pautada na soberba e ignorância secular de integrantes da alta cúpula dos órgãos responsáveis pela conduta protetiva do Estado.

“Temos a citação do sistema cujo objetivo é o desenvolvimento do papel estratégico nas empresas. O autor chama esse sistema como o Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ. Trata-se de um sistema voltado para o cliente, ou seja, para a qualidade do produto ou serviço oferecido serem compatíveis e além das expectativas do consumidor final. Chiavenato cita tal sistema como forma de melhorar os resultados alcançados pela organização”. CHIAVENATO (2010, p.16).

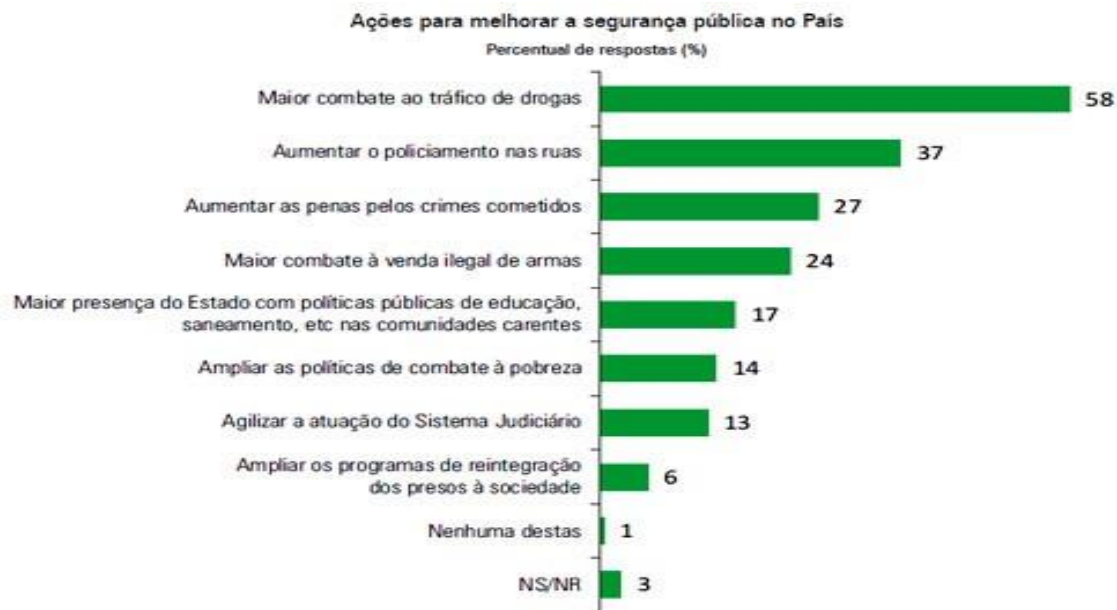
Relatos das experiências internacionais e nacionais revelam que grande parte dos fatores decisivos para o sucesso de novas práticas da Segurança Pública perpassam, necessariamente, pelo envolvimento dos governos locais e para o atendimento das necessidades básicas da cidadania. Não é por outra razão que o fenômeno da “localização” da gestão da Segurança Pública não constitui uma singularidade brasileira, mas sim uma tendência mundial, com exemplos sucessivos de atuações exitosas em diversos países. É importante notar que o Município enquanto “ente federativo institucional” constitui-se em um diferencial político, uma vez tratar-se de um ente administrativo imprescindível para a gestão da Segurança Pública. Várias são as orientações repassadas por organismos nacionais e internacionais sobre a necessidade inquestionável de participação dos Municípios na Segurança Pública.

3- ENFOQUE METODOLÓGICO

Foi utilizada a abordagem qualitativa através da pesquisa-ação, com levantamento e revisão de referenciais bibliográficos de abrangência geral e específicos, em seguida foi realizado ciclo de debates com especialistas da área de segurança pública, com destaque para a socialização de experiências de Guardas Municipais do Estado do Pará, no ano de 2019, com atuação diária em ocorrências operacionais, para assegurar a validade e confiabilidade da pesquisa utilizamos a triangulação de dados com análise comparativa entre os modelos de segurança pública preventiva e repressiva, considerando sua abrangência e limitações.

5 - RESULTADOS

Foi possível observar que mudanças devem ser introduzidas na visão que as instituições de segurança pública, notadamente as Guardas Municipais tem para com a comunidade, no sentido de enxergar os sujeitos como importantes na elaboração das políticas públicas de segurança. De acordo com a ilustração da pesquisa de opinião de ações para melhorar a segurança pública nas cidades brasileiras:



Fonte: Pesquisa de Opinião IBOPE 2012/www.observatorioseguranca.org

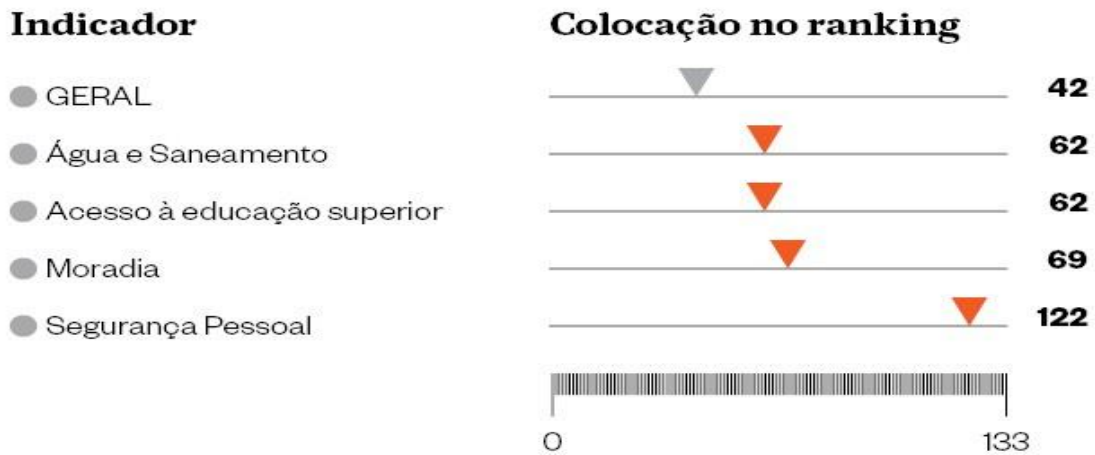
Tais tendências de mudanças se traduzem nos seguintes resultados:

- Maior aproximação das instituições de segurança com a comunidade;
- A necessária adequação das Guardas Municipais a lei 13.022/2014, considerando seus princípios fundamentais, competências/habilidades gerais e específicas, atribuições, organização, funcionamento, elaboração de plano de carreira único, controle interno e externo e formação técnica profissional.
- Atuação dos agentes de segurança pública, destacadamente os agentes do município, voltada para o respeito aos Direitos Humanos;
- Mudança de mentalidade na abordagem dos agentes de segurança pública para com os indivíduos, enxergando na prevenção uma estratégia de enfrentamento da criminalidade em uma clara mudança com relação ao modo de fazer polícia tradicional que se pautava, estritamente, na repressão e punição do crime;
- Uma formação inicial e continuada observando os aspectos humanísticos, científicos, e técnico operacional, que contemple o ensino dos Direitos Humanos na formação policial, e também orientada pelo policiamento de proximidade, onde a comunidade colabora no diagnóstico e prevenção do crime, estimulando a adoção de atitudes profissionais éticas e responsáveis;
- A universidade, escolas, organizações não governamentais e a sociedade civil organizada como partícipe na elaboração das políticas públicas de segurança, em especial voltadas para a formação dos agentes de segurança, numa contínua ação dialógica com os órgãos de segurança pública;
- Com a formulação das políticas de segurança é notório a intensificação do debate em torno da filosofia da segurança cidadã, do ensino dos Direitos Humanos, e a cooperação entre universidade, escolas, Ong's, sociedade e instituições de segurança pública;
- A participação da sociedade civil na elaboração e gestão das políticas de segurança pública materializa-se de maneira mais efetiva no Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, com assentos previsto no GGIM – Gabinete de Gestão Integrada do Município e na organização dos conselhos comunitários de segurança pública. Faz-se necessário uma ressalva, a implantação dessas mudanças, em especial, aquelas introduzidas com o PNSPDS – Programa Nacional de Segurança Pública e Defesa Social são recentes, portanto, o debate em torno das

mesmas precisam ser amadurecidas e isso se faz com o contínuo debate entre pesquisadores, sociedade civil e órgãos de segurança pública.

BRASIL, PAÍS DA INSEGURANÇA

Saimo-nos mal em indicadores
como segurança e moradia, entre 133 países
avaliados em 52 quesitos



Fonte: Social Progress Imperative

Fonte: Índice de Progresso Social (IPS)/2015 – Revista Época 09/04/2015.

Entretanto, as cidades brasileiras mantêm ainda, profundas desigualdades sociais, que precisam ser urgentemente combatidas com políticas públicas assertivas e de equidade social para reverter o quadro alarmante de exclusão social e falta de oportunidades. Conforme o IPS/Índice Progressivo Social, 2015, no quesito segurança pública, o Brasil ocupa a posição de 122º lugar, em um ranking de 133 países pesquisados.

6 – CONCLUSÃO

Dessa forma, é possível concluir que há muito que se debater em torno dos caminhos percorridos pelas Políticas de Segurança Pública no Brasil, e no estado do Pará, principalmente, no que diz respeito à participação protagonista e mais democrática da sociedade civil por intermédio do controle social dessas políticas públicas em segurança. A metodologia de segurança cidadã que tem como fim alcançar uma intervenção policial em que os direitos de cidadania sejam respeitados, e a comunidade não mais vista como um inimigo a ser derrotado é recente, e por esse fato poucos são os estudos ainda, em torno dessa nova metodologia de trabalho policial a fim de avaliá-la.

Nesse sentido, ao analisar as experiências internacionais é percebido que a mesma produz bons frutos, perceptíveis tanto pela comunidade quanto pela própria instituição policial tanto no que diz respeito ao recuo no número da criminalidade, em especial quando a criminalidade está ligada a desordem, ou seja, em um lugar onde a polícia faz um trabalho permanente de tentar assegurar a ordem os números da criminalidade são menores os que se traduz na relação entre criminalidade e desordem, ou seja, em um lugar em que a desordem impera, a criminalidade pode encontrar terreno para se desenvolver, bem como na confiança

que a comunidade passa a ter para com os agentes de segurança pública, visto que o fim de tal metodologia é a aproximação da comunidade para com as instituições policiais.

Debates em torno da formulação de políticas de segurança tornam-se mais relevantes em vista da repercussão que esse tema tomou nos dias de hoje. A violência bem como as ações governamentais para com a segurança pública é tema de programas televisivos, plataformas de governo, nos bate - papos cotidianos que se travam entre conhecidos e desconhecidos, ou seja, é um tema de interesse para grande parte da população.

Assim cabe a classe acadêmica tomar parte nesse assunto fazendo com que o mesmo seja problematizado. A aproximação das universidades com as instituições policiais, no que diz respeito a sua contribuição para a formação destes, é um viés que não pode ser visto com menos atenção, tal aproximação resulta de uma nova postura por parte da instituição policial e da própria postura da universidade de enxergar as políticas de segurança pública municipal como importante em uma sociedade que se propõe a pensar novas propostas para a sua segurança.

Tal pensar/repensar/agir/empreender se traduz no constante diálogo em torno das políticas de segurança, nesse sentido, o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social é uma nova proposta para a segurança pública, com enfoque privilegiado para com a sociedade, cujos focos principais orientam-se para o foco etário de 15 a 29 anos, ou seja, para jovens os que são apontados em dados estatísticos oficiais como a principal vítima da violência, bem como o foco social e territorial, ou seja, prioriza aquelas áreas em que os efeitos da violência são mais perceptíveis.

Portanto o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social/PNSPDS, apreende de forma coerente elementos que subsidiam propostas de uma nova postura para as políticas de segurança, ou seja, o diálogo entre ações de prevenção e a participação da comunidade são mais visíveis a partir do Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, pois as ações previstas no mesmo têm como fim diagnosticar as causas da criminalidade e enxergar na prevenção, o caminho pelo qual a sociedade e as instituições policiais podem intervir em tal cenário estabelecendo ações em conjunto. É necessário que esse debate se aprofunde na sociedade de forma mais ampla, e que possa esclarecer aos sujeitos a importância desse tema e das mudanças introduzidas nas políticas de segurança pública no Brasil.

REFERÊNCIAS

- BALESTRERI, Ricardo Brisolla. Direitos Humanos: coisa de polícia. Passo Fundo-RS: Edições CAPEC, Gráfica Editora Berthier, 2003.
- BRASIL, Ato Institucional nº 5, 1968. Disponível em: http://www.acervoditadura.rs.gov.br/legislação_6.htm, acesso em 31 de julho de 2015.
- BRASIL, Estatuto do Desarmamento. Lei 10.826 de 2003. Câmara dos Deputados. 20p. (Série fontes de referência. Legislação; n. 55). Brasília. 2004.
- BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF, Senado, 1988.
- BRASIL. Programa Nacional de Direitos Humanos – PNDH 2/ Brasília: Presidência da República, Secretaria de Comunicação Social, Ministério da Justiça, 2002.
- BRASIL. LEI nº 13.022. Estatuto Geral das Guardas Municipais. Congresso Nacional. Brasília – DF, 08 de Agosto de 2014.
- BRASIL. Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, Presidência da República, Ministério da Justiça, Secretária Nacional de Segurança Pública, Brasília, 2018.
- BRAGA, C. A. Guarda Municipal: manual de criação, organização e manutenção, orientações administrativas e legais. São Paulo: Juarez de Oliveira, 1999.

CERQUEIRA, Carlos Magno Nazareth. O futuro de uma ilusão: o sonho de uma nova polícia. Textos Fundamentais de Polícia. Coleção Polícia Amanhã, Instituto Carioca de Criminologia, Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2001.

CHAUÍ, Marilena. Brasil: mito fundador e sociedade autoritária. Coleção História do povo brasileiro, 7ª reimpressão, São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2007.

CONSELHO NACIONAL DE GUARDAS MUNICIPAIS. www.cngm.com.br. Acessado em 04/11/2020.

DAGNINO, Evelina. Os movimentos sociais e a emergência de uma nova noção de cidadania. In: DAGNINO, Evelina (Org.). Anos 90 política e sociedade no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 2004.

David Tripp. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

ÍNDICE PROGRESSIVO SOCIAL/IPS. Social Progress Imperative. Revista Época. 09/04/2015. www.epoca.com. Acessado em 04/11/2020.

MEIRELLES, H. L. Direito administrativo brasileiro. 29 ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MELO, M.A. Estado, governo e políticas públicas. In: MICELI, S. (Org.) O que ler na ciência social brasileira. São Paulo: Ed. Sumaré, 1999.

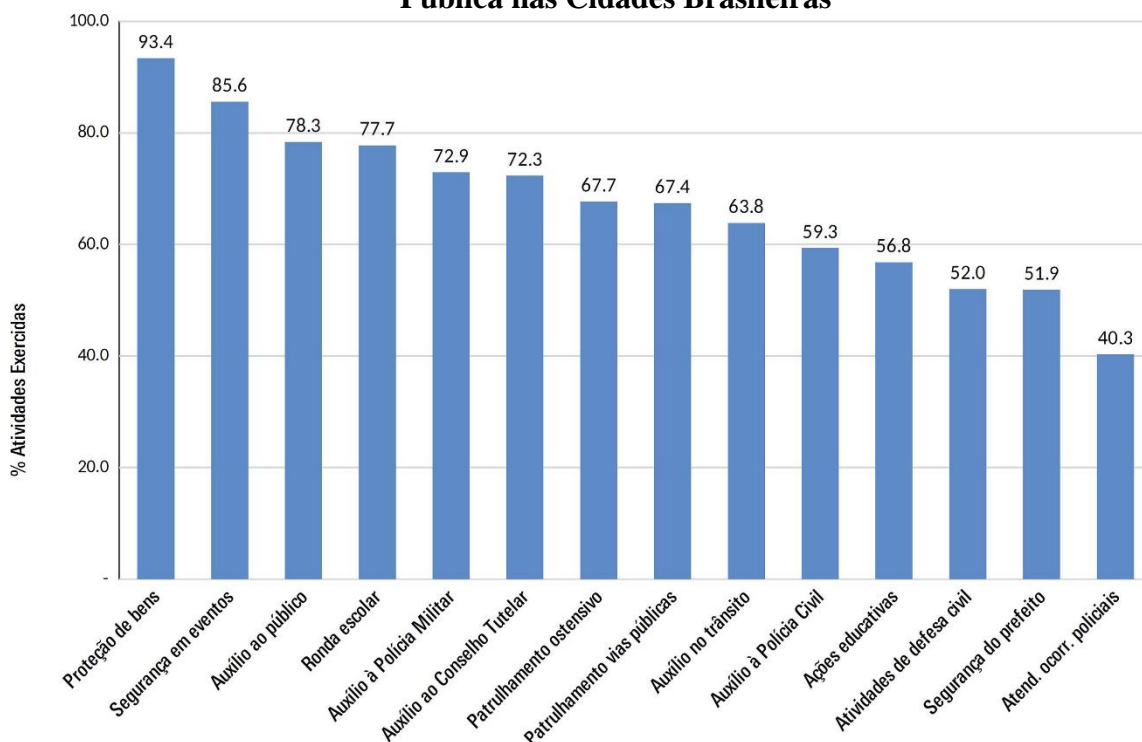
MOURA, C. F., & Caetano, P. F. Profissão dos soldados bombeiros militares do corpo de bombeiro do Distrito Federal. Brasília, DF: LabPAM, 2007.

PESQUISA DE OPINIÃO IBOPE 2012/www.observatorioseguranca.org. Acessado em 04/11/2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas .3ªed. p.62 editora Elsevier/2010-RJ

Anexo I

Impactos Sociais de Atuação das Guardas Municipais em Ocorrências de Segurança Pública nas Cidades Brasileiras



Fonte: Conselho Nacional de Guardas Municipais-2018

COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO MOVIMENTO ESCOTEIRO, NO RAMO LOBINHO, RETRATADOS NAS ÁRVORES DE CONHECIMENTO DE PIERRE LÉVY

Paula Del Priore
Sandra Joyce Silva de Souza
Valmir de Santana Santos Junior

RESUMO

Concebido pela palavra competência, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes quando internalizados e colocados em ação, agregam valor ao indivíduo e à comunidade em que está inserido. Estas competências podem ser retratadas visualmente, segundo a proposta de Lévy e Authier (1995), por um conceito de árvores de conhecimento que captura, reconhece, avalia e organiza os saberes dos indivíduos de uma determinada comunidade de maneira tecnológica e em tempo real. O presente artigo propõe conexão entre o conceito de árvores de conhecimento com a comunidade do Movimento Escoteiro, mais especificamente os jovens do ramo lobinho. O escotismo é um movimento educacional que tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento próspero e saudável dos jovens de sua comunidade tendo a natureza como fio condutor de seu universo. Através de um método educativo próprio, disponibiliza inúmeras atividades comuns e organizadas de acordo com a faixa etária, denominada ramos, oportunizando a aquisição de competências de desenvolvimento integral de educação para a vida em complemento à família, escola e outras instituições.

Palavras chave: competências, saberes, movimento escoteiro, árvores de conhecimento

ABSTRACT

Conceived by the word competence, knowledge, skills and attitudes when internalizes and put into action, add value to the individual and the community in which it is inserted. These skills can be portrayed visually according to the proposal of Lévy and Authier (1995), by a concept of knowledge trees that captures, recognizes, evaluates and organizes the individual knowledges in a given community in a technological way and in real time. This article proposes a connection between the concept of knowledge trees and the Scout Movement community, more specifically young people in the cub scouting . Scouting is an educational movement that aims to contribute to the prosperous and healthy development of young people in your community with nature as the guide. Throught its own educational method, it offers numerous commom activities organizes according to the age group, providing the opportunity to acquire skills for the integral development of education for life in addition to family, school and other institutions.

Keywords: skills, knowledge, scout movement, knowledge trees

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo orientado pela perspectiva de reflexão e discussão de um ensaio teórico sobre como identificar os saberes praticados dentro do movimento escoteiro, para os meninos e meninas, na faixa etária de seis e meio a onze anos incompletos que correspondem ao Ramo Lobinho, por meio do conceito das árvores de conhecimento, de Authier e Lévy

(1995). Este conceito organiza os conhecimentos, habilidades e atitudes resumidos como saberes de uma mesma comunidade em uma representação gráfica de árvore composta por caule, galhos e folhas. O objetivo deste trabalho é compreender as sinergias entre a organização dos saberes do movimento escoteiro e sua disposição segundo a estrutura das árvores de conhecimento, levando à seguinte pergunta de pesquisa : existe a oportunidade de identificar e organizar os saberes do movimento escoteiro, Ramo Lobinho, segundo o conceito de árvores de conhecimento de Authier e Lévy (1995) ?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Competências, Habilidades e Atitudes

O conceito de competência é amplamente estudado e teve sua origem marcada pelos estudos de McClelland (1973) que partiu da análise dos testes de inteligência tradicional e testes de aptidão. Segundo McClelland (1973) a pontuação alta no teste de inteligência e as notas na escola não preveem a competência real em muitos resultados da vida, consegue ter apenas um viés do nível social do indivíduo. McClelland (1973) defende que o teste de competência deve ser feito através da amostragem por critério ou seja se o teste é sobre saber dirigir um carro, deve ser entregue o carro à pessoa que quer comprovar sua competência, que corresponde ao critério e não lápis e papel. O que deve ser estudado é a análise comportamental. Outro critério defendido é que os testes devem ser projetados para refletir as mudanças no que o indivíduo aprendeu, ou seja o progresso educacional do indivíduo. Testes devem avaliar as competências sociais, de liderança, habilidades interpessoais etc.

Segundo McClelland (1973) os testes devem conter não apenas competências cognitivas tradicionais tais como ler, escrever, calcular mas também o que ele denomina variáveis de personalidade. São variáveis de personalidade para McClelland habilidade de comunicação, paciência, estabelecimento de metas realistas, desenvolvimento do ego no sentido de tomar iniciativa.

Corroborando com os pensamentos de McClelland (1973), com cerne nas competências do indivíduo porém com viés do mercado de trabalho, Mirabile (1997) evoluiu o conceito de competência definindo como conhecimentos, habilidades e aptidões ou outras características para desempenhar uma função de alta performance. Por conhecimentos, Mirabile (1997) entende como o conjunto de informações para desempenhar uma função, habilidade como um talento que pode ser nato ou não porém o indivíduo tem uma predisposição natural em desenvolver.

Fleury e Fleury (2001) definem competência como “uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa.” Ou ainda “um estoque de recursos, que o indivíduo detém.” Definição mais completa de Fleury e Fleury (2001) representado na Figura 1 : “competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”



Figura 1. Fonte : Fleury e Fleury(2001) RAC, Edição Especial 2001 p.188

Saber agir é saber o que e por que faz, inclui-se também saber julgar, escolher e decidir. Saber mobilizar está relacionado a criar sinergias e mobilizar recursos e competências. Saber transferir refere-se à comunicação no sentido de transmitir informações e conhecimentos. Saber aprender concerne a trabalhar conhecimentos e saber desenvolver-se. Saber se engajar comprometendo-se e ter visão estratégica está conectado ao viés empresarial de Fleury e Fleury (2001) que se preocupa com o desempenho social indivíduo e econômico da organização.

Para Fleury e Fleury (2001) o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

Para Perrenoud (1999) as competências têm diversos significados, sua definição é “uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles. Para enfrentar uma situação da melhor maneira possível, deve-se, via de regra, por em ação e em sinergia vários recursos cognitivos complementares, entre os quais estão os conhecimentos.” Perrenoud (1999) considera que a competência não é a implementação racional pura e simples de conhecimentos mas é a mobilização dos conhecimentos científicos no momento certo para resolver uma situação concreta. O autor compara um jogo de xadrez entre um campeão e um computador, explicando que o computador armazena vários jogos e jogadas e vence na grande maioria das vezes porém em uma situação inédita apenas o humano pode se beneficiar de esquemas cognitivos aplicados a decisões não racionais, chamado de heurísticos.

Perrenoud (1999, p. 7) “ a construção de competências, pois, é inseparável da formação de esquemas de mobilização dos conhecimentos com discernimento, em tempo real, ao serviço de uma ação eficaz.” O esquema de mobilização dos conhecimentos de recursos cognitivos vão sendo desenvolvidos e consolidados através da prática. Conhecimento e competências são complementares segundo Perrenout (1999).

Durand (1998) balizou o conceito de competência nos estudos em Educação de Pestalozzi (1972) que se referia às chaves de aprendizado como cabeça, mão e coração. O paralelo de Durand (1998) encontra-se nas três dimensões -*knowledge, know-how and attitudes* – traduzido por conhecimentos, habilidades e atitudes intitulado CHA. Por conhecimentos

Durand (1998) entende por um conjunto de informações estruturadas com a capacidade de transformar os dados em informações aceitáveis para serem utilizadas, são os saberes. Habilidades refere-se a capacidade de agir de forma concreta de acordo com objetivos pre definidos, não exclui o conhecimento e também não necessita um entendimento completo da correta operação das capacidades e habilidades, sendo portanto uma dimensão empírica, é o saber fazer. Atitudes são caracterizadas por ações e comportamentos movidos pela determinação em alcançar algo, simplificado como querer fazer. Em consonância com Perrenoud (1999) para Durand (1998), as três dimensões são interdependentes e complementares.

Para transformar conhecimentos, habilidades e atitudes anteriores, segundo Brandão (2009) o indivíduo deve aprender e uma vez que o conteúdo é assimilado, este modifica conhecimentos, habilidades e atitudes modificando também a competência do mesmo que sempre está sendo construída e aperfeiçoada. Com esta construção progressiva de conhecimentos, habilidades e atitudes as comunidades podem se organizar conforme suas competências no sentido de mapeá-las, visualizando sua posição de saberes em comparação a outras pessoas e entender quais direções estão indo. Este conceito de mensurar os saberes de uma comunidade em um mesmo local ou com os mesmos objetivos e conseguir visualizar, foi desenvolvido por Lévy e Authier (1995) e denomina-se árvore de conhecimento.

2.2 Árvores de Conhecimento

Lévy e Authier (1995, p.101) “de todos os saberes da vida, somente uma ínfima parte é acompanhada por um reconhecimento oficial de títulos ou diplomas. Mas uma infinidade de conhecimentos, que todos podem possuir em um momento ou em outro, aqui e ali, sua pertinência econômica, lúdica, social, científica etc circulam clandestinamente, crescem em silêncio, invisíveis, atuantes, prontas para servir.”

Lévy e Authier (1995) defendem a extensão das ações educativas para além dos títulos e diplomas, ampliando o horizonte afirmando que “todo saber pode ter uma utilidade econômica ou social” (Lévy e Authier (1995, p.43), o que tradicionalmente não é reconhecido pela pedagogia oficial.

O sistema da árvore de conhecimento segundo Lévy e Authier (1995) é a sistematização e a reunião das competências de um coletivo garantindo visibilidade e captura destes saberes no formato de uma árvore. A árvore de conhecimento é composta por de três tipos de imagens, quatro bancos de informações e uma moeda de troca e avaliação.

Os três tipos de imagens correspondem a menor escala às patentes, que representam os saberes elementares dos indivíduos, um conjunto de patentes de um mesmo indivíduo são simbolizados pelos braços, que por sua vez estão nos galhos da árvore que compõe a terceira imagem. Um conjunto de patentes ou de especialidades formam o indivíduo que na árvore de conhecimento é representada pelo braço. O reconhecimento do saber elementar na árvore do conhecimento de Lévy e Authier (1995) vem por meio de uma prova que é elaborada e avaliada pelos especialistas, o indivíduo que é aprovado recebe um diploma e merece obter a patente que consequentemente enriquece o braço.

Quatro bancos de informação referem-se as patentes, formações, competências (braços) e perfis. O banco das patentes contém a descrição do saber que ela simboliza e a prova para obtê-la. A prova pode ser um exercício de simulação, uma memória, de um

testemunho de pessoas competentes etc. O banco das formações, são as informações práticas para a preparação para obtenção da patente. O banco dos brasões ou armorial é o conjunto dos brasões dos membros da comunidade de saber que estão organizados nas árvores de conhecimento. O armorial pode ser entendido como a caixa de correspondência individual e confidencial de cada proprietário de brasão e tem sua utilidade quando os empregadores buscam certas competências e endereçam uma mensagem ao proprietário daquele brasão. O banco de perfis orienta a evolução dos brasões pois é iniciado por empregadores que depositam brasões ideais ou perfis, indicando a necessidade de algum tipo de competência necessária para empregar. Temos assim a bolsa do saber que de um lado encontra-se a oferta por competências representado pelo armorial e do outro lado a demanda por competências representado pelo banco de perfis. Visualizando assim em uma árvore de saber a ligação entre oferta e demanda que é representado pela proximidade das imagens.

A moeda de troca e avaliação é representada segundo Lévy e Authier (1995) pelo Sol (*Standard Open Learning unit*) traduzido por unidade aberta de aprendizagem padrão que é inconversível em moeda clássica e com conceito diferente do mercantil pois quem transmite não a perde. O Sol valoriza as patentes que por sua vez tem seu valor impactado por vários critérios tais como conjunto dos comportamentos da comunidade do saber, do que é mais procurado naquela comunidade, na prova para obtenção da patente etc.

Toda esta estrutura de árvore de conhecimento, como um mapa vivo e fiel do espaço do saber, pode ser calculada através do software criado por Lévy e Authier (1995) como um mecanismo tecnológico em tempo real de captura, reconhecimento, avaliação e organização das competências partindo dos saberes de cada indivíduo de uma mesma comunidade onde a evolução de qualquer elemento transforma a árvore que está contido.

Este conceito de árvore de conhecimento de Lévy e Authier (1995) pode haver uma coesão com o movimento escoteiro onde entendendo o movimento escoteiro como uma comunidade, tem seu coletivo um conjunto de indivíduos que colabora para o crescimento de uma mesma árvore através de suas competências.

2.3. Movimento Escoteiro

Fundado por um condecorado militar de guerra, Robert Stephenson Smyth Baden-Powell, na Inglaterra em 1907 o movimento escoteiro é mundial, educacional, voluntário, apolítico e sem fins lucrativos. O início ocorreu no dia 1 de agosto de 1907 quando Baden-Powell percebeu a necessidade de testificar algumas de suas ideias e desenvolver seu programa para os jovens. Com isso, no dia 9 de agosto daquele ano, levou 24 rapazes para um acampamento na ilha de Brownsea no Canal da Mancha, que ficaria estabelecido como o primeiro acampamento escoteiro da História, Nagy (1987).

Em 2019, conforme dados da Organização Mundial do Movimento Escoteiro (*World Organization of the Scout Movement – WOSM*), o escotismo movimenta mais de 54 milhões de pessoas em 171 organizações membros no mundo.

Compreende-se que o objetivo inicial de Baden-Powell, em contribuir com os jovens para um desenvolvimento próspero e saudável, permanece como o principal objetivo do escotismo em todo o mundo. Segundo Nagy (1987), a natureza era o conceito-chave que, como um fio condutor, se expandia por toda a filosofia escoteira, em um universo no qual as aspirações e os sonhos dos adolescentes podiam ser realizados por eles mesmos.

2.4. Movimento Escoteiro no Brasil

Em 1910 o escotismo foi inserido no Brasil, através de um grupo de oficiais da Marinha Brasileira, vindo da Europa, que trouxeram consigo uniformes, acessórios escoteiros e , de acordo com Thomé (2006, p.176) “ o interesse de semear o movimento no Brasil”, após perceber o grande sucesso que o Movimento Escoteiro fazia na Inglaterra. Rapidamente o grupo se programou para criar a primeira associação escoteira, chamada de Centro de *Boys Scouts* do Brasil, no Rio de Janeiro.

Conforme o estatuto da União dos Escoteiros do Brasil-UEB(2011, p.8):

“Art. 5º : o Escotismo é um movimento educacional de jovens, sem vínculo a partidos políticos, voluntário, que conta com a colaboração de adultos, e valoriza a participação de pessoas de todas as origens sociais, raças e crenças, de acordo com seu Propósito, seus Princípios e o Método Escoteiro concebidos pelo Fundador Baden-Powell e adotados pela UEB”.

A UEB é a única associação reconhecida, filiada e autorizada, pela Organização Mundial do Movimento Escoteiro (*World Organization of the Scout Movement – WOSM*), a praticar o Escotismo no Brasil, uma organização do terceiro setor sem fins lucrativos que atende crianças, adolescentes e jovens por meio de um programa educativo próprio, UEB (2018). Ferramenta de educação não formal, o Escotismo ultrapassa as barreiras e se firma como um movimento educacional por proporcionar aos jovens desenvolvimento em diferentes áreas, de forma sempre contemporânea e variada, Thomé (2006).

Educação não formal segundo Smith(1996) é qualquer atividade organizada fora do sistema formal de educação que se destina a servir uma determinada classe de pessoa que buscam certos tipos de educação com objetivos educacionais definidos. De acordo com o documento da Unesco (2011) educação não formal representa a educação que é institucionalizada, intencional e articulada por um provedor de educação. E a “característica definidora da educação não formal é que ela é uma adição, alternativa e/ou complemento da educação formal no processo de aprendizagem ao longo da vida dos indivíduos.” Unesco (2011, p.11).

Conforme informações da UEB (2018), nacionalmente o órgão é administrado em três níveis. Nacional: com autoridade em todo o território brasileiro, é dirigido pela Diretoria Executiva Nacional, que comanda a equipe de profissionais do Escritório Nacional, com sede em Curitiba (PR); Regional: denominado Região Escoteira, abrange um estado da federação, e atua como uma filial de nível nacional, sendo formado por Diretorias eleitas localmente e Local: constituído pelos grupos escoteiros e seções escoteiras autônomas, locais onde acontece a prática do Escotismo e o contato direto com os jovens.

Para melhor planejamento das atividades, o Movimento Escoteiro é dividido em quatro ramos, conforme a faixa etária dos jovens. como demonstrado na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1. Distribuição do Movimento Escoteiro em ramos (UEB, 2019)

Ramo	Faixa etária	Ênfase educativa
------	--------------	------------------

Lobinho	6,5 a 10 anos	Processo de socialização da criança
Escoteiro	11 a 14 anos	Processo de criação e ampliação da autonomia
Sênior	15 a 17 anos	Processo de autoconhecimento, aceitação e aprimoramento das características pessoais, auxiliando o jovem na formação de sua identidade e a superar os principais desafios com que se depara nessa etapa da vida.
Pioneiro	18 a 21 anos	Processo de integração do jovem à sociedade, privilegiando a expressão da cidadania, auxiliando o jovem a colocar em prática os valores da Promessa e da Lei Escoteiras no mundo mais amplo em que passa a viver.

Fonte: Elaborado pelos autores

A participação de jovens e adultos no escotismo acontece de forma voluntária, conforme definido, sem vinculação a uma orientação político-partidária e aberta para pessoas de quaisquer raças, credos e origens. O parágrafo inicial do artigo mencionado apresenta a definição do propósito do Movimento Escoteiro (2011, p .8):

“§1º - O Propósito do Movimento Escoteiro é contribuir para que os jovens assumam seu próprio desenvolvimento, especialmente do caráter, ajudando-os a realizar suas plenas potencialidades físicas, intelectuais, sociais, afetivas e espirituais, como cidadãos responsáveis, participante e úteis em suas comunidades, conforme definido pelo seu projeto educativo.”

2.5. Método Escoteiro

O escotismo acontece através da interação dos jovens com o escotista, terminologia usada no Brasil para designar os educadores que atuam no Movimento Escoteiro. O diferencial do escotismo, é o chamado Método Escoteiro, que é o projeto educativo do movimento, conforme nos indica Santos & Feldens (2014, p.19) “permeando toda a vida, todas as capacidades que nos compõem, conhecidas ou não”. Ele é pautado por fundamentos definido por seu fundador, Baden-Powell, de desenvolvimento integral e educação para vida complementando o esforço da família, da escola e de outras instituições. Tendo a missão de educação para as pessoas que contribuirão para a transformação para o mundo por meio de um sistema de auto educação progressivo. Segundo a UEB (2019), o projeto educativo é composto por cinco elementos.

O primeiro dos elementos é a aceitação da promessa e da lei escoteira, onde o membro da UEB aceita os valores apresentados nos textos da lei e da promessa; o segundo elemento é o de aprender fazendo; o elemento seguinte aborda o tópico vida em equipe, as atividades são

realizadas em equipes, durante a vivência dos jovens no escotismo, que tem por objetivo promover a aceitação progressiva das responsabilidades, a disciplina quanto aos afazeres assumidos voluntariamente e as capacidades de cooperação e liderança; o quarto elemento refere-se às atividades progressivas, atraentes e variadas, incentivadas pelo sistema de distintivos, estas atividades dentro do Movimento Escoteiro, podem assumir várias formas, seja através de jogos que podem ser direcionados a uma série de objetivos diferentes, dentre os quais a interação com a comunidade e a vivência ao ar livre são partes componentes; o quinto e último elemento refere-se ao desenvolvimento pessoal com orientação individual, de modo que cada jovem deve ser visto por seu educador com individualidade, interesses e necessidades particulares.

O ponto de partida do método educativo é a adesão à promessa e à Lei Escoteira que é um instrumento educativo que contém os princípios que guiam o movimento escoteiro portanto devem ser comuns a todos os membros do movimento. De acordo com a UEB (2019, p.13) a “Lei Escoteira, é composta por dez artigos :

- I. O escoteiro é honrado e digno de confiança;
- II. O escoteiro é leal;
- III. O escoteiro está sempre alerta para ajudar o próximo e pratica diariamente uma boa ação;
- IV. O escoteiro é amigo de todos e irmão dos demais escoteiros;
- V. O escoteiro é cortês;
- VI. O escoteiro é bom para os animais e as plantas;
- VII. O escoteiro é obediente e disciplinado;
- VIII. O escoteiro é alegre e sorri nas dificuldades;
- IX. O escoteiro é econômico e respeita o bem alheio;
- X. O escoteiro é limpo de corpo e alma.”

A aceitação da promessa firma o compromisso do escoteiro com o movimento sendo que cada ramo do movimento escoteiro possui uma promessa específica. O foco do nosso trabalho é o Ramo Lobinho, assim conforme a UEB (2019, p.12) a promessa do Ramo Lobinho é : “Prometo fazer o melhor possível para: cumprir meus deveres para com Deus e minha Pátria; obedecer à Lei do Lobinho e fazer todos os dias uma boa ação.”

A aprendizagem no método educativo escoteiro se desenvolve pelo serviço, pela ação e pelo jogo. A aprendizagem pelo serviço é realizada através da atitude solidária com ações pertinentes que ajudam a comunidade para que o jovem se desenvolva em várias dimensões aprendendo a se respeitar e respeitar os demais contribuindo para a comunidade. A aprendizagem pela ação é reflexo da educação ativa sugerida pelo movimento com autodesenvolvimento por meio de observação, descobrimento, elaboração, inovação, experimentação, desenvolvendo e consolidando conhecimentos, habilidades e atitudes. A aprendizagem através de jogos é uma “oportunidade para experimentar, aventurar, imaginar,

sonhar, projetar, construir, criar e recriar a realidade” (Projeto Educativo, 2 Edição 2017-p.23) sendo uma aprendizagem significativa onde o jovem é protagonista dos diferentes papéis que terá no jogo.

Ausubel (1968) conceituou aprendizagem significativa com um processo de aquisição de novos significados em que uma informação nova se relaciona a estrutura do conhecimento absorvida e armazenada pelo indivíduo no passado montando assim mais e mais conhecimento como um espiral. A todo momento estamos no processo de aprendizagem que de acordo com Ausubel (1968) é um processo de armazenamento de informações no cérebro construindo uma estrutura que se organiza em áreas do conhecimento. Esse armazenamento de informações vai sendo composto e aumentado conforme as experiências e aprendizados individuais, formando uma predisposição para aprender.

A organização das oportunidades de aprendizagem no movimento escoteiro, ocorrem como um processo progressivo de auto educação, que conforme Thomé (2006) são concretizadas através da realização de atividades que geram experiências educativas, oportunizam a aquisição de competências e impulsionam o aprimoramento da personalidade, tanto no campo individual, quanto no campo coletivo.

O propósito do projeto educativo do movimento escoteiro “é contribuir para que os jovens assumam seu próprio desenvolvimento, especialmente do caráter, ajudando-os a realizar suas plenas potencialidades físicas, intelectuais, sociais, afetivas e espirituais, como cidadãos responsáveis, participantes e úteis em suas comunidades.” (Projeto Educativo, 2 Edição 2017-p.7) .

Inicialmente Baden Powell não havia estipulado um limite de idade mínima, nem máxima para o ingresso de jovens no Movimento Escoteiro. Em decorrência disso, as tropas tinham jovens cujas idades variavam entre 9 a 18 anos. Assim, Thomé (2006, p.179) “ a primeira tropa desestruturou-se, os mais velhos não desejavam misturar-se com os pequenos e estes não conseguiram acompanhar as vigorosas atividades feitas pelos escoteiros”.

2.6. Ramo Lobinho

Conforme UEB (1998) o Ramo Lobinho é composto por meninos e meninas na faixa etária de 6,5 a 11 anos incompletos. São chamados, respectivamente, de lobinhos e lobinhas, que representam os filhotes de lobos. O grupo integrado por todos, recebe o nome de Alcateia: uma sociedade de crianças que, assim como lobos, decidiu viver diante de uma mesma lei onde cada um é importante. As Alcateias são formadas por duas a quatro matilhas que, por sua parte, possuem de quatro a seis crianças. Dentro de cada uma dessas matilhas, duas crianças são eleitas para desempenhar o papel de liderança, a orientação dos manuais é de que para cada matilha, exista um escotista responsável, o lema do ramo é “Sempre Alerta”.

A parte lúdica oferecida às crianças deste ramo está correlacionada à obra de Rudyard Kipling O Livro da Jângal, resumido em Mowgli, O Menino-Lobo, entre um dos best sellers do início do século XX, que Baden-Powell escolheu e utilizou, com a autorização do autor, para dar vida ao Ramo Lobinho, e que se conserva atual, mesmo nos dias de hoje, Nagy (1987).

As crianças do Ramo Lobinho não acreditam que são animais, nem se portam como tal, entretanto brincam de sê-lo como integrantes de um grupo que possuem determinadas características de organização e que distingue com seus próprios sinais e símbolos.

Corroborando com a importância das atividades recreativas, o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (1998, p.27), apresenta a brincadeira como uma linguagem:



“A brincadeira é uma linguagem infantil que mantém um vínculo essencial com aquilo que é o “não-brincar”. Se a brincadeira é uma ação que ocorre no plano da imaginação isto implica que aquele que brinca tenha o domínio da linguagem simbólica. Isto quer dizer que é preciso haver consciência da diferença existente entre a brincadeira e a realidade imediata que lhe forneceu conteúdo para realizar-se. . . . No ato de brincar, os sinais, os gestos, os objetos e os espaços valem e significam outra coisa daquilo que aparentam ser. Ao brincar as crianças recriam e repensam os acontecimentos que lhes deram origem, sabendo que estão brincando.”




O vestuário utilizado no Movimento Escoteiro tem o propósito de permitir a identificação, além de proporcionar conforto na realização das atividades, assim como evitar que a roupa signifique diferença entre os meninos e as meninas, além de “diferenciar o escoteiro do comum da sociedade”(Souza, 2010 p.33). Entre as peças mais relevantes do vestuário está o Lenço Escoteiro, um pedaço triangular de tecido com cores e inscrições que especificam o Grupo Escoteiro ao qual pertence a Alcateia e permite identificação dos escoteiros em todas as épocas e em toda parte do mundo. Ele é utilizado enrolado e preso com um anel de couro ao redor do pescoço, UEB (2019).

2.7. Progressão pessoal Ramo Lobinho

No Ramo Lobinho são oferecidas 50 competências que abrangem duas fases, a infância média, seis e meio a oito anos, e a infância tardia, nove a dez anos. UEB (2016), o Caminho de Jângal, é definido como o conjunto de cinco passos dados pelas crianças, dão início à partir do ingresso na Alcateia e terminam com sua passagem para a tropa escoteira. O Caminho de Jângal é dividido por cinco trechos e marcado por distintivos diferentes representados na Tabela 2.

Tabela 2. O Caminho de Jângal (UEB, 2016)

Caminho	Imagem	Nome do Distintivo
Caminho do Integrar		Pata Tenra
Caminho do Descobrir		Saltador

Caminho do Rastrear		Rastreador
Caminho do Caçar		Caçador
Caminho das Estrelas		Cruzeiro do Sul

Fonte: Elaborado pelos autores

As competências são associadas a cada uma dessas fases e à idade de cada criança. Sendo, a 1ª. fase organizada para as crianças entre 6,5 e 9 anos e, crianças de 9 a 10 anos, referem-se à 2ª. fase. Correlacionado a cada uma das competências, são sugeridas atividades que ajudam o jovem no desenvolvimento daquele objetivo educacional. A Tabela 3 a seguir aborda exemplo de competência na área de desenvolvimento intelectual, proposta para o Ramo Lobinho.

Tabela 3 : Competência e atividades no Ramo Lobinho UEB (2016)

Competências	Atividades propostas
Fase 1	
Demonstra interesse por aprender e por conhecer e manipular novos objetos	Conhecer o material individual para um acampamento/acantonamento, arrumar a sua mochila e embalar um saco de dormir, de modo que possa ser transportado corretamente.
	Aprender cinco frases úteis em outro idioma.
	Acertar a maioria dos objetos num jogo Kim (de visão, audição, tato, olfato ou paladar).
Fase 2	
Desenvolve a capacidade para pesquisar, interrogar e descobrir as causas dos fenômenos que observa e soluções para pequenos problemas.	Conhecer a Rosa dos Ventos e o Cruzeiro do Sul, reconhecê-lo no céu e saber se orientar por ele.

	Fazer uma compra e prestar contas do pagamento.
	Fazer os nós de escota, escota alceado, volta do fiel, saber para que servem e aplicá-los numa atividade.

Fonte: Elaborado pelos autores

Como componente integrante ao desenvolvimento de cada jovem, é apresentado um planejamento para conquista de especialidades, com distintivos correlatos a cinco ramos de conhecimento: ciência e tecnologia, serviços, cultura, desportos, habilidades escoteiras, detalhado na Tabela 4. Em cada uma das especialidades, são apresentadas diversas tarefas que o jovem precisará completar. De acordo com UEB (2016), para conquistar a especialidade em seu primeiro nível, o jovem precisará cumprir um terço das tarefas propostas. Quando cumprir dois terços, conquista o segundo nível e, cumprindo todos os itens, o terceiro nível, recebendo assim o distintivo referente à especialidade.

Tabela 4. Ramos de conhecimento e exemplos de especialidades UEB (2016)

Ramos de conhecimento	Exemplos de especialidades
Ciência e tecnologia	Anatomia humana, comunicação, egiptologia, robótica
Serviços	Administração, churrasco, segurança doméstica, trabalho voluntário
Cultura	Anime, cultura brasileira, história da arte, mitologia
Desportos	Artes marciais, cubo mágico, esgrima, xadrez
Habilidades escoteiras	Acampamento, cidadania do mundo, ferramentas de corte, rastreamento

Fonte: Elaborado pelos autores

Dentre as especialidades distribuídas nos cinco ramos de conhecimento do Movimento Escoteiro, abrangendo temas desde artesanato à mitologia, os distintivos representam o conhecimento adquirido. A Figura 2 representa o distintivo de Comunicações que é um exemplo do ramo de conhecimento Ciência e Tecnologia tendo elencado alguns itens de atividade, segundo <https://www.escoteiros.org.br/especialidades/> em 25.10.2020:

1. “Montar 1 (um) painel mostrando as diferenças entre os meios de comunicação dos dias atuais e aqueles do passado.

2. Transmitir uma mensagem utilizando Código Morse ou semafórico.
3. Elaborar 1 (um) editorial para 1 (um) jornal.
4. Elaborar uma propaganda para televisão e 1 (um) pequeno texto com efeitos sonoros para rádio.”

Figura 2 - Distintivo de Comunicações



Fonte: <https://www.escoteiros.org.br/especialidades/comunicacoes/>

Desta maneira, o lobinho vai adquirindo distintivos conforme cumpre as atividades sugeridas de um determinado ramo de conhecimento adquirindo assim competências.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1. Considerações finais

Estamos, desde a mais tenra idade, constantemente em todos os lugares e situações diante de cenários, cenários estes que exigem tomada de decisões, decisões estas que nos fazem aprender e construir um saber que é sempre progressivo.

O escotismo é um movimento que procura construir conhecimento por meio da educação não formal tendo como premissa a integridade do sujeito, sua conexão com a natureza e a sociedade e a preocupação com a contribuição para a educação de seus participantes. Através do método escoteiro que se caracteriza pelo método educativo do movimento, seus integrantes vão construindo os saberes através da conquista de competências por meio das experiências vivenciadas, “ao invés de conformar-se a um protótipo concebido, ou até mesmo imposto por seus familiares mais velhos, encontra sua personalidade e identidade através de sua própria iniciativa” Nagy (1987, p.202). As competências, quando absorvida pelo lobinho e comprovada através das fases, é transformada em distintivo. A representação dos distintivos no uniforme dos escoteiros demonstra quais conhecimentos, habilidades, atitudes e saberes ele possui.

Traçando um paralelo entre as árvores de conhecimento e o movimento escoteiro na Tabela 5 comparamos cada elemento da estrutura da árvore com os elementos do movimento. Partindo do princípio que os membros do movimento no Brasil são uma coleção de indivíduos formando um grupo com saberes e competências que compõem uma comunidade do saber.

Tabela 5. Comparação entre a Árvore de Conhecimentos e o Movimento Escoteiro

Elementos	Árvores de Conhecimento	Escoteiros
-----------	-------------------------	------------

Indivíduos	Indivíduos em seu coletivo, institucional ou não que participa do crescimento de uma mesma árvore	Membros do Movimento Escoteiro no Brasil
Competências	Saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes representado pelas patentes	Especialidades, conhecimentos, habilidades e atitudes representado pelos distintivos
Brasão	Conjunto de patentes representando o individuo	Conjunto de distintivos comendo o individuo
Árvore de conhecimento	Comunidade de saber	Comunidade de saber

Fonte: Elaborado pelos autores

Uma vez que os distintivos já estão capturados no uniforme dos escoteiros, a proposta deste ensaio teórico é sugerir a utilização das árvores de conhecimento para o movimento escoteiro onde todos membros do movimento estarão cadastrados e representados com seus respectivos distintivos na árvore de conhecimento da comunidade tendo o mapeamento das competências, conhecimentos e habilidades de todos os participantes devidamente registrados, de lobinhos a adultos podendo dividir por cada um de seus ramos.

A partir das reflexões apresentadas neste trabalho, o conceito de árvores de conhecimento avaliam o crescimento de uma comunidade sendo aplicado ao Movimento Escoteiro no Brasil permitiria a visualização das competências de todos os componentes participantes do escotismo. Cada integrante consegue acompanhar seus distintivos tanto em seu uniforme como no programa de software que foi desenvolvido por Lévy e Authier (1995) para ter os dados cadastrados em um sistema, gerando uma perspectiva visual da árvore. Nesta visualização da árvore o movimento escoteiro tem a perspectiva dos saberes e das competências como um todo, por ramo e mais especificamente de cada membro e cada um de seus membros pode visualizar-se na árvore.

3.2. Contribuições

O objetivo deste ensaio é de compreender as sinergias entre a organização dos saberes do movimento escoteiro e sua disposição segundo a estrutura de árvores de conhecimento de Levy e Authier (1995) entendendo como uma estrutura correlata. O movimento escoteiro iniciado em 1900 é um tema pouco estudado com uma restrita literatura científica apesar de sua estruturada comunidade, sugerimos algumas contribuições para o desenvolvimento de estudos do movimento como um todo, tais como retratar o movimento escoteiro na perspectiva do terceiro setor, a análise do ponto de vista da administração do movimento, estudos de caso do progresso das competências individuais desenvolvidas durante a participação no movimento e

o impacto para a vida e formação da personalidade, entre tantos outros. É um movimento muito rico de conhecimento e pode ser explorado em diversas áreas do conhecimento.

4. REFERÊNCIAS

Ausubel, D.P. (1968). *Education psychology : A cognitive view..* New York, Holt, Rinehart and Winston Inc.

Baden-Powell, R. S. S. (1908) *Scouting for boys : A handbook for instruction in good citizenship.* London Horace Cox. Windsor House, Bream's Buldings, E.C., 1908.

Baden-Powell, R. S. S. (1985). *O Manual do Lobinho (The Wolf cubs handbook). Trad.* União dos Escoteiros do Brasil. Rio Grande do Sul: União dos Escoteiros do Brasil, 1910-1924.

Brandão, H. P. (2009) *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível.* 2009. 345 f. Tese (Doutorado)-Curso de Psicologia Social do Trabalho e das Organizações, Departamento de Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.

Brasil. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. (1998). *Referencial curricular nacional para a educação infantil.* Brasília: MEC/SEF.

Durand, T. (1998). "The Alchemy of Competence." In *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*, edited by G. Hamel, C. K. Prahalad, H. Thomas, and D. O'Neal, 303–330. New York: Wiley.

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

Kipling, R., & Haddad, J. A. (1954). *O livro da Jângal.* Companhia Editora Nacional.

Lévy, P. e Authier, M. (1995) : *As árvores do conhecimento.* Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Mcclelland, D. C. (1973) *Testing for competence rather than intelligence.* American Psychologist, n. 28, p. 1-4.

Mirabile, R. J., (1997) *Everything you wanted to know about competency modeling.* : Training & Development(Vol. 51, Issue 8).

Nagy, L. (1987). *250 milhões de escoteiros;* Trad. Jairo Antunes da Costa Rio Grande do Sul: Editado pela União dos Escoteiros do Brasil.

Organização Mundial do Movimento Escoteiro. (2020). National Scout Organizations. Disponível em: <<https://www.scout.org/worldwide>>. Acesso em: 01 de novembro de 2020.

Perrenoud, P.(1999) : *Construir as competências desde a escola;* trad. Bruno Charles Magne, Porto Alegre: Artes Médicas Sul.

Pestalozzi, J. (1898). *How Gertrude teaches her children.* Syracuse, NY: C. W. Barden.

Powell, B. (1986). *Escotismo para rapazes*. Edição da Fraternidade Mundial. Rio: União dos Escoteiros do Brasil-UEB.

Santos, A. C., & Feldens, D.G. (2014). *O “Scouting for Boys” abre para mulheres: a implantação da co-educação no escotismo brasileiro*. Cadernos De História Da Educação, 12(2). Recuperado de <http://www.seer.ufu.br/index.php/che/article/view/25012>

Souza, M.E.B. (2010). *Pensamento social conservador na modernidade brasileira contemporânea: estudo de caso sobre o movimento escoteiro*. Dissertação (Mestrado)-Curso de Sociologia, Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010

Smith, M. K. *What is non-formal education?* (1996). Disponível em <https://infed.org/what-is-non-formal-education/#idea>.

Thomé, N. (2006). *Movimento escoteiro: projeto educativo extra-escolar*. Revista HISTEDBR On-line, 23, 171.

UNESCO (2011) *International Standard Classification of Education - ISCED*. Montreal; Quebec: Unesco: Institute for Statistics.

União dos Escoteiros do Brasil. (1998). *Manual do escotista : ramo lobinho : um método de educação não formal para meninos e meninas de 7 a 11 anos*. Curitiba: Autor. ISBN 85-87050-01-X

União dos Escoteiros do Brasil. (2011). *Estatuto da União dos Escoteiros do Brasil*. Recuperado de https://www.escoteiros.org.br/arquivos/documentos_oficiais/estatuto_UEB_2011.pdf

União dos Escoteiros do Brasil. (2016). *Escotistas em ação! - Ramo Lobinho*. (2ª ed.). Curitiba: Autor. Recuperado de https://escoteiros.org.br/arquivos/programa/Escotistas_em_acao_ramo_lobinho.pdf

União dos Escoteiros do Brasil. (2018). *Política Nacional do programa Educativo: vivendo aventuras, transformando pessoas*. Curitiba: Autor. Recuperado de https://www.escoteiros.org.br/wpcontent/uploads/2020/07/Poli%CC%81tica_nacional_de_programa_educativo.pdf

União dos Escoteiros do Brasil (2019). *POR – Princípios Organização e Regras*. (10ª ed.). Curitiba: Autor. Recuperado de <https://www.escoteiros.org.br/wp-content/uploads/2016/01/por.pdf>

RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS: Estudo da justiça percebida no e-commerce do mercado para Pets.

Camila Ananias Cardoso
Mestranda em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP
camilaananas11@gmail.com

Diego Misael da Silva Motta
Mestrando em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP
dieggomotta@yahoo.com

Sandra Maria da Silva
Mestranda em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP
sansilva2003@hotmail.com

RESUMO

O consumidor dos canais de *e-commerce* está mais bem informado, atento e consciente em sua experiência de compras, aumentando suas exigências em relação às empresas. Nesse contexto, é impossível para as organizações garantir a excelência na prestação dos serviços em todas as jornadas de compras. Dado que as falhas são parte crítica da experiência do cliente, os varejistas precisam desenvolver estratégias de recuperação e retenção, com o objetivo de manter a satisfação, fidelidade e a confiança do consumidor. Aplicando a Técnica do Incidente Crítico (TIC), este estudo tem por objetivo identificar as dimensões de justiça percebida mais relevantes no processo de recuperação de falhas de serviço de clientes do *e-commerce* do segmento para Pets, relacionando-os com o nível de satisfação com a tratativa do problema, a intenção de recompra e o tempo de resposta da empresa. Foi possível identificar maior relevância da justiça processual e interacional na satisfação e intenção de recompra, enquanto a justiça distributiva se mostrou menos relevante. Clientes deste segmento apresentam alto envolvimento emocional com a experiência de compras, privilegiando um contato ágil e empático da empresa. A identificação desses fatores poderá colaborar para as empresas do segmento de varejo para Pets conduzirem as estratégias de recuperação de serviços para os aspectos determinantes da satisfação e lealdade do consumidor.

Palavras-chave: Justiça Percebida; Mercado Pet; Recuperação de serviço; *E-commerce*.

ABSTRACT

The consumer of *e-commerce* channels is better informed, attentive and aware of his shopping experience, increasing the demand in relation to the company. In this context, it is impossible for companies to guarantee excellence in the provision of services throughout the shopping journey of all customers. Given that failures are a critical part of the customer experience, retailers need to develop recovery and retention strategies in order to maintain consumer satisfaction, loyalty and trust. Applying the Critical Incident Technique (ICT), this study aims to identify the most relevant dimensions of perceived justice in the recovery process from service failures of *e-commerce* customers in the Pets segment, relating them to the level of satisfaction with dealing with the problem, the intention to repurchase and the company's

response time. It was possible to identify greater relevance of procedural and interactional justice in satisfaction and intention to repurchase, while distributive justice was less relevant. Customers in this segment have high emotional involvement with the shopping experience, favoring an agile and empathic contact with the company. The identification of these factors may collaborate for companies in the retail segment for Pets to conduct service recovery strategies for the determinant aspects of consumer satisfaction and loyalty.

Keywords: Perceived Justice; Pet Market; Service recovery; *E-commerce*.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos 20 anos, a consolidação da internet e do *mobile commerce* foram elementos essenciais na transformação da atividade varejista e no desenvolvimento de novos canais de venda, tais como aplicativos e *sites* de compras. A evolução do varejo *online* trouxe também um consumidor mais bem informado, atento e conectado à comunidade. Neste contexto, é impossível para os prestadores de serviço atenderem a todos os encontros de serviço sem falhas.

Entendidas como encontros desfavoráveis que levam à insatisfação do consumidor (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990), as falhas de serviço são inevitáveis, mas clientes insatisfeitos não são (Hart, Heskett, & Sasser, 1990). Quando os erros ocorrem, as empresas tem a oportunidade de corrigi-los através de processos de recuperação de serviços.

Os processos de recuperação são vitais para manter a satisfação, fidelidade e a confiança do cliente e, se realizados de forma eficaz, tem a capacidade de fornecem informações valiosas sobre as causas raízes das falhas operacionais, gerando valor para a empresa e melhorando os resultados financeiros. No entanto, apesar de todos os benefícios, a maioria dos clientes está insatisfeita com a forma como as empresas resolvem suas reclamações (Tax, & Brown, 1998). A importância do processo de recuperação para os resultados das organizações e os desafios apresentados para uma implementação de sucesso tornam este tema de alta relevância para os estudos das estratégias de marketing (Maxham, 2001; Maxham, & Netemeyer, 2002; McCollough, Berry, & Yadav, 2000).

Além disso, enquanto alguns estudos investigaram as questões relativas à falha de serviço e recuperação nas configurações de serviço tradicionais (por exemplo, Blodgett, Hill, & Tax, 1997; Shapiro, & Nieman-Gonder, 2006; Thwaites, & Williams, 2006; Ha, & Jang, 2009), poucos estudos foram realizados sobre o efeito da recuperação de serviço nas atitudes e comportamentos pós-recuperação sob a perspectiva da teoria da justiça no contexto do varejo *online* (Lin, Wang, & Chang, 2011; Cho, 2011; Sun, & He, 2014).

Adicionalmente, não foram identificados estudos sobre recuperação de serviços no mercado para Pets, que constitui um importante objeto de estudo devido a sua crescente expressividade no mercado brasileiro. O presente estudo pretende contribuir com a literatura apresentando um conhecimento sobre o efeito da justiça de recuperação de serviço na satisfação e intenção de recompra dos clientes no varejo *online* deste segmento, entre outras variáveis, o que permitirá às empresas ajustarem suas estratégias e também identificar na literatura experiências, estudos e atributos que poderão ser pesquisados posteriormente como relevantes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Encontros de serviço *online*

Um encontro de serviço pode ser definido como o período de tempo, presencial ou à distância, durante o qual um cliente interage com um serviço (Lovelock, & Wright, 2001). No

ambiente do *e-commerce*, os clientes se engajam em encontros de serviço com uma empresa visitando seu *site* ou aplicativo, pesquisando informações sobre a marca, comunicando-se com representantes ou comprando. Assim, um cliente que experimenta várias transações com o mesmo provedor desenvolverá um julgamento global geral da superioridade / inferioridade da qualidade dos serviços prestados (Massad, Heckman, & Crowston, 2006). Portanto, os determinantes da experiência do cliente incluem o antes, durante e após as atividades de compra, assumindo um caráter dinâmico e de longo prazo (Verhoef, Franses, & Hoekstra, 2009) e demonstrando a importância da qualidade de cada uma das interações para a construção da satisfação, da lealdade e confiança.

No ambiente de loja tradicional, a presença física de um prestador de serviços inspira a confiança do cliente (Reichheld & Scheffer, 2000). Já a negociação com um provedor de serviços *online* envolve um certo grau de risco e incerteza, pois o consumidor precisa aguardar o processo de entrega para concluir a transação (Gefen, 2002). Estudos já mostraram que compradores que confiam em um fornecedor *online* com base em suas experiências anteriores podem aumentar a frequência das compras e o valor médio da transação, além de se envolver em boca-a-boca positivo, influenciando outros potenciais clientes (como por exemplo, Izogo & Jayawardhena, 2018; McKnight & Chervany, 2001; Reichheld & Scheffer, 2000).

2.1.1 Falhas de serviço

À medida em que os consumidores estão mais bem informados e mais exigentes, se torna impossível para as empresas evitarem erros durante os encontros de serviço (Sun & He, 2014; Miller, Craighead, & Karwan (2000); Hart *et al.*, 1990).

Uma falha de serviço ocorre quando as percepções do cliente de um serviço prestado são mais baixas do que sua expectativa (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1993; Massad *et al.*, 2006). Bitner *et al.* (1990) afirmaram que uma falha ocorre quando o serviço não é cumprido, é atrasado ou não atinge o padrão esperado. Para a maioria das empresas é a principal razão para a perda de clientes e, se não for corrigida adequadamente, pode levar à queda na satisfação e boca-a-boca negativo (Miller *et al.*, 2000; Izogo & Jayawardhena, 2018; Barlow & Moller, 1996; Ranaweera & Prabhu, 2003).

No varejo eletrônico o impacto da falha de serviço é ainda maior, uma vez que os clientes podem facilmente mudar para outra empresa com apenas um clique e a insatisfação se dissemina muito mais rápido através de depoimentos em redes sociais e *sites* de terceiros (Reichheld & Scheffer, 2000; Zhang, Dai, & He, 2015; Venkatesh, Smith, & Rangaswamy, 2003). Complementarmente, a tecnologia tem exercido o papel de facilitadora na abertura de reclamações do cliente (Bitner, Brown, & Meuter 2000). Tax e Brown (1998) identificaram em estudo no varejo *offline* que apenas entre 5% e 10% dos clientes insatisfeitos optam por abrir uma reclamação após uma falha de serviço. Já no contexto do varejo *online*, Holloway e Beatty (2003) constataram que este grupo representava 54% de consumidores.

As reclamações mais frequentes no varejo *online* incluem problemas de entrega, problemas com atendimento ao cliente, regras de negócios confusas ou insatisfatórias (como detalhes de promoções), problemas de *design* do *site* (problemas de navegação), defeito do produto, problemas com serviço pós-venda ou pagamento (Meuter, Ostrom, Roundtree, & Bitner, 2000; Holloway, & Beatty, 2003) e violação da privacidade do cliente (Forbes, Kelley, & Hoffman, 2005). Contudo, esses pontos críticos podem diferir dependendo da estrutura do *site* e do segmento (Latif & Uslu, 2019).

2.2 Recuperação de serviços

Embora os provedores de serviços não possam prevenir todas as falhas na experiência do cliente, eles podem aprender como responder aos vários tipos de erros (Lin *et al.*, 2011). Pesquisas anteriores revelam que, quando ocorrem problemas em transações de comércio eletrônico, os consumidores exigem e esperam uma reparação imediata acessível e responsiva das empresas (Ong & Teh, 2016).

A resposta, conhecida como recuperação de serviço, é definida como o processo pelo qual as empresas tentam corrigir uma falha no serviço oferecido, ou algo que está acontecendo fora do esperado (Kelley, Hoffman, & Davis, 1993; Gronroos, 1988; Sun & He, 2014). É uma importante ferramenta para reforçar a conexão entre clientes e o negócio, transformar a insatisfação em satisfação, ganhar a confiança e reter a lealdade do cliente (Hart *et al.*, 1990; Maxham, 2001; Andreassen, 2000; Ong, & Teh, 2016).

Não obstante os inúmeros benefícios de um processo eficaz de recuperação de serviços, a implementação bem-sucedida ainda é um desafio para os provedores de serviço. Estudos anteriores mostram que a maioria dos clientes está insatisfeita com a forma como as suas reclamações são resolvidas (Hart *et al.*, 1990; Bitner *et al.*, 1990; Tax, & Brown, 1998). No contexto do *e-commerce*, estudo de Holloway e Beatty (2003) afirma que 57% dos consumidores relataram insatisfação com os esforços de recuperação que experimentaram, sendo que destes, 87% indicaram que não pretendem comprar com a empresa varejista novamente. A recuperação ineficaz, portanto, pode prejudicar ainda mais a satisfação, a confiança e o suporte para a empresa, e até mesmo resultar na mudança para concorrentes (Michel, 2001; Smith & Bolton, 1998; Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998; Lin *et al.*, 2011).

2.2.1 Teoria da Justiça Percebida

Nas três últimas décadas, evidências da literatura de serviços identificaram que clientes envolvidos em falhas de serviço formam sua percepção de justiça através de três dimensões: a justiça distributiva, processual e interacional (Kuo & Wu, 2012; Park, Kim, & O'Neill, 2014; Blodgett *et al.*, 1997; McCollough *et al.*, 2000; Smith *et al.*, 1999; Tax *et al.*, 1998; Blodgett *et al.*, 1997; Sun & He, 2014). Fundamentado na teoria da equidade de Adams (1965), o conceito da justiça percebida é reconhecido como uma ferramenta altamente eficaz para examinar a satisfação dos clientes com processos de recuperação de serviço e sua relação com a confiança, lealdade e intenção de recompra (Smith *et al.*, 1999; Maxham, 2001; Maxham & Netemeyer, 2002; Tax & Brown, 1998; Río-Lanza *et al.*, 2009; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng 2001; McColl-Kennedy & Sparks, 2003; Ha & Jang, 2009; Blodgett *et al.*, 1997)

A dimensão de justiça distributiva consiste na percepção dos clientes sobre os recursos tangíveis que a empresa oferece para compensar uma falha de serviço (Ha & Jang, 2009). Exemplos de justiça distributiva podem incluir devolução de valores, troca do item ou serviço, vouchers ou descontos para compras futuras, entre outros (Mattila, 2001).

Já a justiça processual refere-se à justiça percebida dos processos e critérios usados durante a abordagem da recuperação de serviço (Mattila, 2001; Tax *et al.*, 1998; Blodgett *et al.*, 1997). Este conceito abrange aspectos como o tempo de resolução, regras de execução e capacidade de resposta apresentados durante a recuperação (Maxham & Netemeyer, 2002; McColl-Kennedy, & Sparks, 2003; Ha & Jang, 2009; Lin *et al.*, 2011). Wirtz e Mattila (2004) afirmam que é por meio dos componentes processuais que os consumidores tendem a avaliar a flexibilidade, eficiência e transparência da recuperação processo.

Por fim, a justiça interacional trata da percepção dos clientes sobre como as falhas de serviço são tratadas pelo prestador em termos de comunicação, tratamento interpessoal e interação com os funcionários (McColl-Kennedy, & Sparks, 2003; Tax *et al.*, 1998). Latif e Uslu (2019) identificaram que a justiça interacional é melhorada automaticamente quando o

vendedor ou membro da equipe interage com os clientes e os trata com respeito e gentileza, fornecendo explicações claras durante todo o processo de reclamação.

As três dimensões juntas explicam grande parte da variância da satisfação com a experiência de recuperação, no entanto, não há consenso quanto ao efeito relativo de cada uma delas (Levesque, & McDougall, 2000; Lin *et al.* 2004). Alguns estudos indicam que a justiça distributiva é o preditor mais decisivo de satisfação (Holloway & Beatty (2003); Smith *et al.*, 1999), enquanto outros sugerem que a justiça interacional e procedimental são as mais significativas (Maxham, & Netemeyer, 2002; Tax *et al.*, 1998). Mattila (2005) esclarece, no entanto, que a importância das dimensões de justiça varia de acordo com o segmento de negócio.

2.3 O mercado de produtos e serviços para Pets no Brasil

Animais de estimação (ou Pets) são um componente comum da família moderna (Serpell, & Paul, 2011). São considerados um ente da família, frequentando o interior da casa, desenvolvendo laço afetivo com seus tutores e sendo criado com mimos e cuidados (Soares, & Medeiros, 2014).

O mercado de produtos e serviços para Pets vem crescendo a passos largos nos últimos anos. Segundo o Censo realizado pelo Instituto Pet Brasil (IPB), o Brasil tinha aproximadamente 139,3 milhões de animais de estimação no ano de 2019 (IPB, 2020), um crescimento de 5,2% desde o último Censo do IBGE realizado em 2013 (IBGE, 2013). A previsão é que em cinco anos (2025) este número chegue a 163,6 milhões, dado que coloca o país como segundo principal mercado Pet do mundo (Instituto *Euromonitor*), com 6,4% de participação global, atrás apenas dos Estados Unidos, que com 50% domina esse mercado (Miranda, 1 de agosto de 2020).

O segmento projeta crescimento em 2020, apesar da crise econômica, pandemia e todas as suas consequências. O IPB (2020) tem expectativa do segmento faturar cerca de R\$ 40 bilhões em 2020, quase 10,5% de crescimento previsto comparado ao ano 2019 que registrou R\$36,2 bilhões, um crescimento anual de 3%.

Falando-se sobre as transações em comércio eletrônico, a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM, 2020) informou um crescimento de vendas de 56,8% de janeiro a agosto de 2020, comparado com o mesmo período no ano passado. O segmento para Pets teve alta de 65,6%, superando a média do setor. Em termos financeiros, o *e-commerce pet* passou de R\$1,49 bilhão para R\$2,47 bilhões em transações *online* do primeiro semestre de 2019 para o mesmo período de 2020 (IPB, 2020), crescimento justificado pelo afastamento social imposto pela pandemia, contudo com possibilidades de um crescimento ainda maior.

O forte envolvimento emocional dos tutores com seus pets, o volume de gastos com o bem-estar de seus animais de estimação, o potencial de crescimento do setor para os próximos anos e a oportunidade da evolução das vendas nos canais de *e-commerce*, justificam uma análise mais aprofundada do comportamento de seus consumidores.

3 METODOLOGIA

3.1 A Técnica do Incidente Crítico

Neste estudo foi utilizada a Técnica do Incidente Crítico (TIC) para identificar as dimensões de justiça percebida nos consumidores que passaram por um procedimento de recuperação de falha de serviço, após uma experiência de compras insatisfatória no *e-commerce* das três principais empresas do segmento para Pets no Brasil.

Um incidente é definido como uma atividade humana observável que é completa o suficiente para permitir que inferências e previsões sejam feitas sobre a pessoa que realiza o ato (Flanagan, 1954). A TIC é essencialmente uma técnica de classificação que emprega a análise de conteúdo de histórias ou "incidentes críticos" como dados (Bitner, 1990), de forma a torná-los úteis para resolver problemas práticos (Flanagan, 1954).

No presente estudo, o incidente crítico foi definido como a interação entre o cliente e o prestador de serviço no processo de recuperação de falha de serviço no *e-commerce* de produtos para Pets. Gremler (2004) afirma que histórias de consumidores são muito eficazes para abordar experiências em encontros de serviços, já que permite o livre depoimento do incidente. A coleta das informações pode ser feita através de entrevistas individuais ou em grupo, aplicação de questionários ou registros escritos dos relatos dos incidentes (Flanagan, 1954). No presente estudo foi utilizado o registro escrito do depoimento dos consumidores, conforme procedimento descrito a seguir.

3.2 Procedimentos e coletas de dados

Como objeto do estudo foram selecionadas as duas maiores redes de comércio de produtos para Pets em participação de vendas de ração e produtos para animais, a Cobasi (4,6%) e a Petz (4,2%), além da empresa Petlove, por ser a mais representativa no ambiente *online* (Forbes, 2020; Melo, 07 de abril de 2020).

A coleta de dados foi realizada por extração dos depoimentos de experiências negativas dos clientes no *site* Reclame Aqui (<https://www.reclameaqui.com.br/>). Por ser um *site* que estimula o preenchimento livre da experiência de compra, os relatos apresentados estão adequados às características de um "incidente crítico", portanto sendo aplicáveis à TIC.

Para realizar o estudo foram extraídas 105 reclamações de clientes que tiveram experiências de compra pelos canais virtuais (*site* ou aplicativo) de cada uma das três empresas pesquisadas, entre os meses de setembro e outubro de 2019. A amostra foi feita por conveniência que, segundo Gil (2008), é destituída de rigor e representa, de alguma forma, o universo estudado, sendo frequentemente utilizado em estudos exploratórios.

A extração e tratamento da base de dados foi realizada no programa Excel e das 315 reclamações coletadas, 307 foram utilizadas na análise, as demais foram descartadas por insuficiência de informações para o estudo. Para o propósito da pesquisa foram coletados os seguintes campos: título da reclamação, data e horário em que a reclamação foi postada, descrição detalhada da experiência de compras, resposta da empresa, data e hora da resposta da empresa e consideração final do cliente sobre a resolução do problema. Para fins de avaliação da satisfação do consumidor com a resolução do problema, o usuário do *site* também preenche os seguintes campos, "o problema foi resolvido?" (sim ou não), "voltaria a fazer negócios com a empresa?" (sim ou não) e "qual nota você dá ao atendimento oferecido pela empresa?" (numa escala de zero a dez).

Em seguida a base foi classificada de acordo com as três dimensões de justiça percebida extraídas da literatura (tabela 01), utilizando-se da análise de conteúdo do campo aberto "consideração do cliente" com a resolução da falha de serviço. De forma qualitativa foi levantada a distribuição das três dimensões de justiça no total da base. Por último foi analisada a relação das dimensões identificadas com a nota de satisfação, intenção de recompra e o tempo de resposta entre a postagem da reclamação e o primeiro atendimento da empresa.

Tabela 01

Definição dos tipos de justiça para classificação da base de dados

Tipo de justiça percebida	Descrição	Exemplos nos depoimentos
Justiça Distributiva	Benefícios tangíveis que a empresa oferece ao cliente como compensação por uma falha de serviço.	Compensação financeira, troca do item ou serviço, descontos para compras futuras, reembolsos ou <i>vouchers</i> de presente.
Justiça Processual	Processos e métodos necessários para abordar a recuperação do serviço.	Tempo de resolução, procedimentos de controle, regras e políticas de recuperação.
Justiça Interacional	Processo de interação e comunicação entre o consumidor e a empresa na resolução da falha de serviço	Gentileza, respeito, simpatia e dos funcionários; Comunicação eficiente e transparente ao longo do processo.

Nota. Fonte: Autor.

Categorização da base e confiabilidade – Dois autores do estudo classificaram os 307 relatos de reclamações da base de dados separadamente, de acordo com as três dimensões de justiça determinadas. Os autores então confrontaram os resultados das duas classificações e chegaram num percentual de confiabilidade de 85%. As diferenças foram acertadas em discussão, para então obter como resultado uma única base de dados devidamente classificada.

Estudos anteriores já mostraram que o percentual de concordância subestima a confiabilidade entre os juízes quando há um grande número de categorias (ver Meuter *et al.*, 2000). Utilizando-se como base o estudo sobre confiabilidade de bases nominais em julgamentos qualitativos de Perreault e Leight (1989), foi conferido o índice de confiabilidade da análise (entre zero e 1.0), considerando a quantidade de três categorias definidas para o estudo (justiças distributiva, processual e interacional), chegando-se a um índice satisfatório de 0.9.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Interação entre as dimensões de justiça – Destaca-se na distribuição das dimensões de justiça um alto volume de depoimentos sem nenhum tipo de justiça percebida (32%) e um baixo número de incidentes com todas as três dimensões (8%) (Figura 01). Considerando a premissa de que a justiça percebida é uma ferramenta útil para avaliar a satisfação dos clientes com a recuperação de serviço (Lin *et al.*, 2011), pode-se afirmar que pelo menos 32% dos clientes não identificaram nenhum tipo de benefício na interação com o prestador de serviços após a tratativa da reclamação e que apenas 8% identificaram pontos positivos na experiência de recuperação. Este resultado confirma o estudo de Holloway e Beatty (2003), que afirma que mais da metade dos clientes que experimentam uma recuperação de serviços em canais virtuais ficam insatisfeitos com o resultado.

Dimensões de justiça percebida	Ocorrências
Só distributiva	26
Só processual	38
Só interacional	38
Distributiva + Interacional	4
Interacional + Processual	68
Distributiva + Processual	9
Todas	26
Nenhuma	98
Total	307

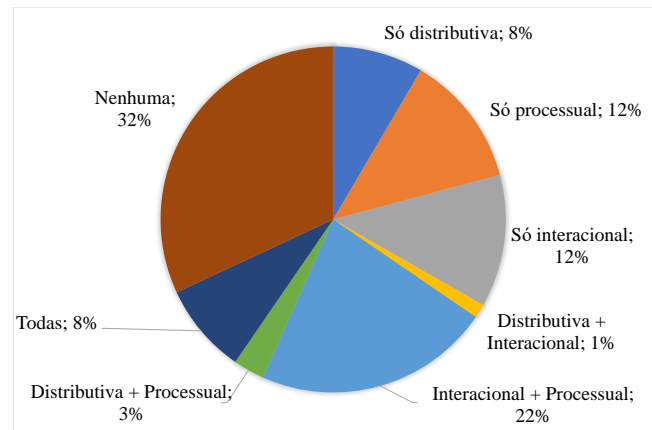


Figura 01. Distribuição das dimensões de justiça percebida
Fonte: Elaborado pelos autores

Satisfação com a recuperação de serviço – A análise da relação das dimensões de justiça com as notas de satisfação verificou que o maior percentual de notas máximas (dez) está no grupo de clientes que perceberam a justiça processual atrelada à interacional (71%), seguido do grupo que possui todas as dimensões de justiça na tratativa (58%) (Tabela 02). Bitner (1990) afirma que o tipo de segmento do prestador de serviços influencia na importância das dimensões de justiça para o cliente. No estudo do segmento para Pets, a análise de conteúdo dos depoimentos identifica que a relevância das dimensões processual e internacional está fortemente associada ao fator emocional atrelado à compra:

“Como tinha MUITA pressa pelos produtos, que contemplava um pacote de ração e meu cachorro obviamente não pode ficar sem comer, fiz a compra na Cobasi”

“Ora, se eu compro uma ração é porque meus animais precisam se alimentar dela. Como vou esperar quase um mês pela troca?”

A importância de um tratamento rápido (processual) e atencioso (interacional) e diminui o valor da dimensão distributiva, como no exemplo: “(...) disponibilizou um voucher para que eu pudesse ter uma nova oportunidade de ter uma experiência positiva com a empresa, mas o valor do voucher não paga o produto que eu precisava, e acho que nenhum outro, então não pretendo gastar dinheiro novamente e correr os mesmos riscos.”).

Verificou-se que no grupo de incidentes com a presença das três dimensões de justiça todos os incidentes receberam notas acima de 7, sendo que 58% receberam a nota máxima (10). Já no grupo de incidentes sem nenhuma justiça percebida, 45% das notas de satisfação estão entre zero e 4, sendo que 21% classificaram a experiência com a nota mínima. Este grupo, juntamente com o grupo de incidentes que recebeu apenas a justiça distributiva, também recebeu o menor percentual de notas máximas (15% em ambos os grupos), conforme apresentado na tabela 02.

Tabela 02

Distribuição das notas de satisfação entre os tipos de justiça percebida

Nota de satisfação	Dimensões de justiça percebida															
	Só distributiva		Só processual		Só interacional		Distributiva + Interacional		Interacional + Processual		Distributiva + Processual		Todas		Nenhuma	
10	4	15%	21	55%	21	55%	2	50%	48	71%	3	33%	15	58%	15	15%
9	1	4%	3	8%	4	11%	0	0%	14	21%	0	0%	4	15%	5	5%
8	6	23%	10	26%	6	16%	0	0%	3	4%	2	22%	4	15%	8	8%
7	2	8%	2	5%	3	8%	1	25%	2	3%	3	33%	3	12%	11	11%
6	2	8%	1	3%	1	3%	0	0%	1	1%	1	11%	0	0%	4	4%
5	3	12%	0	0%	3	8%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	10	10%
4	1	4%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	3%
3	4	15%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	9	9%
2	1	4%	0	0%	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	6	6%
1	1	4%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	6	6%
0	1	4%	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	21	21%
Total	26	100%	38	100%	38	100%	4	100%	68	100%	9	100%	26	100%	98	100%

Nota. Elaborado pelos autores

Intenção de recompra – Foi identificada diferença significativa na intenção de recompra entre os grupos de dimensões de justiça percebida, com destaque positivo para a justiça processual. Depois do grupo com incidência de todas as dimensões de justiça (96%), o grupo de clientes em que houve mais intenção de recompra é o “interacional + processual” (94%), seguido do “só processual” (90%) (Figura 02).

Não foi possível confirmar a afirmação de Lin *et al.* (2011) de que apenas a interação entre justiça distributiva e interacional tem uma influência positiva significativa na intenção de recompra no contexto do varejo *online*, já que o resultado da análise trouxe apenas 4 incidências no grupo “distributiva + interacional” (Tabela 02), quantidade muito pequena para ser analisada. No entanto, a justiça distributiva não se mostrou relevante na intenção de recompra, já que o grupo “só distributiva” apresentou apenas 46% de resultados positivos, o menor resultado entre os grupos avaliados, conforme figura 1.

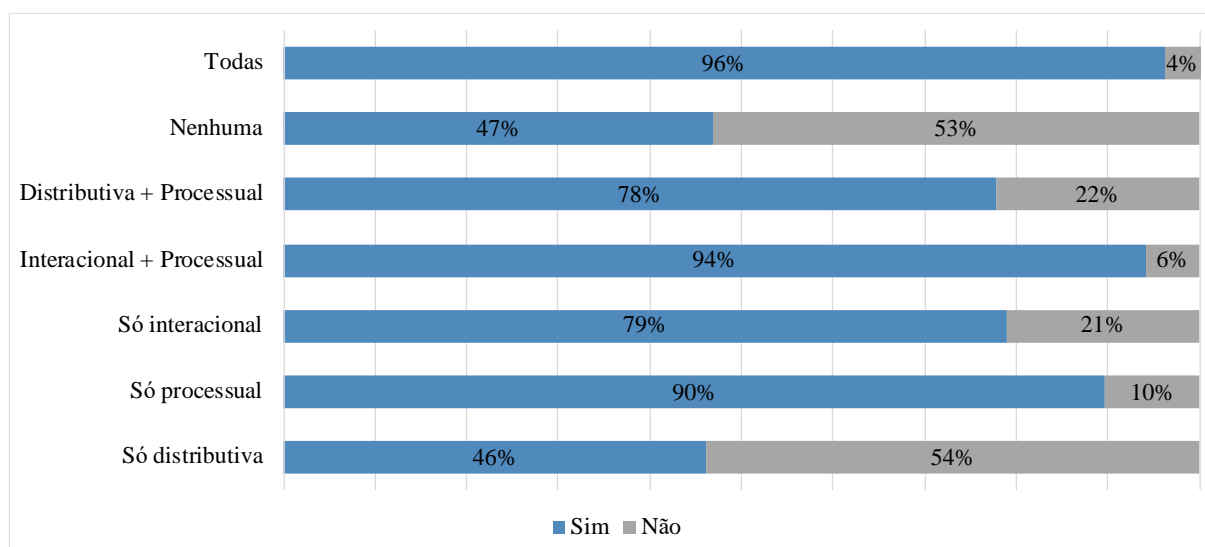


Figura 02. Intenção de recompra entre as dimensões de justiça percebida

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tempo de resposta do prestador - A análise da relação entre o volume de incidências das dimensões de justiça percebida e o tempo em dias até o início da tratativa da reclamação comprova a importância da velocidade de resposta na composição da justiça processual. Quanto mais o cliente espera pelo contato da empresa, menor a percepção de justiça nos processos e regras da recuperação de serviço (variação entre o dia zero e o dia 4 de 99%). A percepção de demora também afeta fortemente a justiça interacional (98% de variação) e distributiva (93%), conforme figura 03. Lin *et al.* (2011) afirma que “a satisfação do cliente também será maior se o problema for resolvido em uma maneira rápida. Portanto, os varejistas *online* precisam reenviar as mercadorias aos clientes o mais rápido possível para aumentar a satisfação do cliente pós-recuperação” (p. 529). Os incidentes em que não foram identificadas nenhuma dimensão possuem a menor variação (68%) ao longo do tempo.

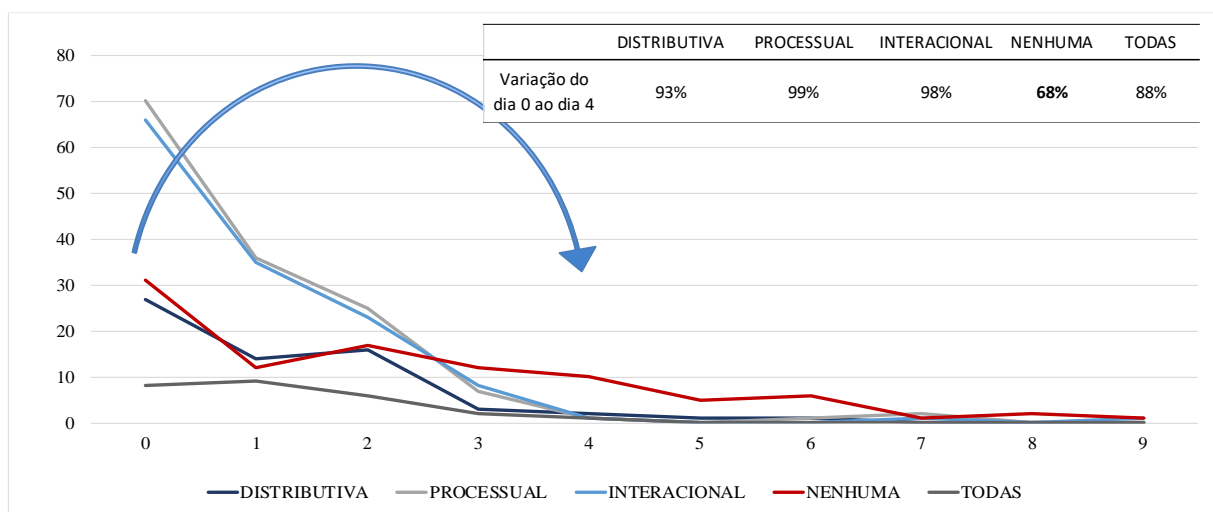


Figura 03. Relação entre as dimensões de justiça e o tempo de resposta (em dias)

Fonte: Elaborado pelos autores

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou investigar as dimensões de justiça percebida dos clientes que passaram pelo processo de recuperação de falhas de serviço nos *e-commerce* do segmento para Pets, relacionando-os com a satisfação com a recuperação da falha de serviço, intenção de recompra e o tempo de resposta da empresa.

Uma vez que a justiça distributiva, a justiça processual e a justiça interacional tem um efeito positivo na satisfação do cliente pós-recuperação no contexto do varejo *online* (Lin *et al.* 2011), prestadores de serviço podem efetivamente melhorar a satisfação do cliente por meio dessas três dimensões da justiça de recuperação de serviços.

No contexto da recuperação de serviços no *e-commerce* para Pets, foi verificado que 32% dos clientes não identificaram nenhum tipo de benefício na interação com o prestador de serviços após a tratativa da reclamação e que apenas 8% identificaram pontos positivos na experiência de recuperação. Tais resultados estão alinhados com estudos anteriores, que afirmam que a maioria dos clientes ainda saem insatisfeitos do processo de tratativa de falhas (Tax, & Brown, 1998; Holloway, & Beatty, 2003).

As dimensões de justiça mais relevantes para a satisfação do cliente com a recuperação de serviço foram a processual e interacional. O grupo de incidentes em que foi identificada apenas a justiça processual ou apenas a interacional recebeu 55% de nota máxima cada um,

contra apenas 15% do grupo que recebeu apenas a justiça distributiva. Quando a recuperação de serviços agrega a justiça processual à interacional, o percentual de notas dez sobe para 71%, mostrando a importância de um tratamento rápido, comunicativo e atencioso para os clientes no *e-commerce* para Pets. A análise de conteúdo dos depoimentos também reforça esses elementos como essenciais na experiência de recuperação de serviços deste segmento.

A intenção de recompra entre cada uma das dimensões de justiça também apresenta diferenças significativas: o grupo que apresenta tratativa com todas as três dimensões possui 96% de intenção de continuar comprando com o mesmo provedor, enquanto menos da metade do grupo sem nenhuma dimensão de justiça apresenta interesse na recompra (46%). Nossos resultados estão alinhados com estudos anteriores que afirmam que a percepção de justiça na recuperação de serviços influencia tanto a satisfação quanto a intenção de recompra do cliente (McCullough *et al.*, 2000; Smith *et al.*, 1999; Tax *et al.*, 1998; McColl-Kennedy, & Sparks, 2003; Ha, & Jang, 2009).

O tempo de espera pela recuperação de serviço se mostrou um fator altamente relevante para a percepção de justiça do cliente, sendo que quanto maior o tempo entre a reclamação e o início da tratativa, menor a identificação de justiça do cliente com o prestador. Essa análise é especialmente relevante para a justiça processual e interacional, já que a demora no atendimento pode passar ao cliente a sensação de descaso ou falta de interesse em resolver o problema.

Quando ocorrem problemas com a experiência de compras no *e-commerce* no segmento para Pets, os clientes demonstrarão maior satisfação e intenção de recompra com a recuperação de serviços se os prestadores de serviço entrarem em contato de forma rápida, oferecerem informações de forma clara e atenciosa e demonstrarem preocupação e empatia com o cliente. A oferta de benefícios, tais como *vouchers*, descontos ou brindes, se mostra menos relevante no contexto do *e-commerce* para Pets, do que o fornecimento de soluções de forma rápida e atenciosa.

Apesar do presente estudo ter sido conduzido com rigor metodológico, os resultados podem não ser generalizáveis para outros tipos de cenários de falha de serviço além do segmento para Pets. Recomenda-se que futuras pesquisas no campo da recuperação de serviços investiguem outros segmentos de negócios, a fim de comparar a importância das dimensões na justiça percebida do cliente. Estudos no contexto do *e-commerce* para produtos para Pets se beneficiariam da análise da relação da percepção de justiça com os motivos de insatisfação, a fim de avaliar a gravidade da falha como antecedente na percepção de justiça do cliente e na satisfação e intenção de recompra após a experiência de recuperação.

6 REFERÊNCIAS

Adams (1965). *Inequity in social exchange*. In L.Berkowitz (Ed), *Advances in Experimental social psychology* (Vol.2). New York: Academic press. doi:10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Andreassen (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*, Vol. 34(1/2), pp. 156–175. doi: 10.1108/03090560010306269

Barlow, & Moller, (1996). *A Complaint is a Gift: Using Customer Feedback as a Strategic Tool*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.

Bitner, Booms, & Tetreault (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents source. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, pp. 71-84. doi: 10.2307/1252174

Bitner (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 2, pp. 69-82. doi: 10.2307/1251871

Bitner, Brown, & Meuter (2000). Technology infusion in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 138-49. doi: 10.1177/0092070300281013

Blodgett, Hill, & Tax (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint Behavior. *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 2, pp. 185-210. doi: 10.1016/S0022-4359(97)90003-8

Censo Pet: 139,3 milhões de animais de estimação no Brasil (2019). *Instituto Pet Brasil*. Disponível em: <http://institutopetbrasil.com/imprensa/censo-pet-1393-milhoes-de-animais-de-estimacao-no-brasil/>. Acesso em 06 out.2020.

Cho, (2011). Analyzing online customer dissatisfaction toward perishable goods. *Journal of Business Research*, Vol. 64, No. 11, pp. 1245-1250. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.06.031

Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 3, pp. 425-45. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.425

Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (2020, 21 de setembro). Faturamento do e-commerce cresce 56,8% neste ano e chega a R\$ 41,92 bilhões. Disponível em <<https://abcomm.org/noticias/faturamento-do-e-commerce-cresce-568-neste-ano-e-chega-a-r-4192-bilhoes/>> Acesso em: 06 outubro de 2020.

Flanagan (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51 (Julho), 327-57. Disponível em < <https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf>> Acesso em: 07 de setembro de 2020.

Forbes, Kelley, & Hoffman (2005). Typologies of E-commerce retail failures and recovery strategies. *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No. 5, pp.280–292. doi: 10.1108/08876040510609907

Gefen (2002). Customer loyalty in e-commerce. *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 3, pp. 27–51. Disponível em < <https://pdfs.semanticscholar.org/00f2/f77fe6480f66c2982010a091e8c76c61b7ff.pdf>> Acesso em: 22 de outubro de 2020.

Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA.

Gremler (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research*, Vol. 7, No. 1, pp. 65-89. doi: 10.1177/1094670504266138

Grönroos (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, Vol. 9(3), pp. 10–13.

Ha, & Jang (2009). Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: the role of relationship quality. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28 No. 3, pp. 319-27. doi: 10.1016/j.ijhm.2008.12.001

- Hart, Heskett, & Sasser (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, Vol.68, No. 4, pp. 148–156. doi: 10.1108/175062007110779521
- Holloway, & Beatty, (2003). Service Failure in Online Retailing. *Journal of Service Research*, Vol. 6(1), pp. 92–105. doi:10.1177/1094670503254288
- Instituto Euromonitor (2019, junho). The World Market for Pet Care | Market Research Report | Euromonitor. Disponível em: < <https://www.euromonitor.com/the-world-market-for-pet-care/report>> Acesso em 20 outubro de 2020.
- Instituto Pet Brasil (2020, 15 de julho). Mercado 2020: projeção tem destaque para o e-commerce (2020). *Instituto Pet Brasil*. Disponível em <<http://institutopetbrasil.com/fique-por-dentro/mercado-2020-projecao-ecommerce/>> Acesso em: 02 de outubro de 2020.
- Instituto Pet Brasil (2020, 20 de agosto). *Setor pet mostrou resiliência no primeiro trimestre (2020)*. Disponível em < <http://institutopetbrasil.com/imprensa/setor-pet-mostrou-resiliencia-no-primeiro-trimestre/>> Acesso em 05 de outubro de 2020.
- Izogo, & Jayawardhena (2018). Online shopping experience in an emerging e-retailing market. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 12(2), pp. 193–214. doi: 10.1108/jrim-02-2017-0015
- Kelley, Hoffman, & Davis (1993). A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*, Vol. 69 No. 4, pp. 429-52. doi: 10.1016/0022-4359(93)90016-C
- Kuo, & Wu (2012). Satisfaction and post-purchase intentions with service recovery of online shopping websites: Perspectives on perceived justice and emotions. *International Journal of Information Management*, Vol. 32(2), pp. 127–138. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2011.09.001
- Latif, & Uslu, (2019). Building e-loyalty for e-retailers: role of justice perception and consumer forgiveness. *Middle East J. of Management*, Vol. 6(3), p. 298. doi:10.1504/mejm.2019.098597
- Levesque, & McDougall (2000). Service problems and recovery strategies: an experiment. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17 No. 1, pp. 20-37. doi: 10.1111/j.1936-4490.2000.tb00204.x
- Lin, Wang, & Chang (2011). Consumer responses to online retailer's service recovery after a service failure. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 21, No. 5, pp. 511–534. doi:10.1108/09604521111159807
- Lovelock, & Wright (2001). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Massad, Heckman, & Crowston (2006). Customer Satisfaction with Electronic Service Encounters. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 10(4), pp. 73–104. doi:10.2753/jec1086-4415100403
- Mattila (2001). The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. *Journal of Services Marketing*, Vol. 15(7), pp. 583–596. doi:10.1108/08876040110407509
- Mattila, & Cranage (2005). The impact of choice on fairness in the context of service recovery. *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No. 5, pp.271–279. doi: 10.1108/08876040510609899

- Maxham, (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, Vol. 54, No. 1: 11-24. doi: 10.1016/S0148-2963(00)00114-4
- Maxham, & Netemeyer, (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, Vol. 78, pp. 239–252. doi: 10.1016/S0022-4359(02)00100-8
- McColl-Kennedy, & Sparks (2003). Application of fairness theory to service failures and service recovery. *Journal of Service Research*, Vol. 5, No. 3, pp. 251-266. doi: 10.1177/1094670502238918
- McCollough, Berry, & Yadav (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 121-137. doi: 10.1177/109467050032002
- McKnight, & Chervany (2001). What trust means in e-commerce customer relationships: An interdisciplinary conceptual typology. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 6, No. 2, pp. 35–59. doi: 10.1080/10864415.2001.11044235
- Meuter, Ostrom, Roundtree, & Bitner (2000). Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. *Journal of Marketing*, Vol. 64, pp. 50-64. doi: 10.1509/jmkg.64.3.50.18024.
- Michel (2001). Analyzing service failures and recoveries: a process approach. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 20-33. doi: 10.1108/09564230110382754
- Miller, Craighead, & Karwan (2000). Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, Vol. 18, No. 4, pp. 387-400. doi: 10.1016/S0272-6963(00)00032-2
- Ministério da Agricultura. *IBGE - População de animais de estimação no Brasil - 2013 - Em milhões* (2013). Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/camaras-setoriais-tematicas/documentos/camaras-tematicas/insumos-agropecuarios/anos-antiores/ibge-populacao-de-animais-de-estimacao-no-brasil-2013-abinpet-79.pdf>.
- Miranda, L. (1 de agosto de 2020). Brasil torna-se o segundo maior mercado de produtos pet. *Revista Forbes*. Disponível em <https://forbes.com.br/negocios/2020/08/brasil-torna-se-o-segundo-maior-mercado-de-produtos-pet/>.
- Ong, & Teh (2016). Redress procedures expected by consumers during a business-to-consumer e-commerce dispute. *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 17, pp. 150–160. doi:10.1016/j.elerap.2016.04.006
- Park, Kim, & O'Neill (2014). Complaint behavior intentions and expectation of service recovery in individualistic and collectivistic cultures. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 8(3), pp. 255–271. doi: 10.1108/IJCTHR-12-2013-0084

- Perreault, & Leigh (1989). Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgements. *Journal of Marketing Research*, 26 (Maio), 135-48. doi: 10.2307/3172601
- Ranaweera, & Prabhu, (2003). On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 12, No. 1, pp. 82-90. doi: 10.1057/PALGRAVE.JT.5740100
- Reichheld, & Schefter (2000). E-Loyalty: Your secret weapon on the Web. *Harvard Business Review*, Vol. 78, No.4, pp.105–113. Disponível em < <https://hbr.org/2000/07/e-loyalty-your-secret-weapon-on-the-web>> Acesso em 10 de outubro de 2020.
- Río-Lanza, Vázquez-Casielles, & Díaz-Martín (2009). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research*, Vol. 62(8), pp. 775–781. doi: 10.1016/j.jbusres.2008.09.015
- Serpell, & Paul (2011). Pets in the Family: An Evolutionary. *The Oxford handbook of evolutionary family psychology*, p. 297, 2011. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/285988163_Pets_in_the_Family_An_Evolutionary_Perspective. Acesso em: 29 de outubro de 2020.
- Shapiro, & Nieman-Gonder (2006). Effect of communication mode in justice-based service recovery. *Managing Service Quality*, Vol. 16 No. 2, pp. 124-44. doi: 10.1108/09604520610650619
- Smith, & Bolton, (1998). An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounter: paradox or peril?. *Journal of Service Research*, Vol. 1, No. 5, pp. 65-81. doi: 10.1177/109467059800100106
- Smith, Bolton, Wagner (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (3), pp. 356–372. doi: 10.2307/3152082
- Soares, & Medeiros (2014). Serviço do Filho de Quatro Patas: A Nova Lógica Dominante do Marketing e os Gastos em Pet Shops. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, Vol. 4, No. 2, pp. 4-17. Disponível em <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/rimar/article/view/26215>. Acesso em 10 de setembro de 2020.
- Sun, & He (2014). “Refunds” or “discounts”? Exploring the compensation framing effect on consumer’s perceived fairness of online service recovery. *WHICEB*. Disponível em <https://aisel.aisnet.org/whiceb2014/90/> Acesso em: 25 de outubro de 2020.
- Tax, & Brown (1998). Recovering and Learning from Service Failure. *Sloan Management Review*, Vol. 40, pp. 75- 88. Disponível em < https://sloanreview.mit.edu/article/recovering-and-learning-from-service-failure/?gclid=CjwKCAiAnIT9BRAmEiwANaoE1WxWwJqwtTfh4TxywFNrltOEig0pCMFxD0wMEtiHMUZnCcBIBGpWeRoCzo0QAvD_BwE> Acesso em: 15 de outubro de 2020.

Tax, Brown, & Chandrashekar (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 62(2), p. 60. doi: 10.2307/1252161.

Thwaites, & Williams (2006). Service recovery: a naturalistic decision-making approach. *Managing Service Quality*, Vol. 16, No. 6, pp. 641-53. doi: 10.1108/09604520610711945

Melo, Alexandre (2020, 04 de abril). *Com aporte de R\$ 250 milhões do SoftBank, Petlove vai acelerar oferta de serviços*. Valor Econômico. Disponível em <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/04/07/com-aporte-de-r-250-milhes-do-softbank-petlove-vai-acelerar-oferta-de-servios.ghtml>> Acesso em 10 de outubro de 2020.

Venkatesh, Smith, & Rangaswamy (2003). Customer Satisfaction and Loyalty in Online and Offline Environments. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20 (2), pp. 153-175. doi: 10.1016/S0167-8116(03)00016-8

Verhoef, Franses, & Hoekstra (2002). The effect of relational constructs on customer referrals and number of services purchased from multiservice provider: does age of relationship matter?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 3, pp. 202-216. doi: 10.1177/0092070302303002

Wirtz, & Mattila (2004). The effects of consumer expertise on evoked set size and service loyalty. *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, No. 7, pp. 649–665. Disponível em <https://www.researchgate.net/profile/Jochen_Wirtz/publication/235269429_The_Effects_of_Consumer_Expertise_on_Invoked_Set_and_Service_Loyalty/links/5459fcd80cf26d5090ad3bed/The-Effects-of-Consumer-Expertise-on-Invoked-Set-and-Service-Loyalty.pdf> Acesso em: 10 de outubro de 2020.

Zhang, Dai, & He (2015). An empirical investigation of service recovery in e-retailing. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 25(3), pp. 348–367. doi:10.1108/jstp-03-2014-0046.

Zeithaml, Berry, & Parasuraman, (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21 (1), pp. 1-12. doi: 10.1177/0092070393211001

MACHINE LEARNING AND FINANCE: A REVIEW USING LATENT DIRICHLET ALLOCATION TECHNIQUE (LDA)

APRENDIZAGEM DE MÁQUINA E FINANÇAS: UMA REVISÃO USANDO A TÉCNICA DE ALOCAÇÃO LATENTE DE DIRICHLET (ALD)

Ahmed Sameer El Khatib
Professor da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
Doutor em Administração de Empresas pela PUC/SP
Doutorando em Educação pela PUC/SP
E-mail: ahmed.khatib@usp.br e ahmed.khatib@fecap.br

ABSTRACT

Researchers started to work on Artificial Intelligence after World War II. In 1947, Alan Turing, an English mathematician, gave the first lecture about what is currently described as Artificial Intelligence. Nowadays, Artificial Intelligence and machine learning are progressing and they become extensively used in many areas. This has been made possible thanks to three areas: firstly, the exponential gains in computer processing power and storage ability; secondly, the explosion of data with the commonly named Big Data Revolution; and finally, the research in the techniques underlying Artificial Intelligence which have kept improving and led to an increasingly better accuracy of the forecast and classification. Those 3 technical reasons are combined with governmental and corporate decision plans as well as huge funding. At the top of the chain, there is China that aims to create a domestic market of \$150 billion and to be the world leading AI centre with the help of Alibaba, Baidu and Tencent. Europe called for \$24 billion to be invested by 2020, which is combined with countries national willingness to extend their own markets. Due to this emerging theme, we provide a first comprehensive structuring of the literature applying machine learning to finance. We use a probabilistic topic modelling approach to make sense of this diverse body of research spanning across the disciplines of finance, economics, computer sciences, and decision sciences. Through the topic modelling approach, a *Latent Dirichlet Allocation Technique* (LDA), we are able to extract the 14 coherent research topics that are the focus of the 6,148 academic articles during the years 1990-2019 analysed. We first describe and structure these topics, and then further show how the topic focus has evolved over the last two decades. Our study thus provides a structured topography for finance researchers seeking to integrate machine learning research approaches in their exploration of finance phenomena. We also showcase the benefits to finance researchers of the method of probabilistic modelling of topics for deep comprehension of a body of literature, especially when that literature has diverse multi-disciplinary actors.

Keywords: Machine Learning; Topic Modelling; Structuring Finance Research; Latent Dirichlet Allocation (LDA).

RESUMO

Os pesquisadores começaram a trabalhar com Inteligência Artificial após a Segunda Guerra Mundial. Em 1947, Alan Turing, um matemático inglês, deu a primeira palestra sobre o que atualmente é descrito como Inteligência Artificial. Hoje em dia, a Inteligência Artificial e o

aprendizado de máquina estão progredindo e se tornaram amplamente utilizados em muitas áreas. Isso foi possível graças a três áreas: em primeiro lugar, os ganhos exponenciais na capacidade de processamento e armazenamento do computador; em segundo lugar, a explosão de dados com a comumente chamada Revolução do Big Data; e, finalmente, a pesquisa das técnicas subjacentes à Inteligência Artificial, que têm se aprimorado continuamente e conduzido a uma precisão cada vez maior de previsão e classificação. Essas 3 razões técnicas são combinadas com planos de decisão governamentais e corporativos, bem como um grande financiamento. No topo da cadeia, está a China, que pretende criar um mercado doméstico de US \$ 150 bilhões e ser o centro de IA líder mundial com a ajuda do Alibaba, Baidu e Tencent. A Europa pediu US \$ 24 bilhões a serem investidos até 2020, o que é combinado com a disposição nacional dos países de ampliar seus próprios mercados. Devido a esse tema emergente, oferecemos uma primeira estruturação abrangente da literatura aplicando o aprendizado de máquina às finanças. Usamos uma abordagem de modelagem de tópico probabilística para dar sentido a esse corpo diversificado de pesquisa que abrange as disciplinas de finanças, economia, ciências da computação e ciências da decisão. Por meio da abordagem de modelagem de tópicos, uma Alocação Latente de Dirichlet (ALD), podemos extrair os 14 tópicos de pesquisa coerentes que são o foco dos 6.148 artigos acadêmicos durante os anos 1990-2019 analisados. Primeiro, descrevemos e estruturamos esses tópicos e, em seguida, mostramos como o foco do tópico evoluiu nas últimas duas décadas. Nosso estudo, portanto, fornece uma topografia estruturada para pesquisadores de finanças que buscam integrar abordagens de pesquisa de aprendizado de máquina em sua exploração de fenômenos financeiros. Também mostramos os benefícios para pesquisadores de finanças do método de modelagem probabilística de tópicos para uma compreensão profunda de um corpo de literatura, especialmente quando essa literatura tem diversos atores multidisciplinares.

Palavras-chave: Aprendizado de máquina; Modelagem por tópicos; Estruturação de Pesquisa Financeira; Alocação Latente de *Dirichlet* (ALD).

1. INTRODUCTION

The techniques of machine learning and artificial intelligence offer significant benefits to financial decision makers in terms of new approaches to modelling and forecasting from data. This has been recognized by the finance industry, with about \$41 billion annually expected to be spent globally by the finance firms on artificial intelligence technologies by 2022 (IDC, 2018; Sezer & Ozbayoglu, 2018; Zetzsche, Dirk; Arner, Buckley & Tang, 2020). Key current finance artificial intelligence applications are in algorithmic trading, risk management, and process automation. However, research on these topics among finance researchers has lagged behind practice. In this paper we therefore comprehensively structure this body of literature for the benefit of researchers seeking to understand the techniques and areas of interest of machine learning and artificial intelligence in finance.

For common understanding we first briefly give our working definitions of artificial intelligence techniques. Artificial intelligence (AI) is an umbrella term for a range of techniques involving intelligence demonstrated by machines, with this intelligence normally focused on prediction. In a finance context, due to its numerical focus, the most relevant AI methods have been machine learning (ML): predictive algorithms and models involving statistical learning from data; and more recently deep learning (DL): an approach that allows more abstracted learning from unknown relationships within the input data. DL is an approach that has evolved from an earlier focus on artificial neural networks. Throughout this paper we generally refer to ML and DL under a combined term of ML, as DL is a sub-field of ML. Of additional relevance in the toolkit of AI is natural language processing (NLP), centred on the understanding and analysis of textual data. NLP offers the potential to integrate the large body of textual data in

learning and prediction, and overlaps with ML to the extent that ML techniques can be applied to NLP data. The technique applied in this study, topic modelling, is an ML application of NLP, thus adding an element of symbiosis to our study with the use of an ML technique to understand research on ML in finance.

The potential for ML in financial decision making was, to our best understanding, first explored from a research perspective in Hawley et al. (1990) with a focus on neural networks as an aide to financial decision-making. Echoing its future benefit to banking, a number of early studies also appeared in the *Journal of Banking & Finance* in the 1990s which explored the potential for ML to improve lending decisions and credit risk management. Altman et al. (1994) applied neural networks to classify Italian firms based on likelihood of financial distress, while Varetto (1998) built on this study by applying genetic learning algorithms to the same topic. More recent research in finance journals has kept the focus on prediction but moved towards deep learning techniques and other advanced ML techniques. These recent applications include: the understanding of default recovery rates (Cheng & Cirillo, 2018); learning optimal option hedging rates (Nian, Coleman & Li, 2018); modelling investor sentiment (Renault, 2017); and the detection of stock price evolution based on order books (Zetsche, Dirk; Arner, Buckley & Tang, 2020).

We apply a Latent Dirichlet Allocation (LDA) approach (Blei & Jordan, 2003; Blei, 2012; Aziz, Dowling, Hammami & Piepenbrink, 2019) to topic modelling. LDA works off the assumption that each document is a collection of (hidden) topics and the words used by authors represent those topics. Probabilistic inference is used to identify these topics from the collection of words in a document, and subsequently to identify the most relevant topics across a corpus of documents. A core advantage of the technique, compared to other approaches to surveying a literature, is that no prior knowledge of topics is needed. Take a simple example where, from a sufficiently large corpus of documents, the extracted set of terms consists of just three words across the entire corpus: [river, bank, money]. LDA should be able distinguish this into two distinct topics of [river, bank] and [bank, money] recognizing the dual meaning of [bank]. The approach, which is detailed in the following section, is therefore recommended for its ability to arrive at distinct topics.

2 BACKGROUND

2.1. Topic modelling through Latent Dirichlet Allocation

A summary of the LDA approach to topic modelling is that it assumes a fixed number of hidden topics in a corpus of documents, uses word co-occurrence to determine what these topics are, and then makes a probabilistic determination of the presence of these topics in a document. The perspective is that writers will approach writing a document with a collection of topics in mind and the words chosen will reflect this topic mixture. Thus, an article applying neural network approaches to credit risk modelling in banks might be written with a topic mixture of 50% credit risk modelling, 30% neural network methodologies, and 20% banking context. The choice of words in a document will then reflect this mixture of topics and their relative emphasis. The key task for the topic modelling researcher is therefore to work backwards from the observed words to uncover the latent topics.

A necessary first step in topic modelling is processing the corpus of documents. We describe this approach now, before proceeding to present the process for topic generation. Documents are initially processed by tokenizing each document into a collection of their individual words where order is unimportant (known as a 'bag of words' approach). Common 'stop words' that have offer no topic context (words such as 'and', 'of', 'the') are removed. Remaining words in a document are stemmed to reduce the unique word count further and accurately gauge unique term usage. That is, suffixes are removed to create common stem

terms, e.g. both finance and finances might be reduced to the common *financ stem*. A TF-IDF (Term Frequency - Inverse Document Frequency) assessment is now made of the relative importance of the remaining words in the corpus (Salton & Buckley, 1988). This process involves first calculating the percentage of occurrences of a term in a document compared to all terms in that document. This is then multiplied by the log of all documents in the corpus divided by the number of documents in a corpus that contain the term.

The process for LDA is well described in Blei (2012) and in more technical detail in Blei et al. (2003) and Boyd-Graber et al. (2017), so rather than repeating the technical detail we describe the intuition behind the process here using the plate diagram in Figure 1, as is common convention in describing relationships within algorithms in data science. We start our analysis with just the shaded circle, w , available which are specific words from each document in the corpus.

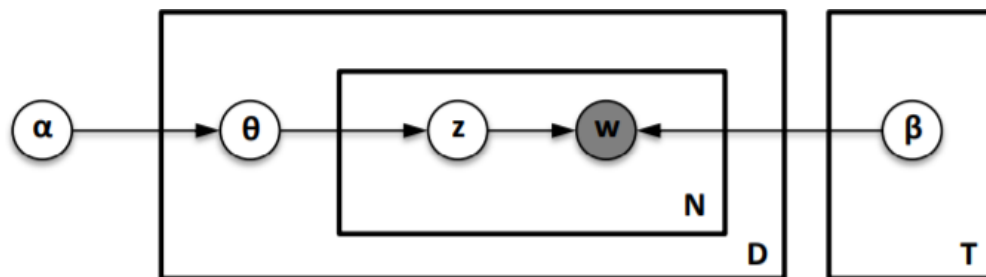


Figure 1: Latent Dirichlet Allocation plate diagram.

Sources: Kaplan and Vakili (2015); Aziz, Dowling, Hammami and Piepenbrink (2019)

All other variables (in circles) must be constructed or uncovered. N is the collection of all words w in a corpus. There are D documents d in the corpus and T topics t . A variable being in the N , D , or T plate indicates what form of the data that variable refers to. α and β are the Dirichlet priors, and are the key external input into the model to determine the generative process of the LDA. α is the parameter for per-document topic distributions, and β is the parameter for per-topic word distribution. A Dirichlet distribution is a distribution that can be used to produce probability vectors¹ that allow in the LDA an assumption to be made about how topics are distributed across documents and words. A high α assumption indicates that each document in the corpus is likely to contain a distribution of most of the topics in the corpus and a low α indicates each document will contain only a few of the topics in the corpus. Similarly a high β indicates that each topic is likely to contain a distribution of most of the words, while a low β indicates that each topic contains just a few of the words. The Dirichlet distribution thus gives the prior distributions across which we can approach latent topic discovery. The subsequent step in the model involve Bayesian updating to these priors based on actual word distribution across topics and documents.

We now proceed, in the next section, to describe our corpus of ML and finance articles, our pre-processing choices undertaken to generate the DTM, and the LDA modelling options applied to the topic extraction.

3. CORPUS AND PROCESSING

We use the Elsevier Scopus database to identify relevant prior research on ML in finance based on term searching within title, abstract, and keywords. This was a process of experimentation in terms of identifying suitable search terms where we had to iterate towards the best search terms. Our search criteria required a match of both a machine learning and a finance term, but in initial searches we were retrieving significant intruder articles with the

combined terms of, for example, neural network and bank, where the resulting articles were about the application of neural networks within image banks for improved image recognition. An advantage of the topic modelling approach is that the presence of intruder articles is clear from the topics generated, as these articles clustered in topics that are clearly not related to ML in finance.

Our final dataset from this search process is 6,148 abstracts of articles which is the starting point for our analysis. Among the top journals which are popular for publishing ML and finance research are Expert Systems with Applications, Neurocomputing, European Journal of Operational Research, Quantitative Finance, and Journal of Banking & Finance. For pre-processing we used the R packages *tm* and *Quantitative Analysis of Textual Data (quanteda)*. We performed the following steps: first, all text in each abstract is converted to lowercase letters, and digits and punctuation as well as stop words (words such as and, or, not, I, you) are removed. Second, we applied Porter's stemming algorithm that reduces each word to its stem (Porter, 1980). Third, we removed the top 10% of terms based on the TF-IDF score. The 10% choice was based on visual inspection of terms remaining and experimenting with between 5% and 15% top TF-IDF term removal. We also removed terms that occur less than five times in the corpus (low TF-IDF terms). Lastly, as the processing of the vocabulary leads to substantial shortening of the abstracts, so we only keep abstracts with at least five remaining terms. These pre-processing steps lead to reduction of the vocabulary in our DTM from 16,208 initial terms to 3,113 terms. Due to the length restriction on abstracts we keep 5,123 out of 6,148 abstracts. The final DTM therefore has dimensions of 5,123 and 3,113. The values in the DTM provide the number of occurrences of each term of the vocabulary in each document, with most of the entries being zero.

For the topic modelling itself we used the R package *topicmodels* (Hornik and Grün, 2011), with inference from the variational expectation-maximization algorithm as per the original Blei et al. (2003) process. The Dirichlet prior of α is set at $50/k$ where k is the number of topics. β is estimated within the model. These are the default parameters to estimate LDA models in the R topic models package, and there was no notable rationale for adjusting them. The number of topics k is the major input choice parameter for our topic model. We estimated topics for models for 15, 20, 25, 30 and 35 topics. As the resulting models do not necessarily find global extrema, for each k we run ten models with randomly chosen (but fixed across the various k) starting points.

This thus results in 50 sets of topic models ($5 k$ parameters * 10 random starting seeds). For each set of topic models a Krippendorff's α (Krippendorff, 1970) is calculated where lower values of this α identify topic models with sharper topic distributions. We are guided by this value in choosing the final topic models to analyze, although not exclusively as we also manually inspect among the lower α topic models to choose which seems to be the most coherent in terms of individual topic composition. For this we inspected the top ten terms for each topic (the terms with the highest probability of attachment to a topic) and assessed them regarding their coherence as well as the top three abstracts with the highest fit to the topic (this fit being referred to as θ). The topic model with the most coherent topics and best fit of top articles was chosen, which is 20 topics and random seed 5 with an α of 0.1062.

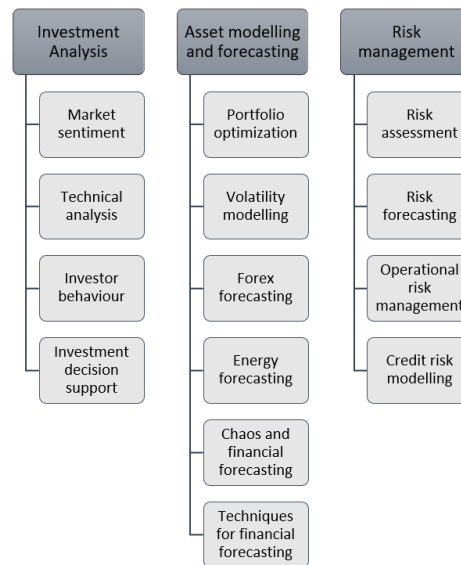


Figure 1: Extracted topics and categories.

4 TOPICS OF MACHINE LEARNING AND FINANCE

The topics extracted are contained in Table 1. Twenty topics are extracted in the preferred model. Of these we classify 14 as strong machine learning and finance topics, while the remaining six have either low coherency or are best classified as pure machine learning topics, and one is classified as a pure finance topic. In order to facilitate reporting of the results we assign a label to each topic that reflects the essence of the topic, and based on our field knowledge we arrange the topics into three categories: (1) investment analysis, (2) asset modelling and forecasting, and (3) risk management. We now proceed to discuss the topics within each category as well as the overall category focus. Our analysis focuses on the top matched articles to each topic to provide an illustration of the topic content.

Table 2
Topics of machine learning in finance

No	Area	Topic Label	Top Ten Words	Cohesion	Top 3 articles and θ %	Fit	Average θ %
1	ML & FIN	Market Sentiment	detect, social, sentiment, event, news, media, fraud, text, document, opinion.	H	Smailovic (2014) – 95 Mukwazvure (2015) – 94 Ito (2018) – 93	H H H	5.61
2	ML & FIN	Neural network financial forecasting	firm,debt,list,rough,attribut,chines,per,ratio,rd,size	L	Lian (2015) – 92 Below (2000) – 82 Al-Qaheri (2008) – 81	L H H	4.61
3	ML & FIN	Forex forecasting	fuzzi,deep,logic,currenc,neurofuzzi,anfi,dimension,	H	Yao (2000) – 95 Parida (2016) – 94 Abraham (2002) – 92	H H H	5.04

			liquid,match,d olla				
4	ML FIN	& Technical analysis	trade,ann,clust er,signal,trader , som,predictor, arima,selforga n,timeseri	H	Ng (2011) – 92 Chavarnakul (2008) – 89 Kumar (2009) – 86	H H H	7.32
5	ML FIN	& Investor behaviour	agent,stage,ana lyt,phase,nn,di stanc,big,multi ag,cycl,cooper	M	Araujo (2010) – 88 Miglietta (2009) – 86 Moerland (2018) – 86	H H M	4.58
6	ML FIN	& Technique s for financial forecastin g	ensembl,wavel et,transform,s warm, speed,particl,p so,propag,conv erg, oil	H	Ghasemiyeh (2017) – 87 Yiwen (2000) – 87 Nikolic (2016) – 87	H H M	5.24
7	ML FIN	& Risk assessmen t	project,custom, game,ai,strateg , flow,cash,budg et,player,sched ul	M	Kumagai (2016) – 96 Yu (2011) – 95 Marmier (2014) – 91	L H H	4.81
8	ML FIN	& Energy forecastin g	servic,energi,el ectr,manufactu r, cloud,capac,m ainten,grid,safe ti, load	H	Huang (2013) – 97 Mishra (2012) – 95 Oprea (2016) – 94	H H H	4.88
9	ML	Environm ental resource modeling	dss,region,wat er,environment ,sensor,transpo rt,infrastructur, urban, citi,spatial	H	Assaf (2006) – 89 Coventry (2011) – 88 Tulbure (2016) – 88	H H H	4.49
10	ML	Health diagnosti cs	health,imag,car e,insur,medic,p atient,recognit, digit,detect,hos pit	H	Li (2012) – 94 Chen (2007) – 93 Dadayan (2007) – 92	H H H	4.14
11	ML	Innovative learning	softwar,univers ,student,educ,q uestion,behavi our,collabor,co urs,feedback,a cquir	H	Crain (2012) – 94 Wagner (2006) – 90 Villaverde (2006) - 87	H H H	4.64

12	ML FIN	&	Portfolio optimizati on	portfolio,asset, alloc,hedg,stoc hast, svr,constraint, multiobject,bo und, optimi	H	Chellaboina (2013) – 93 Shen (2017) – 92 Steiner (1997) – 91	H H H	5.89
13	ML FIN	&	Investmen t decision support	expert,fund,pro perti,scheme,tr ansact,recomm end,profil,avail ,privat, mutual	H	Kampouridis (2010) – 87 Tsang (2004) – 86 Jeon (2016) – 79	H H M	4.16
14	ML FIN	&	Chaos and financial forecastin g	option,layer,re curr,filter,valua t, neuron,onlin,n onparametr,ev olv, recognit	H	Kim (1998) – 97 Medeiros (2007) – 85 Niranjan (1997) – 83	H H H	4.59
15	ML FIN	&	Operation al risk manageme nt	secur,identif,q ualit,modul,att ack, ontolog,graph, hierarch,eleme nt, node	H	Goh (2010) – 94 Zadeh (2006) – 91 Bhattacharya (2007) – 90	H M H	4.61
16	FIN		Financial analysis	enterpris,crisi,c ountri,china, economi,polici ,growth,corpor , govern,macroe conom	H	Wang (2011) – 93 Shaaf (1999) – 91 Huang (2011) – 91	H H H	6.07
17	ML FIN	&	Credit risk modeling	credit,bank,sco re,commerci,lo an, distress,bankru ptci,discrimin,f ailur, custom	H	Waad (2011) – 94 Abdou (2014) – 92 Kim (2004) – 91	H H H	5.93
18	ML FIN	&	Volatility modeling	volatil,svm,flu ctuat,equiti,est at,multivari,ker nel,sequenc,ga rch, svm	H	D’Cruz (2005) – 90 Liu (2012) – 87 Kumar (2012) – 86	H H H	5.32
19	ML FIN	&	Risk forecastin g	bp,logist,suppli ,chain,ga,secto r, bayesian,net,pr obabilist,cur	M	Mogre (2016) – 85 Wang (2009) – 82 Xu (2014) – 79	H H H	3.88
20	ML		Robotic processes	emerg,robot,m obil,internet,di sast,	H	Modelski (2010a) – 97 Modelski (2010b) – 97	H H H	4.16

electron,platfor m,locat,et,pate nt	Modelski (2010c) – 97
---	--------------------------

Notes: Table of topics determined based on extraction of 20 topics from 6,148 articles that match machine learning and finance search terms in Scopus. Grey rows are unused topics either due to low topic cohesion or topic not focusing on both machine learning and finance. Topic label is assigned by the authors. Top ten words are the stemmed words that best describe the topic. Cohesion is authors' assessment of how well the top ten words describe the proposed topic label. Top three articles are the articles that best match the topic label based on θ . Fit is authors assessment of how well each of the three articles fit within the topic. Average θ is overall coherency of the topics mapped to the articles. See Section 3 for further description on the methodology and explanation of choices made in the topic extraction.

4.1 Investment analysis topics

The first category, investment analysis, is the broadest of the three categories, perhaps reflecting general research in this category. We identify four topics in this category, all of which offer an interesting insight into potential future research directions. The four topics are: (1) market sentiment, (2) technical analysis, (3) investor behaviour, and (4) investment decision support.

The first topic is market sentiment (Topic 1 in Table 1). A popular machine learning technique in this topic is support vector machines (SVM) which are particularly useful for classifying data into groups. This, of course, is a common financial research task. Two of the top papers matching this topic use SVMs as part of their toolkit to classify the sentiment and tone of financial news stories (Ferreira et al., 2014) and news comments (Mukwazvure & Supreethi, 2015), although the latter study doesn't confine itself to financial news comments.

Other interesting studies related to market sentiment include Ito et al. (2017) who propose how to use unlabelled text data from stock message boards. The need to label text data for its sentiment tone is a particular and costly problem with using text. Also Lumezanu et al. (2012) who model the behaviour of 'propagandists' on social media. They study an economic event of the US debt-ceiling crisis of 2011, but this could similarly be applied to distinguish between paid promoters of equities on social media and genuine investors.

Variations of reinforcement learning for technical analysis are applied by Dempster et al. (2001) and Hussain et al. (2016). Dempster et al. (2001) races reinforcement learning and genetic programming for popular technical indicators used in forex trading (such as relative strength and momentum oscillators). Reinforcement learning proffers the advantage over more basic forms of machine learning by allowing recurrent learning through goal-setting. This study finds that genetic programming marginally outperforms in trading. The more recent Hussain et al. (2016) study applies recurrent neural networks, which are a form of reinforcement learning that is classified as deep learning. The study's particular technique is not to showcase the ability of recurrent neural networks to predict financial time series, but rather a new regularization technique developed to allow better organization of the hidden layer in the neural network.

The topic of investor behaviour (Topic 5) fits somewhat to the extant literature on theoretical modelling of agent behaviour in finance. The fit for this topic is classified by us in Table 1 as 'medium' indicating that the topic extracted from the LDA is not fully coherent. Moerland et al. (2018) is perhaps the most useful of the top-matched articles to the topic, as it provides a review of prior literature on the role of emotion in agent / machine interaction, as well as delving into how to integrate emotional understanding in reinforcement learning

models. With the projected growth of robo- advising, and the particular issues here around the need to develop an emphatic relationship between the advisee/robo-advisor, some aspects of this article would be useful in that regard. The article also highlights the extent to which AI researchers are fully aware of the need to integrate emotion in future technology. This idea is applied specifically to behavioural finance in Miglietta and Remondino (2009).

The final topic in this group is investment decision support (Topic 13). This topic concentrates on the application of AI (in part ML, but also other aspects of AI) to generate information that supports investment decision making. The two highest matched articles to this topic both cover software called *EDDIE*, standing for Evolutionary Dynamic Data Investment Evaluator (Tsang et al., 2004; Kampouridis & Tsang, 2010). We concentrate on a more recent Kampouridis and Otero (2017) study in the subsequent discussion as it refers to the most recent iteration of the *EDDIE* algorithm (*EDDIE* 9). *EDDIE* builds on a genetic programming approach, so is situated more within general AI rather than ML. The software is designed to support investment decisions by the application of genetic decision trees to arrive at simple yes/no or buy/don't buy answers to questions posed by the user such as whether a stock will rise by X% within n days. Of interest with this software, which is one of many examples of such software, is the extent to which it has grown in user flexibility with each iteration. The most recent version allow significant user customizability, while earlier versions were constrained by the strongly structured abilities of the initial algorithms.

Another application in this topic is Wang and Huang (2010) which addresses the issue of how to rapidly detect changes in mutual fund performance. For this they develop what they term a fast adaptive neural network classifier. The purpose of the 'fast adaptive' part of the neural network classifier is to allow new information to be constantly fed into the model and for it to subsequently update quickly.

4.2 Asset modelling and forecasting topics

Topics related to either asset modelling or asset price forecasting are the largest category of topics, with six of the 14 topics in this category. This is quite natural due to the emphasis on forecasting and prediction in machine learning techniques. The six topics are: (1) portfolio optimization, (2) volatility modelling, (3) forex forecasting, (4) energy forecasting, (5) chaos and financial forecasting, and (6) techniques for financial forecasting.

Foreign exchange (forex) forecasting (Topic 3) is particularly attractive for ML practical application due to the clean structure of the data available. Thus, it has been used as a data source for testing a wide number of ML techniques, while there has also been a ML focus within finance research due to the common industry application of algorithms to trading forex markets. As demonstrated by the keywords for the topic, deep learning based fuzzy neural networks are a core focus of the application of ML to forex markets (Abraham, 2002; AmirAskari & Menhaj, 2016; Kodogiannis & Lolis, 2002; Parida et al., 2015). Yao and Tan (2000) also present a simpler neural networks model without incorporating fuzzy logic. Taking the most recent paper of the papers closely matching the forex topic, AmirAskari and Menhaj (2016), we see some of the benefits of the fuzzy neural network approach in forex forecasting. The paper builds on the core idea of blending fuzzy logic and neural networks through testing a new model called the Modified Fuzzy Relational Model (MRFM) which they argue should allow better modelling of dynamic systems such as forex relationships. The paper shows this (weakly) by comparison with a feed forward neural network, an RBF neural network, and an earlier type of fuzzy neural network (ANFIS). It is a notable paper as it highlights how far the literature has moved on from traditional finance techniques, where even the contrast methods to the new method being showcased are considerably advanced compared to a standard finance forex study.

The last two topics in this category are: chaos and financial forecasting (Topic 14), and techniques for financial forecasting (Topic 6). These two topics have some similarities due to the focus on particularly advanced techniques. In the first, the benefits of ML approaches to understanding chaotic time series are demonstrated. Ince and Trafalis (2008), among the highly matched papers to the topic, discusses the general issue with chaotic financial data and how ML approaches can help improve understanding. Kim (1998) and Rather et al. (2015) focus on recurrent neural networks as a means of modelling. Recurrent neural networks are proposed as useful as they allow some form of memory within the neural network, so there can be temporal connections, even if the overall time series is chaotic. Echoing this, the popular Heaton et al. (2016) paper (not a matched paper in our database as it hasn't been published) which overviews deep learning techniques in finance places an emphasis on a modern type of recurrent neural network: LSTM (Long-Short Term Memory) models. Other strongly matched techniques for this topic focus on the non-linearity aspect, with the testing of multilayer perceptrons (Medeiros & Barreto, 2007) and RBF neural networks (Niranjan, 1996) to help better model chaotic time series.

4.3 Risk management topics

The third and final category of the topics relates to the area of risk management, for which we have four of the 14 topics. The topics are (1) risk assessment, (2) risk forecasting, (3) operational risk management, and (4) credit risk modelling. As noted in the introduction, risk modelling was one of the original focus on ML in finance, due to the strong methods in ML for classification and clustering. Classification is a particularly pertinent task for risk management, due to the broad need to classify acceptable and unacceptable risks.

The first two topics that we explore are risk assessment (Topic 7) and risk forecasting (Topic 19). These two interconnected topics were a core focus following the global financial crisis, amid the seeming clear failure of traditional risk assessment and forecasting techniques. Our papers, however, cluster particularly around the narrow field of the application of ML based approaches to the assessment and forecasting of risk related to projects. There is quite a strong overlap with supply chain research in terms of method and theory focus. There is also a focus on simpler techniques such as decision trees, which are used for classification in ML, but have a much wider use. A lot of the focus is instead on understanding the complexity within systems and managing that complexity. For instance, Marmier et al. (2014) introduces an integrated process through a decision tree model in new product development based on project risk. This system takes into consideration several risk activities along with other product development activities as part of project risk assessment that leads to the creation of a range of possible scenarios for a project. Another top matching paper by Yu (2011) discuss the effectiveness of neural networks and game theory based models of project risk assessment and management for large-scale long-term and high-investment projects. They model how neural networks can help manage risk in such a project.

While the risk assessment topic is largely theoretical in the scope of the matched articles, the research clustered under the risk forecasting topic (Topic 19) is quite applied. Mogre et al. (2016) proposes a decision support system based framework to mitigate risk. Their approach encompasses identification, estimation, assessment, and decision making for risks. They apply their modelling approach to a case study of UK offshore wind farms, and argue how their risk mitigation modelling strategies can reduce construction delays in particular. Consistent with the Yu (2011) study in the risk assessment topic, the authors also suggest the usefulness of their proposed frameworks in the case of complex projects, as an enhanced level of complexity will usually foster a greater exposure towards risks. In a more direct ML application, Wang and

Huang (2009) and Xu et al. (2014) focus on the preciseness and practicability of various neural network based models in the context of risk assessment and risk forecasting.

The last topic identified for this category is credit risk modelling (Topic 17), a sub-area of the risk management category that demonstrates the most practical application of ML techniques, in particular for financial institutions. There is also some data availability for studying credit risk modelling, an issue that has prevented the growth in study of the other topics in this category. As noted in the introduction, we started witnessing the use of ML techniques in credit risk models from the early 1990s with the comparison of neural network based distress and bankruptcy prediction models with traditional statistical methods.

The rapidly growing complexity of credit markets (such as the growth of CDS markets) and availability of new data (such as on consumer and small firm (SME) lending) has further widened the scope for ML techniques in the assessment and modelling of credit risk. Addressing this new complexity and new data is the focus of the last set of papers we discuss related to credit risk modelling. A good example is Son et al. (2016) who use a sample of daily CDS prices with varying maturities and quality over the period 2001 to 2014 and show that non-parametric ML models with deep learning outperform traditional benchmark models in terms of price prediction accuracy as well as in proposing practical hedging measures. Khandani et al. (2010) introduce an ML technique based on decision trees and SVM that leads to cost savings of up to 25 percent in the case of consumer lending, while Figini et al. (2017) propose a multivariate outlier detection ML technique that improves credit risk estimation for the SME lending portfolio of UniCredit Bank. As many of the studies already reviewed in the last three sections also indicate, they find that an ensemble approach to model building is particularly useful in improving model accuracy.

4.4 Topic evolution over time

As a last analysis, we track the evolution of our 14 topics over time. On a broad analysis of the chart we see the most popular topics at the beginning of the time period were quite modelling-based. This modelling-based focus was seen in the discussion of the topics of operational risk management, investment decision support, and portfolio optimization. The recent most popular topics are much more data-based and forecasting-based, including market sentiment and technical analysis. This probably reflects the rise in data availability in recent years as well as new implementations of techniques based on the practical success they have demonstrated. The chart, however, needs to be viewed in conjunction with Figure 2 which showed very few ML and finance papers before about 2007.

5 DISCUSSION AND CONCLUSIONS

In this study, we have provided a first finance application of topic modelling - a probabilistic technique for matching similar documents. Our demonstration with a diverse literature on the application of ML in finance shows the strength of this technique for holistically identifying and grouping relevant research on a topic. The 6,148 articles we identify are spread across the fields of computer sciences, decision sciences, economics, econometrics, and finance, and other business disciplines; yet we show how the LDA topic modelling technique can cleanly structure this diverse corpus of research into coherent topics.

Apart from the introduction of topic modelling to finance, the core contribution of this paper is the actual mapping of the ML in finance literature. Only a small fraction of the application of ML to financial problems is published in finance journals, despite the innate need within finance to continuously improve forecasting and modelling techniques. To some extent this is an existential issue for finance research, as industry practice in finance moves far beyond the techniques of traditional finance. Our mapping, provided in summary form in this paper,

but with the full mapping for individual papers to topics available in a provided online repository, shows the structure of this literature for researchers in these topics seeking to augment their current research with the techniques of ML.

We identify three overall categories of topics: investment analysis, asset modelling and forecasting, and risk management, as well as 14 topics spread across these topics. These three categories, while sharing some techniques, are progressing at different speeds. Risk management, thanks to an early research lead, is well advanced in machine learning application of the modelling of risk. This is seen in the practical field of credit risk modelling to support bank and other financial institution lending decisions. However the area is currently suffering from the rise in importance of data, with most relevant data being held privately by firms for their own internal use. Asset modelling and forecasting is also advanced due to the early understanding of the suitability of neural networks for modelling financial time series. Also of help in this category has been the use of the clean datasets of financial time series as sample applications of machine learning techniques by non-finance machine learning researchers. Less advanced, but possibly more promising, is the category of investment analysis. In this category lies the promise of new data generation, such as on investor sentiment, behaviour, and the forecasting of fundamental finance variables. Our analysis of topic research over time, shows investor sentiment to be one of the main growth categories. This category opens the potential for the future of finance with applications such as robo-advising and other financial advisory services. It also relies on textual statistical learning for which methods of analysis are currently rapidly advanced.

Of additional interest are the topics of finance that are not yet addressed by machine learning, particularly around corporate finance and the roles carried out by investment bankers such as mergers and acquisitions, and firm financing decisions. This does not mean that research is not being conducted within these areas, but just that the research is not of a sufficient quantity to be categorized as a self-standing topic. One major issue here is likely to be availability of data to study the issues, similar to the problem with ML in risk management research. Finance research in general has quite limited access to data within firms and within investment banks, instead being limited to externally observed data about the activities of these organizations. Research that can access this privately owned data within firms is needed to open this area. Also missing as a topic is financial network analysis, a large focus of the broader AI research movement. This probably reflects that there are quite limited datasets available for understanding the impact of networks on financial behaviour. There is also scope for textual analysis to expand outside of just market sentiment. Financial activities are heavily documented activities, and as the ML techniques of textual analysis improve we should see greater focus on extracting knowledge from these data reservoirs.

We conclude on a note of optimism about the potential to expand the financial testing repertoire to incorporate the techniques outlined by this paper. The field of financial research has always been driven by the need to be practically relevant to financial practice. Our research thus has offered the finance industry in the past implementable approaches to investment selection and trading, applied corporate financing approaches, and developed new financial products and services. This is, of course, just a minor snapshot of what finance research has practically produced for the finance industry. Machine learning, as demonstrated in this research, is the logical next step of the finance researcher toolkit, due to its strong emphasis on practical understanding. We hope that the structure provided in this study offers some guidance as to how to incorporate these techniques suitably in future research.

REFERENCES

- Abdou, H. A., Alam, S. T.; Mulkeen, J. (2014). Would credit scoring work for islamic finance? A neural network approach. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 7(1):112–125.
- AmirAskari, M.; Menhaj, M. B. (2016). A modified fuzzy relational model approach to prediction of foreign exchange rates. In 2016 4th *International Conference on Control, Instrumentation, and Automation (ICCIA)*, pages 457–461. IEEE.
- Araújo, R. d. A., de Oliveira, A. L.; Soares, S. C. (2010). A quantum-inspired hybrid methodology for financial time series prediction. In The 2010 International Joint Conference on Neural Networks (IJCNN), pages 1–8. IEEE.
- Athey, S. (2018). The impact of machine learning on economics. In Ajay K. Agrawal, J. G. and Goldfarb, A., editors, *The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda*. University of Chicago Press.
- Aziz, S., Michael D., Helmi H.; A. Piepenbrink. Machine learning in finance: A topic modelling approach. In: *1st International Banking and Finance Research Conference*, Agadir, Morocco, October 2019.
- Bhattacharya, S.; Ghosh, S. (2007). An artificial intelligence based approach for risk management using attack graph. In 2007 International Conference on Computational Intelligence and Security, pages 794–798. IEEE.
- Blei, D. M. (2012). Probabilistic topic models. *Communications of the ACM*, 55(4):77–84.
- Blei, D. M., Ng, A. Y.; Jordan, M. I. (2003). Latent dirichlet allocation. *Journal of Machine Learning Research*, 3:993–1022.
- Bollen, J., Mao, H.; Zeng, X. (2011). Twitter mood predicts the stock market. *Journal of Computational Science*, 2(1):1–8.
- Boyd-Graber, J., Hu, Y.; Mimno, D. (2017). Applications of topic models. *Foundations and Trends in Information Retrieval*, 11(2-3):143–296.
- Cerchiello, P., Giudici, P.; Nicola, G. (2017). Twitter data models for bank risk contagion. *Neurocomputing*, 264:50–56.
- Chavarnakul, T.; Enke, D. (2008). Intelligent technical analysis based equivalence charting for stock trading using neural networks. *Expert Systems with Applications*, 34(2):1004–1017.
- Chellaboina, V., Bhatia, A.; Bhat, S. P. (2013). Explicit formulas for optimal hedging strategies for European contingent claims. In 2013 IEEE *Conference on Computational Intelligence for Financial Engineering & Economics (CIFER)*, pages 122–127. IEEE.
- Cheng, D.; Cirillo, P. (2018). A reinforced urn process modelling of recovery rates and recovery times. *Journal of Banking & Finance*, 96:1–17.

- Dempster, M. A., Payne, T. W., Romahi, Y.; Thompson, G. W. (2001). Computational learning techniques for intraday FX trading using popular technical indicators. *IEEE Transactions on neural networks*, 12(4):744–754.
- Dyer, T., Lang, M.; Stice-Lawrence, L. (2017). The evolution of 10-K textual disclosure: Evidence from latent dirichlet allocation. *Journal of Accounting and Economics*, 64(2-3):221–245.
- Ferreira, J. Z., Rodrigues, J., Cristo, M.; de Oliveira, D. F. (2014). Multi-entity polarity analysis in financial documents. In *Proceedings of the 20th Brazilian Symposium on Multimedia and the Web*, pages 115–122. ACM.
- Figini, S., Bonelli, F.; Giovannini, E. (2017). Solvency prediction for small and medium enterprises in banking. *Decision Support Systems*, 102:91–97.
- Harvey, C. R., Liechty, J. C., Liechty, M. W.; Müller, P. (2010). Portfolio selection with higher moments. *Quantitative Finance*, 10(5):469–485.
- Hawley, D. D., Johnson, J. D.; Raina, D. (1990). Artificial neural systems: A new tool for financial decision-making. *Financial Analysts Journal*, 46(6):63–72.
- Heaton, J., Polson, N. G.; Witte, J. H. (2016). Deep learning in finance. arXiv preprint arXiv:1602.06561.
- Hornik, K.; Grün, B. (2011). topicmodels: An R package for fitting topic models. *Journal of Statistical Software*, 40(13):1–30.
- Hossain, A.; Nasser, M. (2011). Comparison of the finite mixture of ARMA- GARCH, back propagation neural networks and support-vector machines in fore- casting financial returns. *Journal of Applied Statistics*, 38(3):533–551.
- Huang, D., Thottan, M.; Feather, F. (2013). Designing customized energy services based on disaggregation of heating usage. In *2013 IEEE PES Innovative Smart Grid Technologies (ISGT)*, pages 1–6. IEEE.
- Hussain, A. J., Al-Jumeily, D., Al-Askar, H.; Radi, N. (2016). Regularized dynamic self-organized neural network inspired by the immune algorithm for financial time series prediction. *Neurocomputing*, 188:23–30.
- Ince, H.; Trafalis, T. B. (2008). Short term forecasting with support vector machines and application to stock price prediction. *International Journal of General Systems*, 37(6):677–687.
- Ito, T., Sakaji, H., Izumi, K., Tsubouchi, K.; Yamashita, T. (2017). Development of sentiment indicators using both unlabeled and labeled posts. In *2017 IEEE Symposium Series on Computational Intelligence (SSCI)*, pages 1–8. IEEE.
- Junyou, B. (2007). Stock price forecasting using PSO-trained neural networks. In *IEEE Congress on Evolutionary Computation*, pages 2879–2885. IEEE.

Kampouridis, M.; Otero, F. E. (2017). Heuristic procedures for improving the predictability of a genetic programming financial forecasting algorithm. *Soft Computing*, 21(2):295–310.

Kampouridis, M. and Tsang, E. (2010). EDDIE for investment opportunities forecasting: Extending the search space of the GP. In 2010 IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC), pages 1–8. IEEE.

Kaplan, S.; Vakili, K. (2015). The double-edged sword of recombination in breakthrough innovation. *Strategic Management Journal*, 36(10):1435–1457.

Khandani, A. E., Kim, A. J.; Lo, A. W. (2010). Consumer credit-risk models via machine-learning algorithms. *Journal of Banking & Finance*, 34(11):2767–2787.

Mahalingam, P.; Vivek, S. (2016). Predicting financial savings decisions using sigmoid function and information gain ratio. *Procedia Computer Science*, 93:19–25.

Marmier, F., Ioana, F. D., and Didier, G. (2014). Strategic decision-making in NPD projects according to risk: Application to satellites design projects. *Computers in Industry*, 65(8):1107 – 1114.

Medeiros, C. M.; Barreto, G. A. (2007). Pruning the multilayer perceptron through the correlation of backpropagated errors. In *Seventh International Conference on Intelligent Systems Design and Applications*, pages 64–69. IEEE.

Michaud, R. O. (1989). The Markowitz optimization enigma: Is ‘optimized’ optimal? *Financial Analysts Journal*, 45(1):31–42.

Miglietta, N.; Remondino, M. (2009). Modelling cognitive distortions of behavioural finance. In *International Conference on Computational Intelligence, Modelling and Simulation, 2009.*, pages 204–209. IEEE.

Mishra, A., Irwin, D., Shenoy, P., Kurose, J.; Zhu, T. (2012). Smartcharge: Cutting the electricity bill in smart homes with energy storage. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Future Energy Systems: Where Energy, Computing and Communication Meet*, page 29. ACM.

Moerland, T. M., Broekens, J., and Jonker, C. M. (2018). Emotion in reinforcement learning agents and robots: A survey. *Machine Learning*, 107(2):443–480.

Mogre, R., D’Amico, F., et al. (2016). A decision framework to mitigate supply chain risks: An application in the offshore-wind industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 63(3):316–325.

Moosa, I. A. (2007). *Operational Risk Management*. Springer.

Ng, W. W., Liang, X.-L., Chan, P. P.; Yeung, D. S. (2011). Stock investment decision support for Hong Kong market using RBFNN based candlestick models. In *2011 International Conference on Machine Learning and Cybernetics (ICMLC)*, volume 2, pages 538–543. IEEE.

- Nian, K., Coleman, T. F.; Li, Y. (2018). Learning minimum variance discrete hedging directly from the market. *Quantitative Finance*, 18(7):1115–1128.
- Niranjan, M. (1996). Sequential tracking in pricing financial options using model based and neural network approaches. In M.C. Mozer, M.I. Jordan, T. P., editor, *Advances in Neural Information Processing Systems*, pages 960–966. Cambridge: MIT Press.
- Oprea, S. (2015). Informatics solutions for electricity consumption optimization. In 2015 16th IEEE International Symposium on Computational Intelligence and Informatics (CINTI), pages 193–198. IEEE.
- Parida, A., Bisoi, R., Dash, P., and Mishra, S. (2015). Financial time series prediction using a hybrid functional link fuzzy neural network trained by adaptive unscented kalman filter. In 2015 IEEE Power, Communication and Information Technology Conference (PCITC), pages 568–575. IEEE.
- Piepenbrink, A.; Gaur, A. S. (2017). Topic models as a novel approach to identify themes in content analysis. In *Academy of Management Proceedings*, volume 2017, page 11335. Academy of Management.
- Piepenbrink, A.; Nurmammadov, E. (2015). Topics in the literature of transition economies and emerging markets. *Scientometrics*, 102(3):2107–2130.
- Porter, M. F. (1980). An algorithm for suffix stripping. *Program*, 14(3):130–137.
- Rather, A. M., Agarwal, A.; Sastry, V. (2015). Recurrent neural network and a hybrid model for prediction of stock returns. *Expert Systems with Applications*, 42(6):3234–3241.
- Renault, T. (2017). Intraday online investor sentiment and return patterns in the US stock market. *Journal of Banking & Finance*, 84:25–40.
- Wong, B. K.; Selvi, Y. (1998). Neural network applications in finance: A review and analysis of literature (1990–1996). *Information & Management*, 34(3):129–139.
- Worasuchee, C. (2015). Forecasting currency exchange rates with an Artificial Bee Colony-optimized neural network. In 2015 IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC), pages 3319–3326. IEEE.
- Zetsche, Dirk Andrea; Arner, Douglas W. and Buckley, Ross P. and Tang, Brian, *Artificial Intelligence in Finance: Putting the Human in the Loop* (February 1, 2020). CFTE Academic Paper Series: Centre for Finance, Technology and Entrepreneurship, no. 1., University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper No. 2020/006, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3531711> .

GESTÃO DA EMPRESA RURAL: um estudo de caso com produtores (AS) da agricultura familiar da feira municipal de Rondon do Pará – PA

JACKELANE GONÇALVES DA SILVA. Administradora formada pela Faculdade de Administração da UNIFESSPA - Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará. jackelannysilva@gmail.com

GUSTAVO PASSOS FORTES. Administrador. Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Goiás - UFG (PPGADM/FACE/UFG). Mestre em Administração de Empresas na Universidade Federal de Sergipe – UFS. Professor Assistente da Faculdade de Administração da Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará - UNIFESSPA. gustavo.fortes@unifesspa.edu.br

SÉRGIO RICARDO SIANI. Pós-doutorando no Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas). Doutorado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Mestre em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep). Professor adjunto da UNIFESSPA-Universidade do Sul e Sudeste do Pará. sergiosiani@unifesspa.edu.br

RESUMO

A organização rural do pequeno produtor familiar tem um potencial expressivo, vem dela 38% do valor bruto da produção agropecuária, e a cada dez empregos no campo, sete advém da pequena empresa rural (MAPA, 2019). O presente trabalho se justifica pela importância do pequeno produtor da agricultura familiar, temática que vem sendo discutida. Assim o objetivo do trabalho foi verificar como o pequeno produtor rural familiar de Rondon do Pará-PA, se organiza em suas atividades e como os eventuais apoios contribuem para o desenvolvimento e gestão dessas organizações familiares. Mais especificamente, busca identificar os apoios e instituições presentes na região que auxiliam nas atividades e identificar as ações executadas na operação cotidiana do pequeno produtor rural familiar. Para tanto foi usado métodos qualitativos, através de pesquisa exploratória, com método de estudo de caso múltiplo. A fonte de dados para evidenciar esse estudo foram as entrevistas semiestruturadas, e foram selecionados 5 casos, sendo identificada a saturação teórica. A pesquisa evidenciou evidenciou entre outras coisas que há apenas dois suportes atuantes na feira municipal para os pequenos produtores que é a Semap e o Sebrae, que esses auxílios influenciam de forma positiva na comercialização dos produtores, porém ainda assim há produtores que não são atingidos pelos mesmos.

Palavras-Chave: Agricultura Familiar; Pequeno Produtor; Agronegócio; Administração Rural.

1 INTRODUÇÃO

É relevante tratar sobre a gestão na empresa rural familiar de pequeno porte, uma vez que a mesma contribui de forma significativa para o PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro e que as empresas que disponibilizam de uma melhor gestão conseguem alcançar melhores resultados (CANZIANI, 2001).

Esse trabalho teve como forte inspiração Canziani (2001), que relata carência de pesquisas nessa área e a importância de pesquisar a gestão da empresa rural, os gargalos que a impedem de atuar fazendo uso das ferramentas e técnicas de gestão.

Os alimentos que chegam à mesa dos brasileiros cerca de 70% são da agricultura familiar, o pequeno produtor rural familiar que dispõe de poucos incentivos contribuindo de forma considerável para a alimentação de uma população que cresce gradativamente em contrapartida há autor que desmitifica essa informação.

A Agricultura Familiar como fonte geradora de emprego e renda tem uma relevante importância. É merecedora de um suporte mais assíduo por parte das instituições, que possibilite o desenvolvimento de forma constante, fazendo o uso de tecnologias, proporcionando-lhes uma melhor qualidade de vida no contexto rural. Tal melhoria viria naturalmente diminuir o êxodo rural.

Os apoios proporcionados aos pequenos agricultores familiares tem uma importância grandiosa uma vez que os mesmos fazem com que a propriedade se desenvolva e esteja fortalecida para competir com a concorrência. O Pronaf – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura, foi o primeiro programa criado para subsidiar a agricultura familiar. Sua responsabilidade é de impulsionar o meio rural brasileiro, através da facilitação de uma sequência de atividades, principalmente as de idealização de infraestrutura necessária e as de custeio de crédito aos agricultores familiares.

O Programa de crédito Pronaf está presente em 98% dos municípios nacionais. É mantido unicamente por fundos provenientes do Tesouro Nacional, tornando-se assim a mercê de decisões políticas e às limitações orçamentárias (BRITTO E ROCHA, 2019).

Os apoios federais, estaduais, municipais e uma gestão eficaz da propriedade fazem uma grande diferença para o pequeno produtor rural da agricultura familiar. Uma vez que há uma diversidade de culturas mesmo com recursos escassos e com dificuldades de acesso ao crédito, esses suportes e gestão são significativos para alavancar a produção da propriedade.

Neste contexto, este trabalho pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: Como o pequeno produtor rural familiar de Rondon do Pará se organiza em suas atividades, utilizando os eventuais apoios que contribuem para o desenvolvimento e gestão dessas organizações familiares?

Assim, o presente trabalho tem o objetivo de verificar como o pequeno produtor rural familiar se organiza, de que maneira os apoios lhe são proporcionados no desenvolvimento e gestão das suas atividades.

O que justifica a realização desta pesquisa é a importância que a agricultura familiar ganhou para o Brasil, e para a cidade de Rondon do Pará, no estado do Pará, onde a agricultura tem forte importância junto as famílias da cidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Buscando assim uma revisão da literatura, este capítulo está subdividido em dois pontos: Pequeno produtor rural e agricultura familiar e as Instituições e projetos de apoio a empresa rural.

2.1 Pequeno produtor rural e agricultura familiar

A agricultura familiar se destaca por sua magnitude. O estado do Pará possui 6,49% das pessoas que se ocupam em estabelecimentos rurais, sendo que 0,55% estão em Rondon do Pará.

O município paraense detém de 5.383 pessoas atuantes nas organizações rurais e 3.673 desse número são cidadãos que possuem algum vínculo com o produtor não necessariamente faz parte da agricultura familiar uma vez que sua propriedade pode ser maior que quatro módulos fiscais e sua produção de grande escala (IBGE, 2017).

As organizações agrícolas familiares são visualizadas como menos eficazes isso se tratando do curto-prazo, se comparando as organizações não familiares. A agricultura familiar corresponde a mais de 80% da ocupação rural no País, produz cerca de 40% da produção agrícola nacional (BRITTO E ROCHA, 2019).

A agricultura familiar pode ser definida como pessoas donas de uma propriedade rural que se encarregam da produtividade, sendo responsáveis pela mão de obra no espaço da produção. Sendo assim é relevante ressaltar que a característica de ser familiar não a torna uma atividade simples a ideia de vincular família, produção e trabalho mostra resultados de que maneira a organização atua no meio econômico e social (WANDERLEY, 1999).

De acordo com Bauainain, Romeiro, Guanziroli (2003) a agricultura familiar se caracteriza de forma diferente uma vez que sua diversificação se dá na ociosidade de recurso, alcance ao mercado, na sua competência para criar renda e aglomeração, sendo também uma diversificação regional. Consequentemente quando considerada a Renda Total por unidade de área a agricultura familiar supera as organizações patronais a nível nacional.

A população rural está em constante crescimento. Segundo o IBGE (2017) há 15.036.978 pessoas ocupadas em organizações rurais. De acordo com Grammont (2004), a quantidade de habitantes na zona rural da América Latina crescerá em um período de 1970 a 2025, cerca de 10,8% deslocando-se de 117 a 128 milhões de pessoas, enquanto a população urbana passará de 158 para 577 milhões de pessoas, vale ressaltar que esse crescimento populacional não quer dizer que haverá desenvolvimento industrial e que a população rural não será precisamente agrícola uma vez que a população que reside na zona rural busca subsídios na zona urbana. Por vários anos a massa agrícola permaneceu estável, superior a 43 milhões de pessoas.

A produção da agricultura familiar é em áreas menores, gerida por integrantes da família, fazendo uso de poucas tecnologias, sendo distinguida por sua variedade agrícola focada na produtividade de alimentos como as verduras, arroz, mandioca, feijão, milho, hortaliças e também leite e carne. Sendo a mais importante fonte de fornecimento para os mercados municipais, garantindo também a segurança alimentar. Dessa maneira se comparada ao agronegócio a agricultura familiar gera mais empregos, acrescenta maior rentabilidade no processo de produção, mantém uma cultura comum e preserva o meio ambiente (SERENINI, MALYSZ, 2014).

A agricultura familiar brasileira mesmo sendo encarregada de cerca de 70% da produção alimentícia do país e corresponder cerca de 90% da base econômica dos municípios, e mantendo a área rural preenchida e produtiva enfrenta dificuldades na rivalidade interna e globalizada evidenciando assim a controvérsia a respeito da sua importância com seu investimento por parte do poder público (SANTOS, MITJA, 2016).

Uma pesquisa realizada pelo Sebrae na feira municipal em outubro de 2017 constatou que Rondon do Pará-PA, conta com 53 produtores que disponibilizam seus produtos na feira, sendo que 30 deles se classificam horticultores. Os feirantes estão em uma faixa etária de 18 a 60 anos, 46% está entre 46 a 60 anos de idade, mais da metade é do sexo feminino, são 39 feirantes correspondendo a 74% da quantidade total, somente 45% dos feirantes tem a Declaração de Aptidão ao Pronaf - DAP de suas propriedades rurais (SEBRA; SEMAP, 2017).

2.2 Instituições e projetos de apoio a empresa rural

Desde a metade dos anos de 1990, se iniciou a criação de um grupo de políticas públicas voltadas para a agricultura familiar ações essas do Estado brasileiro (CAZELLA, *et al.*, 2016).

As principais políticas públicas voltadas para a agricultura familiar demonstram que os métodos de construção apresentam as preferências das coletividades com uma organização maior que são socialmente mais arquitetados na concepção da política-organizacional (CAZELLA, *et. al.*, .2016) a fundamental política pública elaborada para os agricultores familiares é o Pronaf, formulado em 1996 com o intuito de elevar a produtividade, aprimorar as condições de vida e expandir os direitos e deveres dos agricultores familiares (HENING e SANTOS, 2016).

O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) foi elaborado pelo Decreto presidencial nº. 1.946, de julho de 1996. Com o intuito de proporcionar crédito rural aos pequenos agricultores rurais que estavam com complicação em permanecer no campo, ao presumir diversos pontos sociais, as políticas se comportam de diferentes maneiras uma vez que no campo da inserção social e da distribuição de renda no Brasil há particularidades (HENING e SANTOS, 2016). O Pronaf carrega a responsabilidade de impulsionar o meio rural brasileiro, através da facilitação de uma sequência de atividades, principalmente as de idealização de infraestrutura necessária e as de custeio de crédito aos agricultores familiares.

Na pesquisa realizada pelo Sebrae na feira de Rondon do Pará 24 dos 53 feirantes tem a Declaração de Aptidão ao Pronaf - DAP de suas propriedades rurais e 21% da amostra pesquisada pelo Sebrae na feira municipal afirmaram ter acesso a financiamento bancário, os agentes envolvidos foram, Banco da Amazônia, Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal e o Banpará (SEBRAE; SEMAP, 2017).

O Programa de crédito Pronaf está presente em 98% dos municípios nacionais é mantido unicamente por fundos provenientes do Tesouro Nacional, tornando-se assim a mercê de decisões políticas e á limitações orçamentárias (BRITTO E ROCHA, 2019).

Outro órgão é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) que é uma organização sem fins lucrativos privada. Atua desde 1972 com o objetivo de profissionalizar e de promover o desenvolvimento a pequenos negócios emergentes em todo o Brasil. O Sebrae é uma instituição que possibilita a concorrência e o crescimento sustentável das empresas com uma receita bruta anual limitada à R\$ 3,6 milhões de reais (CHAIBEN; PORTO; GRANEMANN, 2015).

O Sebrae tem como principais objetivos focar na consolidação do empreendedorismo e na evolução do processo de concretização da economia através de parcerias junto ao setor público e privado; promover programas de qualificação; possibilitar acesso ao crédito e à inovação; impulsionar o associativismo; promover feiras e momentos de negócios; disponibilizar consultoria empresarial e conhecimento empreendedor; dá suporte ao empreendedor que tem intenção de abrir o seu primeiro empreendimento; auxiliar as pequenas organizações que já atuam no mercado e estão buscando uma nova posição; O Sebrae atua de forma individual ou coletiva; faz uso de ferramentas de solução como consultoria, informações, cursos, publicações e prêmios; (CHAIBEN; PORTO; GRANEMANN, 2015).

Na cidade pesquisada, tem uma secretaria chamada Semap – Secretária Municipal de Agricultura e Pecuária, atua em Rondon do Pará – PA, com a missão de colaborar com o crescimento da agricultura de maneira sustentável, pecuária, aquicultura, hortifrutigranjeira e atividades agroextrativistas. Visando uma harmonia sócio econômico e o bem-estar da comunidade e meio ambiente do município. O foco da Semap são os produtores familiares, fundiários, agricultores, hortifrutigranjeiros, extrativistas e aquicultores. Instituída sob a Lei 472/2005 de 20 de outubro de 2005, Art. 20-A SEMAP PMR/PA.

A Semap é composta das seguintes seções, gabinete do secretário; departamento de mercados; feira e matadouros e departamento de pecuária. As ações fundamentais são: visitas

técnicas às Unidade de Produção Familiar (UPF); cursos de capacitação; histórico e fortalecimento do mercado e da feira municipal; realização de palestras nas escolas, visitas ao viveiro municipal e doação de mudas; dias de campo realizados e participação; mecanização agrícola; viveiro municipal (SEMAP, 2018). Sendo assim de fundamental importância para o desenvolvimento do pequeno produtor rural familiar no município.

3. ASPECTOS METODOLOGICOS

Este capítulo tem o intuito de expor os processos metodológicos que foram escolhidos. Serão expostos a descrição do estudo, os elementos de evidencia, composições dos elementos, as questões de pesquisa, os meios de pesquisa, os itens de análise e as áreas analíticas, o protocolo para formalidade do estudo de caso, as especificações para escolha dos casos, os parâmetros de validação e confiabilidade e o método de verificação dos casos.

A escolha da pesquisa qualitativa se deu através do seu reconhecimento em ser destaque quando se trata de pesquisas relacionadas aos comportamentos que envolvem o ser humano e seus relacionamentos sociais que se dá de diversas formas em diversos ambientes. De forma que o pesquisador entenda de perto como acontece os fatos considerando todos os ângulos que tem sua devida relevância. (GODOY, 1995).

De acordo com Neuman (1997) essa temática é considerada exploratória devido seu principal foco ser investigar temas com carência de estudos discutidos, como temas em desenvolvimento ou inéditos. Detalhando e descrevendo de que forma as relações do empreendedor aprimoram o progresso de inovação na pequena empresa, esclarecendo indagações do tipo como é explanando o evento estudado.

O estudo de caso foi a estratégia escolhida para essa pesquisa uma vez que possibilita a análise do fato com complexidade, é uma pesquisa desenvolvida a partir da prática da observação que investiga um fato atual de acordo com sua realidade de vida real principalmente quando as limitações entre o fato e o contexto não estão bem estabelecidas (YIN 2001, p.32). Para integrar o entendimento do estudo será usado o método de estudos de casos múltiplos, que possibilita um maior entendimento na compreensão do quadro do fato pesquisado, assim como nos seus métodos e confrontações (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009).

A fonte empregada para evidenciar esse estudo foi a entrevista semiestruturada. Nessa entrevista o pesquisador conta com uma lista de questões e temas a serem discutidos, ainda assim conforme aconteça a entrevista os mesmos podem ser modificados afim de evidenciar outras situações que não estava no planejamento (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Será realizada entrevistas com responsáveis pela Secretaria de Agricultura e Pecuária (SEMAP) do município de Rondon do Pará – PA.

Segundo Eisenhardt (1989) a quantidade de casos é definida na abrangência da saturação teórica, que ocorre entre cerca de 4 a 10 casos, ou seja, quando acontece dos fatos estudados se repetirem constantemente, sem haver alterações nas colaborações.

Para fazer parte da pesquisa alguns critérios citados a seguir terão que ser atendidos. Comercializar os produtos na feira municipal de Rondon do Pará - PA; Ser a agricultura a atividade principal; Ter como mão de obra central familiares que tenha algum grau de parentesco; Ter uma propriedade de no máximo quatro módulos fiscais, que de acordo com a Lei nº 11.326, equivalem a 55 hectares no município de Rondon do Pará – PA conforme site da Embrapa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta os dados e a análise das categorias analisadas no estudo e está dividida em dois subgrupos: 4.1 - Perfil dos Entrevistados e 4.2 - Categorias Identificadas/Pesquisadas (Subdividida em: 4.2.1-Apoios e instituições presentes na região e 4.2.2-Atividades executadas na operação cotidiana).

4.1 Perfil dos Entrevistados

Os pequenos produtores que fizeram parte da pesquisa apresentam características similares. De acordo com os entrevistados foi possível a construção de uma concepção de como é o cenário de produção e comercialização de um pequeno produtor rural familiar, a média de idade é de 60,6 anos e ainda assim trabalham diariamente para que consigam produzir e comercializar. São pessoas que trazem no olhar marcas de uma vida de muito trabalho no campo, os pequenos agricultores que concordaram em fazer parte da entrevista se mostraram muito abertos, comunicativos, extrovertidos sem nenhum receio de relatar suas histórias de vida, pelo contrário tinham muito o que expressar, e expor grandes momentos de muita labuta na terra fértil.

Quadro 01. Perfil dos entrevistados na feira municipal

Perfil dos Entrevistados						
Nº	Produtor	Idade	Sexo	Escolaridade	Tamanho da propriedade	Tempo de Residência
1	Produtora 1	64	F	2º série E.F.	5 alqueires	22 anos
2	Produtor 2	52	M	8º série E.F.	10 alqueires	14 anos
3	Produtora 3	61	F	Analfabeta	1 alqueire	15 anos
4	Produtora 4	60	F	Analfabeta	Meio alqueire	16 anos
5	Produtora 5	66	F	4º série	10 alqueires	22 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme o quadro 1, os entrevistados têm idades entre 52 e 66 anos de idade, 80% dos produtores interrogados que tem entre 60 e 66 anos e são do sexo feminino e os 20% que tem 52 anos é do sexo masculino. A escolaridade dos produtores entrevistados se enquadra entre os níveis sem escolaridade e 8º série do ensino fundamental, 40% dos entrevistados são analfabetos, 20% possuem a 8º série, 20% tem a 4º série e 20% tem a 2º série. O tempo de atuação na propriedade rural dos produtores está entre 14 e 22 anos, 40% dos produtores residem a 22 anos, 20% a 14 anos, 20% a 15 anos e 20% a 16 anos. As propriedades estão entre meio alqueire e 10 alqueires.

4.2 – Categorias Identificadas/Pesquisadas

Esta seção apresenta as categorias identificadas no estudo e está subdividida em: 4.2.1 Apoios e instituições presentes na região e 4.2.2 - Atividades executadas na operação cotidiana.

4.2.1 Apoios e instituições presentes na região

Hening e Santos (2016) aborda que as políticas públicas são compreendidas como atos do governo que pode ser de cunho direto do Estado para promover serviços ou indiretos no controle das obrigações econômicas, coletivos, culturais e ambientais. A agricultura familiar hoje é visualizada de maneira não vista anteriormente, pois sua capacidade de gerar emprego e renda é relevante.

Os pequenos produtores rurais da agricultura familiar que atuam na feira municipal de Rondon do Pará – PA conta com o apoio de dois órgãos, a Prefeitura Municipal que atua através da SEMAP - Secretária de Agricultura e Pecuária e o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Pará. A Semap é Localizada na Rua Duque de Caxias S/N dentro do Mercado Municipal de Rondon do Pará, atua a 28 anos, no município de Rondon do Pará desde janeiro de 1991, de acordo com a Lei Municipal Nº 179/1991 criada para garantir uma secretaria e outras deliberações. Atualmente mais de 200 produtores rurais são diretamente impactados com os serviços oferecidos pela secretaria.

Buscando a priorização dos produtores rurais do município na prestação dos serviços, seu raio de abrangência limita-se a 30 km da sede do município, uma vez que a assistência com a patrulha mecanizada possui uma dificuldade de locomoção do maquinário para regiões mais distantes. Isso faz com que alguns produtores não tenham acesso a essa prestação de apoio técnico fornecido pela prefeitura municipal, impossibilitando assim uma alavancada na propriedade uma vez que é fundamental o serviço de arado na terra, ou qualquer outro serviço oferecido pelo maquinário.

A segunda instituição ao qual os pequenos produtores contam é o SEBRAE –localizada na folha 28, quadra 4, lote 5b e 6 Nova Marabá – PA. Atua no município de Rondon do Pará desde 2017 são 38 feirantes impactados com o serviço prestado pelo Sebrae que é acessórias e consultorias. Os serviços oferecidos são atendimento com consultorias e instrutórias de marketing, gestão, finanças e tecnológicas atingindo vários setores rurais de Rondon do Pará.

Os apoios são de grande importância para que o pequeno agricultor consiga comercializar seus produtos de forma que venha obter receitas acima das despesas. De acordo com 40% dos produtores esses apoios não lhes são fornecidos ou não fazem nenhuma diferença na comercialização dos seus produtos, todavia 60% dos pequenos produtores afirmam ter apoio das duas instituições e que esse apoio faz a diferença na hora de vender seus produtos.

A método de atuação dos apoios é realizada de forma que todos tenham acesso, mas ainda assim há pessoas que não usufruem desses apoios, as mesmas evidenciam que não recebe nenhuma assistência seja ela de base estrutural ou técnica. Parte dos entrevistados afirmaram não ter acesso a esse apoio por mais que ouçam falar, que estejam ali na feira municipal toda semana, que sejam cadastrados no controle de quantidade de produtores da prefeitura, não fazia nenhuma diferença na sua rotina diária essas assistências presentes na região para o pequeno produtor da feira municipal. Isso confirma que por mais que sejam realizados os apoios ainda assim tem produtores que não estão sendo diretamente impactados, uma vez que os apoios não chegam de fato até eles.

As pessoas responsáveis pela aplicação dos apoios se mostraram muito atarefadas, e sem nenhum tempo para dá informações, por mais que fosse em qualquer dia a qualquer hora, demonstrando um sobrecarga de trabalho. A seguir para sintetizar o assunto exposto, o quadro 2 traz uma relação dos produtores que de fato recebem apoios e quais apoios, sendo que apenas duas instituições foram constatadas para os entrevistados que comercializam seus produtos na feira municipal.

Quadro 2. Apoios e instituições presentes na região.

PRODUTOR/INSTITUIÇÃO	APOIOS
-----------------------------	---------------

	SEBRAE	SEMAP
Produtora 1	Não	Não
Produtor 2	Sim	Sim
Produtora 3	Sim	Sim
Produtora 4	Sim	Sim
Produtora 5	Não	Não

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

4.2.2 - Atividades executadas na operação cotidiana

O início das atividades na terra fértil é desde muito cedo da manhã, as tarefas são realizadas de forma rotineira, e quando está no pico da safra os dias são mais corridos. Os entrevistados que comercializam seus produtos e que de fato recebem um apoio assíduos demonstraram mais pró atividade. O quadro 3 expõe um resumo final das atividades dos produtores entrevistados em suas rotinas diárias.

Quadro 3. Atividades executadas na operação cotidiana

ATIVIDADES EXECUTADAS NA OPERAÇÃO COTIDIANA	
Produtora 1	Para chegar no seu principal produto que é o beiju e a goma a produtora 1 faz uso da mandioca que é colhida, levada para a casa do forno depois ralada e lavada. Para que fique pronta para sua comercialização a mesma desembolsa valores para terceiros essas atividades duram de sábado até na sexta feira que é o dia de levar para a feira municipal para vender.
Produtor 2	Suas atividades na propriedade começam desde as quatro da manhã, pois o agricultor planta várias culturas como o tomate, melancia, banana e etc. e cria animais bovinos, suínos e etc. Nas primeiras horas da manhã alimenta os animais e molha as plantações. Produz farinha faz todo o processo de colher, raspar e lavar porém na hora de torrar o agricultor remunera uma pessoa que tem mais habilidades.
Produtora 3	Seu produto principal é hortaliças, as cinco da manhã é o horário que já está de pé para iniciar sua atividade de molhar a horta, e final do dia tirar todo o produto que será vendido no dia seguinte. E deixa-lo de forma que irá conserva até o local da venda.
Produtora 4	Os principais produtos cultivados são mamão e inhame, suas atividades se inicia as cinco da manhã para cuidar da plantação. A agricultora é quem colhe, embala e deixa pronto para a venda.
Produtora 5	Seu dia se inicia as cinco da manhã prepara um café e logo após vai cuidar das horta semear as sementes e mudar as que estão prontas para ser mudada. Em média três horas por dia que trabalha na horta, depende da demanda do dia pois no dia que é para vender, o dia anterior é bem puxado.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os pequenos produtores familiares tem uma rotina de muita labuta, afazeres que se repetem dia após dia. Alguns pagam pessoas para finalizarem seus produtos ou fazerem parte do processo, 40% dos produtores entrevistados terceirizam serviços como a colheita da mandioca, o processo de torrar a farinha, do corante gerando assim uma renda, outros não, lidam com a terra somente com a ajuda de seus familiares. Se comparada ao agronegócio a agricultura familiar gera mais empregos, acrescenta maior rentabilidade no processo de produção, mantém uma cultura comum e preserva o meio ambiente (SERENINI, MALYSZ, 2014).

De acordo com Wanderley (1999), o fato de uma organização ser familiar, não a torna uma atividade simples a ideia de vincular família, produção e trabalho mostra resultados de que maneira a organização familiar atua no meio econômico e social. Com relação aos os principais produtos que são comercializados, percebem-se uma variedade de opções, no quadro 5, a seguir estão elencados os produtos mais relevantes:

Quadro 4. Principais produtos comercializados

PRODUTOS COMERCIALIZADOS	
Alface	Banana
Beiju	Melancia
Cebolinha	Inhame
Cheiro-Verde	Mamão
Corante	Tomate
Goma	Couve
Rúcula	Maracujá
Salsa	Pimenta do Reino

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Dessa forma percebemos a variedade de produtos que os pequenos produtores rurais familiares entrevistados cultivam na sua propriedade. Bauainain, Romeiro, Guanziroli (2003) nos diz que a agricultura familiar se caracteriza de forma diferente uma vez que sua diversificação se dá na ociosidade de recurso, alcance ao mercado, na sua competência para criar renda e aglomeração, sendo também uma diversificação regional.

Quando se nota um pequeno produtor da agricultura familiar gerando renda percebe-se a diferença que o mesmo faz no campo, 40% dos produtores entrevistados gera cerca de quatro rendas sendo estas diárias semanais. Cultivar diversas culturas demanda tempo e mão de obra, dessa forma o que se constatou é que os produtores entrevistados não detêm de apenas uma cultura em sua propriedade, pelo contrário toda tem uma variedade considerável.

Uma vez que a variedade de produtos na agricultura familiar é considerável levando em conta que nenhum dos produtores entrevistados na feira municipal cultiva apenas uma cultura na propriedade.

Os pequenos produtores contam com a ajuda de seus familiares para realizar as tarefas cotidianas, conjugues, filhos, noras, genros. Quando se acontece uma divisão de tarefas é de forma natural, não há uma delegação de ocupações. É importante destacar que maior quantidade de culturas cultivadas acarreta mais tarefas a serem realizadas ao longo do dia. A seguir o quadro 7 nos apresenta de forma reduzida a divisão de tarefas dos pequenos produtores entrevistados na feira municipal.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi verificar como o pequeno produtor rural familiar se organiza de que maneira os apoios lhe são proporcionados no desenvolvimento e gestão de suas atividades, dessa forma o problema de pesquisa é como o pequeno produtor rural familiar de

Rondon do Pará – PA se organiza em suas atividades como os apoios contribuem para o desenvolvimento e gestão dessas organizações familiares.

A verificação do perfil dos produtores entrevistados demonstrou que parte deles não tem alfabetização e os que tem é apenas até o nível fundamental, a idade dos feirantes entrevistados está entre 52 e 66 anos, a maioria é do sexo feminino com um tempo de residência de 14 anos a 22 anos.

Quanto aos apoios e instituições presentes na região que auxiliam nas atividades a pesquisa evidenciou que há apenas dois suportes atuantes na feira municipal para os pequenos produtores que é a Semap e o Sebrae, que esses auxílios influenciam de forma positiva na comercialização dos produtores, porém ainda assim há produtores que não são atingidos pelos mesmos.

No tocante às atividades executadas na operação cotidiana do pequeno produtor rural familiar, o estudo trouxe uma realidade de muitas atividades realizadas na propriedade decorrente das várias culturas produzidas na organização, atividades essas que são realizadas nas primeiras horas da manhã, e que nos dias que antecede a feira as atividades são mais intensas.

Se tratando da divisão de tarefas a pesquisa revelou que os produtores entrevistados não realizam nenhuma delegação de tarefas e que na propriedade que ocorre é de norma natural sem nenhuma atribuição por parte do proprietário, dessa forma as tarefas são realizadas em conjunto.

Sendo assim, o problema de pesquisa que foca em como o pequeno produtor rural familiar de Rondon do Pará – PA se organiza em suas atividades como os apoios contribuem para o desenvolvimento e gestão dessas organizações familiares, foi atendido de forma eficaz, os pequenos produtores entrevistados se organizam de forma aleatória sem nenhum método técnico e sempre com a ajuda de familiares que auxiliam na realização das tarefas, e os auxílios influenciam de forma positiva no desenvolvimento das organizações embora nem todos os produtores sejam diretamente impactados com essas assistências. A falta de escolaridade dificulta a evolução e gestão da propriedade por mais que os apoios estejam disponíveis e ativos.

Algumas delimitações e dificuldades encontradas no presente trabalho, a pesquisa se limitou aos pequenos produtores da agricultura familiar que comercializam seus produtos na feira municipal de Rondon do Pará – PA e que se enquadram na lei n° 11.326 de 24 de julho de 2006. Algumas dificuldades foram encontradas no percurso dessa pesquisa a primeira delas foi o excesso de barulho por ser uma pesquisa realizada na feira municipal e isso fez com que a gravação autorizada saísse com um áudio ruim. A segunda foi um senhor que interferiu o tempo todo na entrevista. A terceira dificuldade foi a linguagem utilizada para realizar a pesquisa, houve momentos em que foi preciso reformular as perguntas de forma mais clara e objetiva.

Algumas sugestões de pesquisas futuras são: realizar um trabalho quantitativo sobre o tema; um estudo comparativo com outros casos; uma investigação de como mudar o cenário dos suportes oferecidos ao pequeno produtor rural familiar afim de que todos sejam atendidos de fato; uma pesquisa a respeito de como a assistência pode se adequar a realidade dos pequenos produtores.

REFERENCIAS

BECKMANN, Elizangela; DE SANTANA, Antônio Cordeiro. MODERNIZAÇÃO DA AGRICULTURA NA NOVA FRONTEIRA AGRÍCOLA DO BRASIL: MAPITOBA E SUDESTE DO PARÁ. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 12, n. 1, p. 81-102, 2019.

BRASIL. MAPA, **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Site do governo, 18 de jan. de 2019. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/agropecuaria-brasileira-em-numeros/ABN201901/view>. Acesso em: 29 mai. 2019.

BRASIL. LEI Nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm. Acesso em 06 de jun. 2019.

BRITTO, P. A. de P.; ROCHA, C. H. M. FUNDO GARANTIDOR PARA A AGRICULTURA FAMILIAR: UM MECANISMO PARA A ALAVANCAGEM DE RECURSOS. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 12, n. 1, p. 25-43, 2019.

CHAIBEN, Claudio Cesar; PORTO, Emanuela dos Reis; GRANEMANN, Patrícia. **Prática de ensino: Programa de mentoria**. Serviço Brasileiro de Apoio: Empresas; Pequenas. Sebrae, [S. l.], 2015.

CANZIANI, J. R. F. **Assessoria administrativa a produtores rurais no Brasil. Piracicaba: Tese (Doutorado)** Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiros. São Paulo, 2001.

CAZELLA, A. A. CAPELLESSO. A. J. MEDEIROS. M. TECCHIO. A. SENCÉBÉ. Y. BÚRIGO. F. L. Políticas Públicas de Desenvolvimento Rural no Brasil: o dilema entre inclusão produtiva e assistência social. **Política & Sociedade**, v. 15, p. 49-79, 2016.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GRAMMONT, H. C. **La nueva ruralidad en América Latina**. Revista mexicana de sociologia, v. 66, n. I, p. 279, 2004.

HENIG, E. V.; SANTOS, I. Â. Políticas públicas, agricultura familiar e cidadania no Brasil: o caso do PRONAF. **Rev. Bras. Polít. Públicas** (Online), Brasília, v. 6, nº 1, p. 255. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Censo Agropecuário 2017 Resultados preliminares. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/brasil/pesquisa/24/76693>. Acesso em 12/08/2019.

SANTOS, A. M.; MITJA, D. Agricultura familiar e desenvolvimento local: os desafios para a sustentabilidade econômico-ecológica na comunidade de Palmares II. Parauapebas, PA. **Interações (Campo Grande)**, v. 13, n. 1, 2016.

SAUNDERS, M. NK. **Research methods for business students**, 5/e. Pearson Education Índia, 2011.



SERENINI, M. J.; MALYSZ, S. T. **A importância da agricultura familiar na produção de alimentos**. Curitiba: Cadernos PDE, 2015.

SEMAP-Secretaria Municipal de Agricultura e Pecuária; SEBRAE-Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Relatório da pesquisa realizada em Rondon do Pará – PA**, em outubro de 2017.

WANDERLEY, M. de N. B. Raízes históricas do campesinato brasileiro. **Agricultura familiar**: realidades e perspectivas, v. 3, p. 21-55, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 5ª ed. 2015.

COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR: UMA ANÁLISE DE INFLUÊNCIAS MOTIVACIONAIS EM EMPREENDEDORES DO SETOR FARMACÊUTICO NO MUNICÍPIO DE RONDON DO PARÁ.

CLEIDIANE PEDROSO PAIVA. Administradora formada pela Faculdade de Administração da UNIFESSPA - Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará. Email: 10cleide.com@gmail.com

ROGÉRIO RUAS MACHADO. Administrador. Doutor em Administração pelo Programa de Doutorado da Universidade Metodista de Piracicaba (2016). Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (2009). Professor de Administração na UNIFESSPA - Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará. Email: rogerruas@unifesspa.edu.br

SÉRGIO RICARDO SIANI. Pós-doutorando no Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas). Doutorado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Mestre em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep). Professor adjunto da UNIFESSPA-Universidade do Sul e Sudeste do Pará. Email: sergiosiani@unifesspa.edu.br

Resumo

O empreendedorismo destaca-se como um fenômeno de consequências econômicas e sociais representado na figura do empreendedor, sendo importante compreender e determinar os fatores que podem direcionar e induzir o comportamento das pessoas para a ação empreendedora. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo identificar os fatores motivacionais que influenciaram os empreendedores a abrirem suas empresas no setor farmacêutico em Rondon do Pará. A pesquisa com abordagem qualitativa, de caráter descritivo, utilizou-se de estudo de múltiplos casos, e a coleta dos dados foram realizadas por meio de entrevistas semiestruturadas com cinco empreendedores do setor farmacêutico do município. Os resultados obtidos classificaram a intenção empreendedora a partir das necessidades pessoais, que movimentam o comportamento para a ação em empreender, atrelado às características encontradas nos empreendedores como iniciativa, inovação, persistência e a capacidade de assumir riscos, sob influência de elementos sociais e econômicos. Observou-se que a partir da junção desses elementos os empreendedores se sentiram confiantes para abrirem suas empresas.

Palavras chaves: Comportamento empreendedor, processo empreendedor, empreendedorismo, empreendedor.

1 INTRODUÇÃO

A tecnologia da informação traz novos recursos e técnicas, que favorece setores da economia, tendo como principal ferramenta a internet que possibilita a inclusão digital, e influencia o processo de mudança comportamental das pessoas, surgindo novas necessidades e desejos a serem supridos continuamente. A busca de novos desafios com criação e gerenciamento de novas oportunidades de negócios torna o empreendedorismo um fenômeno cada vez mais em ascensão na atualidade (GEM, 2018).

Neste sentido, o empreendedorismo assume relevância no contexto econômico e social, geralmente situado na concepção de ideias transformadas em pequenos negócios. O grau de empreendedorismo empregado em uma determinada região pode transformar a realidade existente (FILION, 1999).

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM,2018), o Brasil destaca-se entre os 11 países impulsionadores ao empreendedorismo classificados como “média renda” e no ano de 2018, cerca de 38% dos brasileiros praticaram o empreendedorismo, um total de 51,9 milhões de pessoas.

O setor comércio varejista farmacêutico apresenta relevância para a economia e desenvolvimento econômico e social. Estima-se que no ano de 2019 o setor farmacêutico movimente um crescimento de 10% ficando acima do PIB nacional, a atividade farmacêutica é a que mais vem se desenvolvendo no país ficando atrás apenas do setor de eletrodomésticos. Com isso fica evidente contribuições do segmento no desenvolvimento e crescimento do empreendedorismo no Brasil (SEBRAE, 2018).

Os empreendedores são agentes de transformação rompendo barreiras culturais, econômicas, introduzindo inovações, gerando riquezas e criando novas relações de trabalho. Portanto, o empreendedor é quem conduz toda a ação empreendedora um agente idealizador e impulsionador dos novos negócios (DORNELAS, 2017).

O empreendedorismo visto como um processo, expõem diferentes fatores que contribuem em todo seu desenvolvimento, sejam eles pessoais, econômicos e sociais, logo, a importância de elucidar todos os aspectos envolvidos como características de cada empreendedor, eles podem possuir características singulares que se associam a compreensão do empreendedorismo (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; GREATTIE; PREVIDELI,2005).

O processo cognitivo envolve as pessoas e suas escolhas em direção ao empreendedorismo, seus recursos pessoais, características de personalidade, e motivação refletem no desempenho ao empreender, dentre elas a motivação que segundo o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2018), torna-se extremamente influenciadora no processo empreendedor, de modo que, conduz as pessoas a criarem um novo negócio e torna-se um agente condutor de perspectiva de futuro para prosseguir com o negócio.

Compreender o empreendedor de um ponto de vista comportamental, suas características, e motivação, facilita a captar os reais motivos que levam uma pessoa a abrir um negócio, visto que todos os elementos pessoais contribuem diretamente na tomada de decisão em empreender.

Com base no exposto o objetivo dessa pesquisa foi identificar aspectos do comportamento empreendedor que influenciam no processo de criação de MPE's do setor farmacêutico em Rondon do Pará.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A sustentação teórica do presente trabalho está dividida em duas categorias: Empreendedorismo e empreendedor (2.1) e Micro e pequenas empresas e suas especificidades (2.2).

2.1 Empreendedorismo e empreendedor

No contexto literário há muitas variações acerca do termo empreendedorismo, suas definições conceituais, origem e aplicabilidade variam de acordo com a linha de pesquisa de cada autor (FILION, 1999).

Dornelas (2017), define empreendedorismo como o conjunto de atividades que envolve pessoas e processos com a finalidade de transformar oportunidades em novos negócios. O

termo empreendedorismo trata-se de uma definição moderna da palavra *entrepreneurship*, utilizada para descrever a ação empreendedora, com foco não necessariamente na atividade em si, mas na figura do empreendedor sua origem, perfil, personalidade, e todo ambiente que atua, um agente condutor no processo de criação e gerenciamento de seus empreendimentos (DOLABELA, 1999; SHANE, 2007).

Portanto, pode-se definir de forma simplificada empreendedorismo como o processo dinâmico de criação de ideias, e transformação em oportunidades com inovação e criatividade, assumindo riscos, transformando o ambiente socioeconômico existente (DORNELAS, 2017).

No contexto do GEM (2018), o empreendedor é aquele que se esforça para criar um novo empreendimento, ou mesmo amplia negócios já em funcionamento, e colocam em prática suas ideias e inovações de forma que suas características e perspectivas pessoais também estejam inseridas em todo processo de criação do empreendimento executado por ele.

Os efeitos do empreendedorismo relacionados a iniciativa empresarial do empreendedor apresenta pluralidades de raízes científicas. O universo empreendedor visto pelo campo econômico caracteriza o empreendedorismo como um elemento propulsor ao desenvolvimento. Abordagens dos economistas inicialmente como na obra de Richard Cantillon (1680-1734) economista do século XVIII, caracterizava os empreendedores ao risco e incerteza lidando com situações desconhecidas e tendo melhor aproveitamento de seu trabalho (FILION, 1999; LANDSTRÖN; LOHRKE, 2010).

De acordo com Schumpeter (1988), o papel transformador do empreendedor consiste na iniciativa de criar, inovar, e introduzir novos paradigmas ao mercado, é o empreendedor quem inicia o desenvolvimento e a mudança econômica existente, uma “destruição criativa” gerando novas oportunidades.

Na percepção dos economistas, os empreendedores são pessoas inovadoras que assumem riscos e mantém-se estável diante das incertezas de mercado. Ainda assim, caracterizam o empreendedorismo como um fenômeno influenciador econômico, no entanto, não o insere como membro da economia, centralizam o empreendedorismo como fator econômico apenas com mensurações quantificáveis, desconsiderando fatores comportamentais, e culturais de cada indivíduo (DRUCKER, 2001). Para Filion (1999), esse foi um dos principais motivos que despertaram o interesse de estudo na percepção comportamentalista para uma melhor compreensão do sujeito empreendedor.

Em meados do século XX o empreendedorismo passou a ser um campo de interesse de cientistas sociais, na medida que, procuravam entender os atributos humanos e psicológicos do empreendedorismo como um indivíduo, tendo como análise central características pessoais como: intuição, motivação e traços de personalidade (FRANCO; GOVEA, 2016).

Em uma abordagem behaviorista ou comportamental McClelland (1972), procurou descrever o comportamento empreendedor por sua estrutura emocional. Uma análise que tem como ênfase identificar influências de características individuais a respeito do sujeito empreendedor, de modo que, associados a aspectos sociais e ambientais são transformados em modelos de comportamento.

Considerado um fator importante para iniciação de novos negócios o comportamento empreendedor necessita ser analisado sob diferentes aspectos, para tentar elucidar questionamentos acerca do fenômeno empreendedorismo (BARON E SHANE, 2007).

No entendimento de McClelland (1972), o comportamento empreendedor pode ser analisado a partir de seus traços de personalidade, no entanto, para Drucker (1987), o empreendedorismo pode ser considerado um estilo de atitude comportamental, e não como conjunto de características de personalidade. Deste modo, as variáveis culturais e demográfica tem um papel influenciador nesse processo, de modo que, aspectos relacionados ao período e

lugar são fatores determinantes na atuação empreendedora e expansão do empreendedorismo (FILION, 1999).

Neste sentido, para Dolabela (2008), o empreendedor possui a capacidade de receber influências do ambiente em que está inserido, bem como, exerce competências influenciadoras, visto que, o comportamento empreendedor de uma pessoa pode ser visto como aspecto positivo de motivação para estimular o empreendedorismo em outras pessoas.

De acordo com Dornellas (2017), os empreendedores podem ser descritos como pessoas distintas, que buscam realização pessoal e reconhecimento social, possuem motivação única, e quem empreende obtém discernimento sobre o desempenho da empresa. A viabilidade de uma pequena empresa está relacionada à figura do empreendedor sendo ele quem determinará o sucesso e desenvolvimento do seu negócio.

Mazzarol e Reboud (2020) acreditam que um empreendedor pode ser identificado por ter quatro características: a) **É um agente de mudanças** – pessoa que traz ideia de novos produtos, b) **Motivação** – Pessoa com forte motivação pessoal, capaz de identificar uma oportunidade até atingir o sucesso, c) **Conversão** – converte oportunidades em negócios, assumindo riscos, mas implementando sua ideia, d) **Criador de novos empreendimentos** – sempre trabalhando em novos projetos, seja abrindo uma empresa, ou como intraempreendedor dentro de uma organização.

Baron e Shane (2007), define o conhecimento como elemento determinante para justificar a criação de novos negócios. Atitudes específicas do comportamento empreendedor como identificação de oportunidades e aquisição de experiências são aspectos cognitivos influenciadores no processo de lançamento e operação do empreendimento.

Segundo o GEM (2018), o comportamento empreendedor pode ser motivado em função de dois fatores primários determinantes no desenvolvimento da atividade empreendedora: o empreendedorismo por oportunidade em que, o empreendimento é iniciado mediante a percepção de oportunidades de mercado, enquanto, o empreendedorismo por necessidade inicia-se em função da inexistência de alternativas de trabalho e renda. Porém, não são suficientes para explicar as variáveis desse processo tão complexo, torna-se evidente a necessidade de explicações mais amplas a respeito do assunto.

As categorias são desdobradas nas dez características citadas acima e são da primeira característica até a quinta relacionadas a realização, a sexta, sétima e oitava dizem respeito ao planejamento, e a nona e a décima estão filiadas ao sentimento de poder.

Segundo Robbins (2010), Maslow desenvolveu cinco níveis de necessidades dispostas em uma hierarquia obedecendo uma ordem de importância gradativa partindo de um nível mais baixo para outro mais elevado. A ordem parte da base com necessidades relacionadas à sobrevivência humana (fisiológicas e de segurança), satisfeitas por meios do ambiente externos, que após serem supridas surgem as necessidades de nível superior (estima, vida social e auto realização) sendo estas saciadas internamente.

De acordo com a teoria de Maslow, as pessoas progredem de forma contínua ao decorrer de suas necessidades. Portanto, sua satisfação é determinada a partir de uma sequência lógica de suas necessidades, logo, uma vez satisfeita direciona o seu comportamento para realização de outras necessidades, ou seja a capacidade de satisfação gera motivação para sua realização (MAXIMIANO, 2012).

Para Robbins (2010), a teoria da expectativa definida por Victor Vroom (1964), supõe que a força motriz da motivação de cada indivíduo é determinada a partir da força da expectativa que os resultados exercem sobre ele, apresentando uma abordagem amplamente compreensível e útil sobre a motivação humana.

A teoria da expectativa de Vroom para Vergara (2014), refere-se que o ser humano se sente motivado a realizar qualquer ação quando seu desempenho resultará em recompensa que

atenderia a suas metas pessoais. O foco dessa teoria seria a percepção dos indivíduos partindo da expectativa dos resultados obtidos por consequência das suas ações motivadoras, sendo a motivação um processo contingencial que determina opções de comportamento para alcançar um determinado objetivo.

2.2. Micro e pequenas empresas e suas especificidades

O papel das micro e pequenas empresas representam grande importância econômica e social em todo mundo. No Brasil geram empregos e renda, sendo considerada a força motriz da economia do país (VIAPIANA, 2001).

A expansão das PMEs se deve ao espírito empreendedor da população identificando novas oportunidades para obter renda (EVERTON, 2017).

Mazzarol e Reboud (2020b) entendem que o que realmente define uma pequena empresa são as seguintes características, que nelas tem maior ênfase: a) Geralmente o proprietário age sozinho, b) trabalha com recursos limitados; c) tem altos níveis de incerteza; d) altos níveis de dependência externa; e) o proprietário assume a responsabilidade sozinho; f) está mais próximo do cliente; g) gerencia uma ampla gama de tarefas; h) tem maior escopo de atividades individualmente; i) maior responsabilidade individual; j) maior facilidade de mudança e flexibilidade; k) gerencia uma grande rede de parceiros, como fornecedores, clientes, contadores, advogados, bancos; l) tem maior relação com a cultura em vez de sistemas; m) tem uma consciência estratégica mas com pouca formalidade.

Leone (1999) também discute essas especificidades. E agrupa sob três perspectivas: Especificidades organizacionais - Pobreza de recursos; Gestão centralizadora; Situação extra organizacional incontrolável; Fraca maturidade organizacional; Fraqueza das partes no mercado; Estrutura simples e leve; Ausência de um planejamento formal de trabalho; Fraca especialização; Estratégia intuitiva e pouco formalizada; Especificidades decisórias - Tomada de decisão intuitiva; Horizonte temporal de curto prazo; Inexistência de dados quantitativos; Alto grau de autonomia decisória, Racionalidade econômica política e familiar; e Especificidades individuais - Onipotência do proprietário-dirigente; identidade entre pessoa física e jurídica; Dependência perante certos funcionários; Influência pessoal do proprietário-dirigente; Simbiose entre patrimônio social e pessoal; propriedade dos capitais; Propensão a riscos calculados.

A tarefa de definir as micro e pequenas empresas tem sido ao longo dos anos um exercício complexo e controverso para muitos estudiosos. Leone e Leone (2012), explicam que essas dificuldades baseiam-se na heterogeneidade quanto a classificação dessas empresas, que variam de um país para o outro, e até mesmo dentro de um único país possa existir diversas definições.

Desse modo, Leone (1991), indica a criação de três critérios de avaliação: o critério quantitativo, qualitativo e misto na tentativa de elucidar a classificação dos pequenos negócios no Brasil.

No que se refere aos dados qualitativos a definição das MPE's está relacionada a estrutura interna da empresa, e suas características que diferenciam os pequenos dos grandes negócios, de maneira que, as formas gerenciais representam a imagem concreta da empresa visto que, esta é o reflexo de seu dirigente, e o tipo de acesso ao mercado (LEONE E LEONE, 2012).

Já os critérios mistos são uma combinação dos indicadores econômico, aspectos sociais e de ambiente, também utilizados para enquadrar as empresas de acordo com seu tamanho, baseando-se na junção dos métodos quantitativos e qualitativos separados entre si (LEONE, 1991).

No Brasil, os critérios de classificação mais utilizados são os determinados pela lei, classificando as micro e pequenas empresas de acordo com seu faturamento anual, e seu número de funcionários, como no caso do SEBRAE que classifica de acordo com cada setor de atuação sendo, comércio e serviço com no máximo nove, e no setor industrial com no máximo dezoito funcionários (FREITAS, 2012).

Dalley e Hamilton (2000), destacam a cultura dos empreendedores das MPE's voltada para sua motivação e independência, exercendo a sua intuição procuram evitar conflitos por meio de uma comunicação informal e oral evitando aprendizados teóricos, preferem obter conhecimento através de experiências.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Tendo como ponto de partida o objetivo de identificar aspectos do comportamento empreendedor que influenciam no processo de criação de MPE's do setor farmacêutico em Rondon do Pará proposto, foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa, com objetivos de caráter exploratório.

Para Gil (1987, p. 44) as pesquisas exploratórias tem “como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias” e completa “Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso”.

Portanto, como fontes de evidências para esse estudo foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental secundária. De acordo com Gil (2009), a entrevista semiestruturada é conduzida por uma relação de pontos explorados ao longo do curso da entrevista. O pesquisador conta com uma lista de questões previamente estabelecidas para serem abordadas, e podem ser modificadas ao longo da entrevista a depender do contexto; possibilitando outras constatações além das previstas (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009).

Para construção de questões relacionadas as características empreendedoras no roteiro das entrevistas, utilizou-se como base o questionário proposto por McClelland (1972), devido à grande relevância de seus estudos sobre o comportamento empreendedor, utilizado até os dias atuais para identificar as principais características dos empreendedores de sucesso.

Para pesquisa documental utilizou-se dados de relatório de cadastro econômico cedido pela Prefeitura Municipal de Rondon do Pará, com dados relevantes para a escolha das unidades de análise desse estudo.

De acordo com Gil (2009), a unidade de caso representa o contexto em que o indivíduo está inserido, pode ser descrito como grupos sociais, família, uma comunidade ou até mesmo uma nação. Quanto a determinação do número de casos o autor enfatiza que não pode ser feita de imediato. A quantidade de casos será determinada conforme forem atingidos os objetivos denominado por ele “saturação teórica”.

Segundo Eisenhardt (1989), sugere um número entre quatro a dez casos, pois menos de quatro pode ser insuficiente para que se gere uma teoria, pois o contexto de análise pode ser incoerente e com mais de dez casos torna-se mais difícil lidar com a complexa quantidade de informações.

Portanto, as unidades caso de análise, foram empreendedores do setor farmacêutico de Rondon do Pará, e realizada entrevistas com cinco gestores, e duração em média de 50 minutos cada, as entrevistas foram direcionadas com base em um roteiro previamente elaborado a partir dos objetivos propostos e da literatura existente. As entrevistas foram gravadas, transcritas e classificadas conforme seus elementos de análise. os entrevistados foram identificados por letras, ou seja, empreendedor A, empreendedor B, e assim consecutivamente.

A seleção dos casos, foi baseada no método de conveniência em que, baseia-se em selecionar uma amostra da população que seja acessível ao pesquisador (UCHOA, 2015). Tal escolha se deu pelo fato de acessibilidade e concordância dos empreendedores do segmento farmacêutico em contribuir com suas informações a este estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente pesquisa identificou três categorias de análise: Fatores motivadores que antecedem a criação do negócio (4.1), Características do comportamento empreendedor (4.2), e As necessidades e expectativas dos empreendedores ao abrirem suas empresas (4.3).

4.1 Fatores motivadores que antecedem a criação do negócio.

Dentre os cinco empreendedores entrevistados percebe-se que todos os empreendedores relataram que o empreendimento atual é o primeiro negócio de suas vidas. Ao analisar o comportamento empreendedor a pesquisa sinalizou a Realização Pessoal com alta relevância influenciadora para a abertura do negócio.

Os empreendedores B e D consideram seu negócio “um sonho realizado”. Para o empreendedor A ver sua empresa em funcionamento é “uma vitória”, como evidencia os estudos de McClelland (1972), que define a necessidade de realização como a força motivadora dos empreendedores de sucesso. De acordo com o autor, as pessoas que desenvolvem uma elevada necessidade de realização são mais propícias ao ato de empreender, como podemos ver na fala do empreendedor D: “[...] era o meu sonho, uma coisa que queria muito, acredito que embora seja um caminho muito difícil e instável é compensador” (EMPREENDEDOR D).

É importante destacar nas falas dos entrevistados B, C, E a variante “paixão pelo que faz”, fica evidente a realização dos empreendedores por estarem trabalhando com o que realmente gostam de fazer, como dito pelos entrevistados C e E:

[...] a paixão pela medicação falou mais alto, não me vejo fazendo outra coisa, eu estou muito feliz com o meu negócio sou uma mulher realizada e não me vejo fazendo outra coisa é algo que eu gosto (Empreendedora C).

[...] não é fácil, no setor de farmácia a gente fica mesmo porque gosta, é isso que eu quero para minha vida, é amor pelo meu trabalho (Empreendedora E).

Outro ponto importante relacionados aos dados obtidos é a Oportunidade como elemento favorável a abertura das empresas. Conforme ressalta a literatura que descreve o início do processo empreendedor de acordo com a identificação da oportunidade e transformá-la em negócio, bem como, a transformação das necessidades de um indivíduo (DORNELAS, 2017). Dos cinco entrevistados três consideraram a situação econômica um fator relevante para a criação da empresa como podemos observar na fala do empreendedor B:

[...] decidi investir porque o setor de farmácia é o ramo que mais está crescendo no Brasil, essa é uma ideia que já tenho muito tempo, só agora pude colocar em prática por conta dos recursos, tem que ter capital para você investir bem, e a gente conseguiu (EMPREENDEDOR B).

Desse modo, vale ressaltar que os empreendedores B, C, D conseguiram reunir recursos próprios antes de dar início a criação de suas empresas. Enquanto os empreendedores A e E tiveram ajuda financeira de terceiros. Podemos verificar isso na fala do entrevistado C e A:

[...] na época eu estava com capital reservado e falei que se ele quisesse me vender compraria (EMPREENDEDORA C).

[...] meu pai é meu investidor, entrou em sociedade comigo com o dinheiro que eu precisava, e o restante ficou por minha conta (EMPREENDEDOR A).

Uma outra constatação feita é que os empreendedores C e E adquiriram suas empresas já em funcionamento, ou seja não foram criadas por elas, como enfatiza Baron e Shane (2007), que nem sempre as fontes de oportunidade levam os empreendedores a desenvolverem novos negócios, empresas podem ser adquiridas e ideias podem ser copiadas e melhoradas. Como indicado pela empreendedora C: “[...] foi de “paraquedas” eu era caixa desta farmácia, o dono quis mudar de ramo e decidiu vender, foi tudo muito rápido quando me deparei já tinha comprado” (EMPREENDEDORA C).

Pode-se afirmar ainda, que diante dos dados analisados a presença do elemento Experiência Profissional como fator determinante para a abertura das empresas como evidencia Baron e Shane (2007), que define os elementos determinantes para justificar a iniciativa empreendedora. Para o autor a aquisição de experiência é considerada elemento cognitivo influenciador no início do processo empreendedor.

Diante dos dados, podemos concluir que os empreendedores A, B, C e D utilizaram as suas experiências profissionais como fundamentação para a atividade empreendedora.

Os empreendedores A e B, começaram a adquirir experiência no setor devido trabalharem em outras farmácias da cidade como balconistas por um longo período. Segundo os entrevistados isso proporcionou um vasto conhecimento em produtos e mercado. Como indicado pelo empreendedor A: “[...] quando decidimos abrir a empresa eu já trabalhava em uma farmácia no centro por doze anos como balconista, e continuo trabalhando até hoje, tudo que eu aprendo lá coloco em prática aqui” (EMPREENDEDOR A).

Já os entrevistados C e D, possuíam experiência de acordo com sua formação acadêmica. Os empreendedores são formados em farmácia, no entanto, não empreenderam logo após terminarem a faculdade mesmo tendo o desejo de possuir seu próprio negócio. Tinham sido preparados pela faculdade mas, sentiam a necessidade do convívio prático e somente após trabalharem por um bom período no ramo tiveram confiança para empreender. Como podemos averiguar na fala do entrevistado D: “[...] assim que me formei tive a oportunidade de ter um negócio, entrar no mercado mas, não quis por conta da falta de experiência, se eu tivesse entrado tenho certeza que não estaria mais com meu negócio hoje”.(EMPREENDEDOR D).

Pode-se observar um outro fator determinante para alguns empreendedores, os entrevistados A e B afirmam que foram influenciados por questões familiares, vale ressaltar o parentesco entre eles. Conforme afirma Filion (1999), que os empreendedores tendo como base um modelo em seu meio familiar, podem desenvolver mais chances para criar novas empresas. Como descreve o empreendedor B: “[...] meu irmão já tem uma farmácia, todos nós trabalhamos com isso, em minha família todos os meus irmãos têm a mesma profissão no ramo” (EMPREENDEDOR B).

Ainda, de acordo com a empreendedora E, a proximidade com seu familiar dono da empresa que trabalhava a influenciou para adquirir seu empreendimento. Podemos identificar quando fala: “[...] meu primo me chamou para trabalhar com ele, queria alguém de confiança, quando ele decidiu vender a farmácia me incentivou a comprar, não queria passar para uma pessoa estranha” (EMPREENDEDORA E).

Os elementos influenciadores para criação das empresas dos empreendedores analisados são elementos de caráter pessoal como gostar e ter paixão pelo que fazem e seus objetivos em terem seus sonhos realizados, aliado a suas habilidades adquiridas por meio de suas experiências profissionais, oportunidades encontradas, e incentivos familiares. O que confirma Dornelas (2017), ao enfatizar, que o início do processo empreendedor é influenciado por questões comportamentais, econômicas, e por meio de oportunidades identificadas.

4.2 Características do comportamento empreendedor.

Diante dos dados analisados a busca de Oportunidade e Iniciativa foram as características mais evidente entre os cinco entrevistados. Segundo a concepção de Dolabela (1999), aponta a identificação de oportunidade como papel essencial para a ação empreendedora a capacidade de identificar, agarrar, e buscar recursos são características predominantes nos empreendedores. Junto a isso, Dornelas (2017), caracteriza os empreendedores como pessoas que exploram oportunidade, são determinados e dinâmico. Como podemos identificar nas falas dos entrevistados B, D e E:

[...] quando foi para abrir a empresa eu já vinha estudando isso há muito tempo, fui em busca de conhecimento, pesquisei estudei fui com quem tinha mais experiência, pergunto como é, como que eu preciso fazer (EMPREENDEADOR B).

[...] sempre quis montar minha empresa, esperei um tempo e quando percebi que o momento do setor estava bom decidi que era hora fui atrás do que precisava (EMPREENDEADOR D).

[...] queria muito ter meu negócio e era minha oportunidade, como não tinha dinheiro suficiente peguei emprestado, tive medo mas fiz (EMPREENDEADORA E).

Outra característica recorrente aos entrevistados foi a Persistência quanto as dificuldades na gestão da empresa, o que corrobora com o que Dornelas (2017) destacou, ao evidenciar as dificuldades durante todo o processo empreendedor, para o autor os empreendedores precisam desempenhar esforços, para enfrentar as adversidades em todo o processo e garantir o sucesso do negócio.

Analisando os dados observou-se, que os empreendedores C e D enfrentaram dificuldades quanto a localização da empresa. Como mencionado na fala da entrevistada C:”

[...] quando adquirei a farmácia era no centro da cidade, mas resolvi mudar para o bairro Jaderlândia devido os custos no centro o aluguel que pagava era muito caro, e a concorrência ao meu ponto de vista era muito desleal” (EMPREENDEADORA C).

Para a empreendedora E, sua maior dificuldade foi gerir uma empresa da qual não tinha conhecimento dos seus produtos e do mercado em si. Ao ser questionada se mudaria de ramo por conta das dificuldades por ela relatada, a entrevistada respondeu: “[...] eu gosto disso aqui, é tanto que depois de quatorze anos que eu tinha deixado de estudar eu comecei a faculdade de farmácia, para não perder o negócio, quero continuar” (EMPREENDEADORA E).

É importante destacar, que os empreendedores A e B, também ao serem perguntados se em algum momento já pensaram em desistir e fechar seus negócios, o empreendedor A, afirma em dizer que, apesar das dificuldades iniciais permanece firme. Para o empreendedor B ainda é muito cedo para pensar nisso, devido sua empresa ter pouco tempo de existência. Já os empreendedores C e D reconhecem que já pensaram em parar com suas empresas. Como pode-se observar na fala do entrevistado D: “[...] já pensei em desistir no início, por conta da inviabilidade de rendimentos não estava atendendo as minhas expectativas” (EMPREENDEADOR D).

Ainda sobre as características empreendedoras, nota-se a capacidade de Assumir Riscos Calculados entre os entrevistados. Característica esta que Drucker (2001), afirma ser essencial para o empreendedor que precisa contar com a estabilidade diante das incertezas. Dos cinco entrevistados a capacidade de assumir riscos é vista sob duas vertentes: os empreendedores B, C, D afirmam reconhecer os riscos e para diminuí-los tendem a fazer uma análise criteriosa da situação econômica, bem como, dos seus concorrentes, antes de tomar qualquer decisão. Como descrito pela empreendedora C: “[...]para você tomar uma decisão em uma empresa você tem que está por dentro de todos os números dela para poder chegar em uma decisão” (EMPREENDEDORA C).

Já para os empreendedores A e E, correr risco é algo comum e inevitável e nem sempre conseguem preveni-los, os entrevistados assumem agir por impulso ao efetuarem as compras de mercadorias para a empresa. Como podemos verificar na fala do entrevistado A: “[...] dificuldades sempre surgem, mas a gente sempre capricha nas mercadorias para não faltar mesmo o movimento estando pouco, (EMPREENDEDOR A).

Percebe-se também, a característica relacionada a Visão entre os entrevistados. Corroborando Fillion (1999), para o autor a visão é a principal característica do empreendedor ao definir um objetivo e desenvolver habilidades para realiza-los. Diante disso, para os empreendedores A, B, e E, a visão é caracterizada pela aquisição de conhecimento para melhorar o desenvolvimento da empresa. Os empreendedores decidiram iniciar a faculdade de farmácia para reduzir custos e ter total autonomia em seus empreendimentos além de gestores, responderão como farmacêuticos responsáveis por suas farmácias. Como descrito na fala do empreendedor A: “[...] faço o melhor que posso pela minha empresa, sempre penso em melhorar, estou cursando farmácia isso futuramente irá me ajudar na independência da minha empresa” (EMPREENDEDOR A).

Vale ressaltar outra variante percebida, que é a capacidade de Inovação. Característica que segundo Drucker (2001), é a responsável por provocar mudanças na organização bem como, o diferencial entre seus concorrentes, e está ligada a qualquer tipo de alteração no processo produtivo. Desse modo, a capacidade de inovação é percebida pelos empreendedores como qualidade em seus produtos e atendimento.

Quando questionados no que procuram oferecer de melhor para seus clientes os entrevistados B, E prezam muito por um bom atendimento, e estão sempre em busca de estratégias para atrair seus clientes. Como exposto na fala do entrevistado B: [...] hoje está muito concorrido no ramo farmacêutico a concorrência é grande, ... essa é uma estratégia para trazer mais clientes para minha empresa, acredito que esse será meu diferencial, já andei estudando pesquisei e vi que tem resultado (EMPREENDEDOR B).

Já para a empreendedora C, sua capacidade de inovação está em utilizar de forma dinâmica mudanças para melhorar sua empresa, e manter o relacionamento com seus clientes para isso utiliza fontes de conhecimento que lhe ajudam a melhorar sua forma de gestão. Como mostra os relatos da entrevistada: [...] o comércio em si é muito agressivo necessita o tempo todo de mudança, então se eu não me mexer como empreendedora oferecendo coisas novas aos meus clientes, vou deixar de ser conceito na cabeça deles, quando você passa a ser conceito aí você atingiu o seu sucesso (EMPREENDEDORA C).

Uma outra característica encontrada é a de Competência Profissional. Essa característica está associada ao planejamento e monitoramento da empresa. Para os empreendedores entrevistados é essencial para a manutenção de suas empresas o monitoramento de todo desenvolvimento da mesma. Os empreendedores são os responsáveis pelo desempenho de seus negócios, planejam cada passo e mantem-se envolvido em tudo (DORNELAS,2017).

Quando questionados a respeito do planejamento de suas empresas os empreendedores A, B, e C afirmam que ao iniciarem pensaram estabelecer em metas de crescimento dos seus negócios. Como disse o empreendedor B: “[...] Quando abri minha empresa estipulei algumas metas, no primeiro mês alcancei no segundo não consegui, agora já está ultrapassando as expectativas” (EMPREENDEDOR B).

No entanto, para o entrevistado D, E ao iniciar seus negócios não se atentava para esse tipo de planejamento devido à falta de conhecimento de gestão, e somente após um tempo conseguiram perceber a importância de um planejamento prévio. Podemos perceber isso de acordo com a fala da empreendedora C:

[...] Tenho metas de vendas mensais, diárias além de metas administrativas, quando comecei eu não tinha muito a crença disso mas como sou uma pessoa muito centrada comecei a buscar por objetivos de crescimento. Para isso foco muito no que está acontecendo a minha volta (EMPREENDEDORA C).

Quanto ao monitoramento de suas empresas, todos os entrevistados afirmam cuidar pessoalmente de todo andamento dos processos que envolvem seus negócios. No entanto, os entrevistados A, C, D e E, afirmam que para isso precisam dedicar-se integralmente as suas empresas, o que acaba interferindo em sua vida pessoal. Como relata o empreendedor D: “[...]então entro aqui e só saio quando fecha todo dia, não somente para reduzir custos mas para ter um controle de tudo, mas admito que isso é uma falha acabo ficando sobrecarregado por conta disso, sem tempo para minha família” (EMPREENDEDOR D).

É importante destacar que os empreendedores A, B, E, garantem o envolvimento de seus funcionários em todo o processo de planejamento das empresas, delegam funções pedem suas opiniões expondo a característica capacidade de Liderança, como define Drucker (2001), ao afirmar que a liderança aproxima os líderes dos seus liderados, para que juntos alcancem suas metas. Percebe-se isso quando o empreendedor B diz: “[...] vejo minha gestão como um amigo, não me coloco na frente sempre estou perguntando também aos funcionários o que eles acham o que precisa melhorar” (EMPREENDEDOR B).

Diante do exposto, pode-se perceber que os empreendedores analisados possuem características comportamentais semelhantes as encontradas na literatura, como as propostas por McClelland (1972), que associa as características encontradas em comum entre os empreendedores ao sucesso. As características encontradas demonstram que os empreendedores trazem para dentro de suas empresas habilidades pessoais em seu comportamento, como: liderança, persistência, e iniciativa, e ao empreender desenvolve atitudes para conquistar seus objetivos como a capacidade de inovar e visão de futuro para suas empresas.

4.3 As necessidades e expectativas dos empreendedores ao abrirem suas empresas.

Com base nas entrevistas realizadas pôde-se perceber diferentes necessidades que influenciam o comportamento dos empreendedores, e conseqüentemente são refletidas na gestão do negócio. Para Maslow (1996) a necessidade como uma manifestação de carências desenvolvida pelo ser humano. Corroborar McClelland (1961), ao enfatizar que muitas necessidades podem ser adquiridas e desenvolvidas socialmente, relacionadas ao contexto de aprendizagem.

Os dados obtidos, apontam a necessidade de Realização predominante entre os cinco entrevistados. Quando questionados sobre o que a abertura de suas empresas representava para eles, os empreendedores afirmam estarem realizados ao trabalharem com o que gostam,

satisfeitos com suas empresas e mostram direcionar todo seu potencial com iniciativa para o sucesso de seus negócios. Como indicam os empreendedores A, B, E:

[...] somos os responsáveis pelo nosso sucesso tenho muita dedicação, é muito bom você ser funcionário devido a zona de conforto que você tem, mas o desafio de ter o que é seu é bom demais (EMPREENDEDOR A).

[...] minha empresa me trouxe muita felicidade um incentivo, uma gratificação que só me dá vontade de trabalhar mais ainda, trabalhando muito com pé no chão e cabeça no lugar para poder crescer (EMPREENDEDOR B).

[...] me sinto muito realizada com meu trabalho, com a minha empresa ela já me deu muitos frutos por isso tenho muito cuidado e amor por ela (EMPREENDEDORA E).

Outro ponto importante, é que ao abrirem suas empresas os empreendedores analisados possuem a necessidade de Independência ao serem donos do seu próprio negócio. Dornelas (2017) também classifica os empreendedores como idealizadores de seus negócios, sempre atentos as oportunidades visando sua autonomia. De acordo com os dados da pesquisa essa necessidade está associada ao desejo de autonomia e expectativas de liberdade dos empreendedores. Como esclarecido pelo empreendedor D: “[...] prezo muito reconhecimento para mim mesmo por ter conseguido, ganhei mal, ganhei bem, ganhei muito bem só que eu quis trabalhar para mim mesmo eu busquei um comércio porque eu trabalho muito pelo conforto da minha família e quis buscar independência” (EMPREENDEDOR D).

É importante destacar nas falas dos empreendedores A, C, e E a associação da palavra “controle” com a necessidade de independência, para eles a independência os possibilitam determinar todo o percurso que sua empresa irá percorrer para atingir o sucesso esperado, trazendo para si toda autoridade no poder de decisão. Como diz a empreendedora C: “[...] tudo que se faz dentro dessa empresa eu estou na frente gosto de estar por dentro de tudo, como minha empresa é pequena se eu estou aqui dentro não tem porque delegar certas funções eu sempre tomo cuidado de olhar tudo para eu ter esse poder de controle de tudo (EMPREENDEDORA C).

Uma outra necessidade percebida nos entrevistados diz respeito à necessidade de Adquirir Conhecimento para o seu desenvolvimento pessoal. Os empreendedores A, B, E, afirmam estar em busca de conhecimento, para isso dedicam-se a estudar para aprimorar suas habilidades e crescer profissionalmente. Para Dolabela (1999) os empreendedores sentem a necessidade de sempre estar em busca contínua de aprendizado, e utiliza suas próprias habilidades para adquiri-los. Como podemos perceber na fala da empreendedora E: “[...] sempre acredito no estudo no conhecimento, o conhecimento é o sucesso de qualquer negócio então eu não posso estar aqui tentando adivinhar o que vai dar certo e o que não vai” (EMPREENDEDORA E).

Outro ponto importante, relacionado a necessidade de adquirir conhecimento, é que os empreendedores C, D e E, admitem dificuldades na gestão de seus negócios e por isso necessitam ir em busca de conhecimento para ajuda-los. Como destaca Fillion (1999), ao afirmar que os empreendedores podem adquirir conhecimento mesmo em situações desfavoráveis devido sua capacidade de perseverar e aprender diante das dificuldades. Os empreendedores C e D, afirmam já ter utilizado apoio de entidades como o SEBRAE para obter conhecimentos de gestão, como podemos constatar na fala da empreendedora C: “[...] às vezes você acerta ai fica super empolgado, mas também você erra, onde você sente a

necessidade de um profissional para esta te orientando então eu sempre procurei fazer estudos de tudo, já fiz vários cursos do SEBRAE, para me auxiliar”. (EMPREENDEDORA C).

No entanto, vale ressaltar que o entrevistado D afirma que, no início mesmo procurando e tendo auxílio do SEBRAE não conseguiu implantar nada do que aprendeu, o empreendedor D disse assim: “[...] procurei muito por ajuda como a do SEBRAE só lia mas não tinha fluidez do conteúdo, não conseguia aplicar na prática” (EMPREENDEDOR D).

Já o empreendedor A, admite ter essa necessidade de buscar por conhecimentos que possam ajudá-lo na gestão do negócio, mas não consegue gerir tempo para dedicar-se: “[...] sinto necessidade de estar em busca de conhecimento, mas a falta de tempo me limita, para crescer e viabilizar teria que sentar e delegar funções para somente administrar e ver onde que está errando e tentar melhorar” (EMPREENDEDOR A).

Diante dos dados percebe-se, que os empreendedores A, B, C, e E, apresentam uma necessidade de aceitação em relação aos seus clientes. Os entrevistados revelam trabalhar para serem reconhecido por eles. Para isso dedicam-se em manter um bom atendimento, fidelizar e atrair o maior número de clientes, não somente visando lucros financeiros, mas em satisfazerem suas necessidades e manter relacionamento próximo garantido sua satisfação. Como na fala da empreendedora C:

[...] sempre procuro entender a posição dos meus clientes, fazemos entrega ligamos no aniversário conseguimos manter esse contato eu sempre falo aos meus clientes se não der certo volte se der certo volte também, isso acaba fidelizando o cliente, procuro fazer propaganda na rádio carro ambulante faço alguns patrocínios para colocar a logo da empresa, porque eu não quero somente vender (EMPREENDEDORA C).

De acordo com os empreendedores A, C, e D as expectativas geradas ao abrirem suas empresas estão relacionadas ao crescimento e expansão do negócio, para isso acreditam que somente conseguirão por meio do esforço e dedicação por eles desempenhados, e tal ação os levará ao sucesso de suas empresas. Como exposto pela entrevistada C:

[...] crescimento é a minha recompensa para isso eu busco conhecimento, cursos, técnicas novas, e isso que eu busco, é o que eu procuro para poder atingir o crescimento porque o objetivo ele só é atingido com muito trabalho reconhecimento e muito esforço (EMPREENDEDORA C).

Já para os empreendedores A e E, a abertura de suas empresas podem proporcionar um crescimento profissional e pessoal, um processo construtivo em que o caminho percorrido trará experiência e maturidade para conduzir os desafios encontrados no caminho com dito na fala do entrevistado A: “[...] recompensa de crescimento profissional, isso que busco, comecei e gostei do ramo, no começo foi financeiramente hoje que virou mais profissão e vamos crescer nisso ”(EMPREENDEDOR A).

Portanto, ao analisar as necessidades e expectativas dos entrevistados pode-se afirmar que, ao iniciarem o processo empreendedor os empreendedores constroem um processo cognitivo que motivam seu comportamento em direção aos seus objetivos. O que vai de acordo com Baron e Shane (2007), ao definir que as ações desempenhadas por empreendedores é o resultado de influências dos elementos motivacionais e cognitivos como a competências em tentar suprir suas necessidades e inteligência para satisfazer suas expectativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fenômeno empreendedorismo caracterizado na figura do empreendedor assume grande importância para o desenvolvimento econômico e social do país. Os empreendedores com suas características e comportamento passam a ser o grande diferencial competitivo em suas atividades de seu universo de atuação.

Este estudo teve como objetivo central identificar aspectos do comportamento empreendedor que influenciam no processo de criação de MPE's do setor farmacêutico no município de Rondon do Pará. A pesquisa buscou analisar todo comportamento empreendedor tendo como pontos específicos os fatores motivadores, suas características, necessidades e expectativas, todos relacionados ao início do processo empreendedor.

Com relação aos fatores motivadores que antecedem a criação do negócio observou-se que, os empreendedores do setor analisado movimentaram seu comportamento para a ação empreendedora a partir de suas experiências profissionais ou seja, somente decidiram empreender por que tiveram experiências suficientes no setor, o que para eles, foi o elemento determinante para sentirem-se confiantes ao empreender. Identificou-se também, a interferência de elementos de caráter pessoal como realização pessoal e paixão pelo que fazem, presentes no comportamento dos empreendedores, e são o alicerce para o início de suas empresas.

Quanto as características encontradas nos empreendedores, foram encontradas características em maior escala associadas a realização pessoal como iniciativa, persistência e oportunidade, características que influem diretamente no comportamento dos empreendedores a criarem suas empresas. Observou-se também, que ao se sentirem realizados os empreendedores desenvolvem características que os auxiliem na gestão da empresa como visão e inovação.

As necessidades desenvolvidas pelos empreendedores são de caráter psicológico, financeiro, e social. Ao decidirem empreender os empreendedores estão em busca de independência, autonomia pessoal e profissional, e para chegarem aos seus objetivos necessitam da aprovação e reconhecimento de seu trabalho, com isso desenvolvem algumas necessidades como busca por conhecimento para gerir suas empresas. O que se tem observado é a falta de suporte durante o planejamento de seus negócios, para fazer com que suas necessidades possam se transformar em realidade alcançada. Os empreendedores necessitam de mais incentivos, treinamentos e ferramentas que os auxiliem na gestão das empresas. Por estarem em fase inicial o índice de mortalidade pode ser maior.

Os resultados apresentados e discutidos nesse estudo confirmam que o comportamento dos empreendedores ao abrirem suas empresas sofrem influências de aspectos de cunho emocional, levando em consideração suas habilidades pessoais e experiências adquiridas além do desenvolvimento de atitudes que motivem o processo cognitivo induzindo seu comportamento a realizar seus objetivos. Portanto pode-se concluir que os objetivos que norteiam esta pesquisa foram atingidos e os resultados alcançados

O estudo demonstrou o quanto o fator pessoal característico de cada ser humano interfere no processo de tomada de decisão para empreender, permitindo aos empreendedores e futuros empreendedores do município de Rondon do Pará uma análise de seu comportamento durante o planejamento de seus empreendimentos.

É importante destacar que houve algumas limitações para a construção deste estudo, como necessidade de órgãos no município que auxiliem com informações para os empreendedores e pesquisadores, horário e disponibilidade dos entrevistados, que dificultaram uma maior abrangência de casos. Como também os critérios para seleção dos casos, por se tratar de empresas em fase inicial. E disponibilidade de tempo para um maior aprofundamento na pesquisa aumentando o volume da amostra.

Portanto, fica evidente a realização de novos estudos mais profundos acerca do assunto tendo como ponto de partida este trabalho. Neste sentido sugere-se a continuidade de estudos relacionados ao tema com empreendimentos em fases de crescimento, superior a três anos. Discussões realizadas acerca do tema devem ser estimuladas de maneira que possa produzir conhecimento científico.

REFERÊNCIAS

- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- DALLEY, J.; HAMILTON, B. Knowledge, context and learning in the small business. **International Small Business Journal**, Vol. 18, No. 3, 51-59 2000.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. 6. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.
- _____. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. -6. ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2017.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Thomson, 2001.
- EISENHARDT, K.M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v.14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 6- 20, 1999.
- _____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Executivo, 2018. Disponível em: <https://datasebrae.com.br> > Relatório-Executivo- Brasil-2018-v3-web. Acesso em: 20 julho de 2019.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Editora Atlas SA, 1987.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas 2009.
- GREATTIE, L.; PREVIDELLI, J. Perfis empreendedores: Análise Comparativa das trajetórias de Sucesso e do Fracasso Empresarial do município de Maringá-PR. ENANPAD: 2004Anais, Brasília / DF, 2005.
- LANDSTRÖN, H.; LOHRKE, F. **Historical foundations of entrepreneurship research**. Great Britain: Edward Elgar Publishing, 2010.

LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (PMEs): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, v.31, n.2, p. 53-59, 1991.

_____. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, v.31, n.2, p. 91-94, abr/jun. São Paulo, 1999.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. Pequenas e médias empresas: contribuições para discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **Revista do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar - RaUnP- Ano 4, n.1 out.2011. /mar. 2012.**

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, .2017.

MASLOW, A. A Psicologia do Ser. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1996.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAZZAROL, T.; REBOUD, S. **Entrepreneurship and Innovation Theory, Practice and Context**. Springer, Singapore, 2020.

MAZZAROL, T.; REBOUD, S. **Small business management - Theory and Practice**. Springer, Singapore, 2020b.

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

_____. Business Drive and National Achievement. **Harvard Business Review**, p. 99-112, Jul. /aug. 1972.

_____, D. C. **A sociedade Competitiva; realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MINAYO, M.C.S. O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 2.ed., São Paulo: Hucitec/ Abrasco, 1993.

MOROZ, P. W.; HINDLE, K. Entrepreneurship as a process: toward harmonizing multiple perspectives. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 781-818, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 14.ed. São Paulo: Persom, 2010.

PMRP; SMF; DMT. Prefeitura Municipal de Rondon do Pará, Secretaria Municipal de finanças, Departamento Municipal de Tributos. Relatório de Cadastros Econômicos, 2019.Disponível em<:<https://www.janelaunica.com.br/6/relatorios/cadEconomico>. Acesso em 13 agosto, 2019.

SAUNDERSN, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5 ed. London: Pearson Education Limited, 2009.



SCHUMPETER, J.A. A teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Nova Cultura, 1988.

SEBRAE. Os negócios em números promissores em 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em 20, jun. 2019.

_____. Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. Brasília: 2014.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

TOZONI-REIS, M. F. Metodologia da Pesquisa. Metodologia da Pesquisa. 2ª ed. Curitiba, IESDE. 2009.

UCHOA, C. **Amostragem não probabilística**: amostra por conveniência. Disponível em: <<https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/amostra-conveniencia>> acesso em: 23 de agosto de 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1999.

Vroom, Victor. H. – *Work and Motivation*; S. L., Wiley, 1964.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 2 eds., Porto Alegre

Programa de GQT em Vendas: Motivações, Método de Implementação e Resultados numa Empresa de Produtos de Higiene e Beleza

Rodrigo Guimarães Motta

CPF: 142.435.338-65

Doutor e mestre em Administração pela PUC-SP. Profissionalmente tem 30 anos de experiência como executivo e empresário em algumas das principais empresas multinacionais e nacionais de bens de consumo e saúde e é professor de marketing e vendas em cursos de extensão, graduação, pós-graduação e MBA.

Principal instituição de trabalho: Conselheiro de administração na Vita Ortopedia e Fisioterapia e consultor na RGMotta.

E-mail: rodrigo.motta@rgmotta.com.br

Telefone profissional para contato: (11) 9.9616-7935

Endereço profissional: Rua Álvares Florence, 125, 05502-060, São Paulo, SP, Brasil.

Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/5632584195439565>

Iara Cristina de Fátima Mola

CPF: 334.808.598-52

Doutoranda em Letras na Universidade Presbiteriana Mackenzie e mestre em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem pela PUC-SP. Atua como linguista/consultora linguística, redatora e revisora de textos e é professora do curso de pós-graduação *lato sensu* de Língua Portuguesa e Literatura da Universidade Paulista (Unip).

Principal instituição de trabalho: Linguista / Consultora Linguística na Garimpa Textos

E-mail: iaramola@gmail.com

Telefones profissionais para contato: (11) 9.9312-1333 / (11) 9.7600-7898 (WhatsApp)

Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/5001052465103820>

Leandro Pereira de Lacerda

CPF: 009.989.849-73

Mestrando em Administração com enfoque em Estratégia em Organizações pela PUC-PR e graduado em Administração de Empresas pela UNOPAR. Atualmente atua como Controller na Vita Ortopedia e Fisioterapia e foi Coordenador de Trade Marketing na Nutrimental S.A.

Principal instituição de trabalho: Controller na Vita Ortopedia.

E-mail: leandroplacerda@gmail.com

Telefone profissional para contato: (41) 9.8886-3489

Endereço profissional: Rua Mato Grosso, 306, 01239-040, São Paulo, SP, Brasil.

Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/7213835111218980>

Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos

CPF: 859.378.198-53

Pós-doutora pela McGill University, doutora em Controladoria e Contabilidade pela USP e mestre em Administração pela USP. É vice-coordenadora do programa de pós-graduação em Ciências Contábeis e professora titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Principal instituição de trabalho: Professora titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

E-mail: admneusa@pucsp.br

Telefone profissional para contato: (11) 3670-8147 (PUC/SP)

Endereço profissional: Rua Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 330, 05621-025, São Paulo, SP, Brasil.

Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/8447239091986129>

Resumo

Desde 1980, a implementação de programas de GQT é considerada um diferencial – há um consenso quanto à vantagem competitiva que a empresa que os tem apresenta. Porém, não obstante influir no alcance de vendas, a execução desses programas frequentemente se dá ou em toda a organização ou em suas áreas de produção. Assim, este estudo objetivou compreender a implementação do programa de GQT em vendas em uma empresa da indústria brasileira de bens de consumo não duráveis. Para tanto, além de uma fundamentação teórica que abrangeu o percurso de evolução da GQT, a pesquisa compreendeu o atual contexto em que a indústria considerada se insere e no qual encontra ao menos três desafios expressivos. Por meio do estudo de caso com 120 colaboradores da área comercial da empresa participante, verificou-se que o aumento de rentabilidade correspondeu à principal motivação para se realizar o programa de GQT. Quanto ao método de implementação, identificaram-se sete processos-chave: Planejamento mensal; Visitas a clientes e pontos de venda; Positivização; Presença em loja; Treinamento; Reunião; e Controle dos investimentos. A partir dos resultados constatou-se que, apesar dos desafios na área em 2017, a empresa aumentou sua rentabilidade ao implementar o programa. No mais, a avaliação revelou melhorias quanto a maiores produtividade e rentabilidade nas vendas, sendo que o programa de GQT foi aprovado pela quase totalidade de entrevistados.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade Total. GQT. GQT em Vendas.

TQM Program in Sales: Motivations, Method of Implementation, and Results in a Personal Care and Beauty Products Company

Abstract

Implementing a TQM program has been considered an advantage since 1980, with a consensus on the competitive edge gained by a company that does it. However, despite influencing sales reach, it is verified that the execution of these programs often takes place either in the entire company or in production areas. Thereby, this study aim was to understand the implementation of TQM programs in sales in a Brazilian company of non-durable consumer goods. Thus, along with a theoretical foundation concerning the path through which TQM evolved itself, this survey comprised the current context in which the discussed Brazilian sector finds itself, where at least three significant challenges are posed. By conducting a case study involving 120 employees in the commercial area of the participating company, it was found that their main motivation for implementing a TQM program in sales was an increase in profitability. As to methodology implementation, seven key processes were identified: Monthly planning; Visiting clients and points of sale; Sales success rate; Presence in store; Training; Meetings, and Investment control. Regarding the results, despite challenges faced by the segment in 2017, the company's profitability increased once implementing the program. Finally, results revealed improvements in terms of greater productivity at work and greater profitability in sales; moreover, the TQM program in sales was approved by almost all respondents.

Keywords: Total Quality Management. TQM. TQM in Sales.

1 Introdução

Voltado ao avanço dos estudos que se debruçam sobre a problemática da gestão da qualidade total (doravante “GQT”), o pano de fundo no qual esta pesquisa se desenvolve envolve o próprio cenário pelo qual as empresas da indústria de bens de consumo não duráveis

passam atualmente no Brasil. Nele, ao menos três aspectos se apresentam como sendo seus maiores desafios no que se refere não só à expansão dos seus negócios, como também à própria manutenção deles: a necessidade do segmento quanto a lidar com (i) consumidores cada vez mais exigentes, com (ii) a alta competitividade no mercado e com (iii) a crise econômica e política que se estabeleceu nos últimos anos – no Brasil e no mundo.

A começar pelo seu terceiro e último desafio, que se detém nas turbulências de ordem econômica e política que afetam o mercado em geral, sabe-se que, no plano econômico, os países mais desenvolvidos e aqueles em desenvolvimento vêm enfrentando adversidades desde o início do século XXI. Crises em outros países, como a crise americana na primeira década do século, causaram impactos não só em seu país de origem, mas em uma escala global (Salto, & Almeida, 2016), atingindo não só os mercados mais maduros, a exemplo de países da Europa (França, Alemanha), como também os mercados emergentes, a exemplo do Brasil. Porém, fato é que, nos anos mais recentes, no Brasil, problemas econômicos combinados com instabilidade política (Bacha, 2017; Bolle, 2016) têm levado o País a enfrentar anos de recessão, com aumento do desemprego, menos investimentos e retração do consumo.

No campo da instabilidade política, particularmente, a crise dos últimos anos – que também afeta a atuação dessa indústria – compreende, sumariamente, desde as manifestações contrárias ao governo Dilma Rousseff em 2013 (reeleita no ano de 2014) até o seu processo de *impeachment* em 2016, abrangendo ainda outros eventos de grande impacto no País. Entre eles, as investigações da operação realizada pela Polícia Federal (a “Lava Jato”), os escândalos decorrentes dessas investigações, a assumpção ao poder do então vice-presidente Michel Temer, a prisão do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva em 2018 e as eleições presidenciais bastante acirradas nesse mesmo ano, por meio das quais se elegeu Jair Messias Bolsonaro.

No que concerne ao segundo desafio enfrentado pelas empresas desse setor, observa-se que o aumento da competitividade em segmentos empresariais continua a se acirrar também nas duas últimas décadas na indústria de bens de consumo (Motta, Santos, & Serralvo, 2008; Motta, & Silva, 2006; Motta, Turra, & Motta, 2017), sem qualquer indicação de que será reduzido nos próximos anos. Assim, as empresas da indústria de bens de consumo não duráveis enfrentam não só mais concorrentes globais com capacidade de investimento e economia de escala que lhes permitem oferecer produtos de qualidade a preços acessíveis, como também concorrentes locais que conhecem o gosto e a preferência do consumidor brasileiro e, às vezes, do consumidor de um determinado Estado ou região (Morici, 2013).

Por fim, concomitantemente a esses dois desafios somou-se a necessidade que já se impunha às empresas dessa indústria de fazê-las se comunicarem de novas maneiras para que seu produto seja desejado pelos consumidores, levando em consideração os novos perfis dos consumidores e as mídias que com eles se conectam (Godoi, Las Casas, & Motta, 2015; Pulizzi, 2014; Motta, 2016; Calliari, & Motta, 2012). Analisando-se esses novos consumidores, percebe-se que eles não se satisfazem com as formas convencionais de divulgação dos produtos (Calliari, & Motta, 2012). Nesse cenário em que atendem consumidores que já não se limitam às barreiras geográficas e cuja expectativa de atendimento envolve agilidade, impõe-se às empresas a necessidade de que forneçam e assimilam novas culturas, bem como de que se alinhem ao avanço da tecnologia e da informática.

Para o enfrentamento desse conjunto de adversidades, sabe-se ainda que, entre os recursos e as iniciativas possíveis ao segmento, a implementação de um programa de GQT vem sendo considerada um diferencial nas empresas desde a década de 1980, havendo um consenso quanto à sua contribuição a fim de que possam ser alcançados melhores resultados, bem como no sentido de que a empresa que a implementa obtém uma vantagem competitiva em relação às suas concorrentes.

2 Problema de Pesquisa e Objetivo

Não obstante o consenso mencionado quanto à vantagem competitiva – cujos efeitos influem no seu alcance de vendas – o que se verifica é que, na prática, a implementação dos programas de GQT frequentemente se dá ou em toda a organização ou nas suas áreas de produção, mas não na área de vendas, a exemplo do que igualmente se verifica na tratativa de materiais em geral ou mais específicos que se debruçam sobre a GQT como objeto de estudo.

Assim é que, em se tomando esse programa em caráter independente e desenvolvido exclusivamente para a área comercial – e, mais precisamente, para as vendas de empresas da indústria de bens de consumo não duráveis –, não são encontradas publicações, à exceção de três artigos mais recentes empreendidos por alguns destes coautores. Neles, o programa de GQT em vendas é analisado sob diferentes enfoques, distintos daquele aqui pretendido.

No primeiro, “O judô como mecanismo motivacional em um programa de gestão da qualidade total em vendas” (Lacerda, Motta, & Santos, 2018), analisou-se a utilização dos conceitos do judô como analogia à profissão de vendas para explicar como o programa impacta na motivação e no engajamento do time de vendas. No segundo, “Uma crítica ao discurso da gestão da qualidade total, a partir do pensamento de Maurício Tragtenberg” (Motta, & Corá, 2017), analisou-se uma das teorias das organizações, partindo das referências propostas pelos estudos críticos dos pensadores brasileiros e, em particular, pela abordagem de Maurício Tragtenberg, na análise apresentada em seu livro “Burocracia e Ideologia” (1977). No terceiro e último, “Programa de gestão da qualidade total em vendas: o caso do judô” (Lacerda, & Motta, 2018), buscou-se compreender se os programas de GQT se apropriam de alguma temática relacionada ao esporte para engajar sua equipe de vendas e motivá-la para atingir as metas e cumprir os processos-chaves.

Em vista do que foi até aqui retratado é que, ao se concentrar na investigação acerca da implementação de um programa de GQT em vendas, este estudo tem por objetivo geral compreender a implementação do programa de GQT em vendas em uma empresa da indústria brasileira de bens de consumo não duráveis que, pertencente a um dos maiores grupos privados do País, atua na comercialização de produtos de higiene e beleza. Para tanto, o estudo se desenvolve a partir de três objetivos específicos: 1. investigar o que motiva essa empresa a implementar um programa de GQT em vendas; 2. distinguir qual o método de implementação do programa; e 3. avaliar quais os resultados obtidos após a implementação do programa no que se refere às metas, aos processos-chave e à percepção dos colaboradores nele inseridos.

Como parte de um projeto mais amplo, busca-se aqui preencher uma lacuna acadêmica no que diz respeito à aplicação da GQT no Brasil em uma área ainda não explorada. Além disso, em se voltando à atuação desse segmento na prática, por meio dele se espera ainda contribuir para o próprio desenvolvimento das estruturas e dos processos comerciais das empresas da indústria de bens de consumo brasileiras.

3 A Gestão da Qualidade Total (GQT): Breves Considerações da sua Origem ao Momento Atual

A busca por produtos com padrões e qualidade reconhecida pelos consumidores, de modo que estes se disponham a adquiri-los de forma continuada, figura no cerne da qualidade total. Sob esse propósito é que esforços individuais sempre foram realizados para se obter um efetivo controle da qualidade.

Após a Primeira Guerra Mundial, diversos profissionais se dedicaram a esse tema. O pioneiro foi Walter A. Shewhart, executivo de telefonia, que desenvolveu o controle de

qualidade dos produtos manufaturados embasado em dados estatísticos, e cujo livro “*Economic control of quality of manufactured product*” (Shewhart, 1931) deu início à literatura sobre a qualidade total. Os estudos de Shewhart tiveram sequência a partir de dois pesquisadores americanos, que vieram a se tornar referências mundiais no CQT: W. Eduard Deming, autor de diversos livros, entre os quais o “*Quality, productivity and competitive position*” (Deming, 1982), e Joseph M. Juran, também um autor profícuo de livros que são referência na área, como o “*Quality control handbook*” (Juran, 1980). Esses autores não só construíram a cultura da qualidade nas próprias empresas em que trabalhavam, como também a construíram (por meio de cursos, palestras e seminários) na indústria americana. Sua ênfase sempre foi na área da produção, uma vez que, mediante um programa de controle de qualidade, objetivavam assegurar que os processos fabris ofereceriam produtos padronizados, com a mesma qualidade e com a mínima perda ou variação possível, satisfazendo os consumidores e aumentando a rentabilidade da indústria.

Para alguns, esse programa de controle da qualidade total à época (o CQT) já configuraria a própria essência do que mais tarde se conheceria como sendo a GQT. No entanto, a implementação da GQT propriamente dita – para a qual Deming e Juran viriam a desempenhar um papel relevante – ocorreria após o final da Segunda Guerra Mundial em um país que se tornaria referência na área: o Japão (Correa, 2017; Motta, & Corá, 2017).

Conforme descrito por Ishikawa (1985), ao ocuparem o Japão, os americanos se depararam com produtos e serviços de qualidade muito inferior àqueles que estavam acostumados a adquirir nos Estados Unidos. Assim, como parte do esforço de reconstrução do Japão, foram investidos tempo e recursos para implementar não o CQT, mas a GQT na indústria japonesa.

Deming e Juran foram convidados a visitar o Japão e a apresentaram seu raciocínio a acadêmicos, administradores e engenheiros japoneses (Correa, 2017). A partir desses conceitos, o Japão veio a desenvolver seu próprio modelo de GQT, que agregava ao modelo americano, entre outras distinções, a GQT em toda a empresa (e não apenas na área de produção), a necessidade da educação e do treinamento contínuos para criar a cultura da qualidade total e a disciplina de se realizarem auditorias constantes para assegurar que os processos e os padrões estavam sendo cumpridos. Em síntese, pode-se dizer, nesse momento, que a GQT superou as barreiras conceituais de ser essencialmente um programa de CQT para ser um programa de gestão, e que superou ainda as barreiras departamentais, sendo um modelo de gestão válido a ser considerado por todas as áreas da empresa.

Nas décadas seguintes, o sucesso das indústrias americanas e japonesas em seus próprios mercados e como potências exportadoras motivou indústrias em todo o mundo a implementarem, entre outras propostas, a GQT em seus negócios (Motta, & Corá, 2017).

No Brasil, a GQT chega incentivada tanto pela burocracia estatal, que buscava tornar as organizações brasileiras mais eficientes para competirem no mercado global, quanto por meio de indústrias multinacionais, que importavam o conceito de suas matrizes e de indústrias nacionais, que realizavam visitas técnicas a outros mercados, como os EUA e o Japão (Coltro, 1996; Correa, 2017; Falconi, 2014a; Falconi, 2014b).

Organizações da sociedade civil foram constituídas para promover o desenvolvimento da GQT, sendo que, além de oferecer cursos, a mais conhecida delas – a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que completou 25 anos em 2016 – instituiu o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que reconhece as empresas mais comprometidas com a implementação da GQT (Fernandes, 2011).

Joiner (2007) considera que, tanto por parte de acadêmicos quanto por parte de empresários e executivos, é ampla a aceitação dos conceitos da GQT, sendo que essa aceitação se deve, sobretudo, aos resultados atingidos pelas empresas após a implementação de programas

de GQT, assim como à obtenção de uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes que não utilizam a GQT. Ainda que Day (1994) tenha observado que, em sua origem, os programas de GQT atuavam junto aos processos produtivos e que, na atualidade, a GQT ainda é muito utilizada junto aos times que trabalham nas fábricas, ela é hoje relevante não só para essa, como também para outras áreas das empresas.

Todavia, é preciso manter em vista que, além de comprometimento da liderança, a implementação de um programa de GQT demanda esforço em treinamento por parte da equipe que executará as tarefas com os novos padrões e esforço na mudança cultural necessária para que os novos conceitos possam ser absorvidos e implementados (Cordeiro, 2004; Haddad, & Évora, 2012; Januzzi, & Vercesi, 2010) – o que, na maioria das vezes, é complexo e demanda tempo e energia.

De todo modo, diante dos três principais desafios que impactam no mercado de bens de consumo nacional, é certo que o que não falta é motivação para que as empresas que integram esse setor – quer elas já façam parte de um programa mais amplo de GQT ou não – venham a implementar um programa de GQT em vendas (Motta, & Corá, 2017).

3.1 O programa de GQT em vendas

A área de vendas, responsável pela comercialização dos produtos para os varejistas, passou a ser pressionada para viabilizar o crescimento da receita e a rentabilidade dos negócios. Para tanto, uma alternativa – implementada de forma combinada com outras anteriormente mencionadas – foi a elaboração de programas de GQT em vendas (Motta, & Corá, 2017), o que se verifica por dois motivos. Primeiramente, porque o departamento responsável pela geração de receita no curto e médio prazo é precisamente o de vendas, que negocia todos os dias com os clientes. Em segundo lugar, porque sempre houve uma associação do vendedor brasileiro como sendo mais um artista do que um técnico (Motta, Santos, & Serralvo, 2008).

Os programas de GQT em vendas, no entanto, rompem com o paradigma de vendedor que compõe o imaginário brasileiro, estabelecendo metas de desempenho objetivas para os vendedores da empresa que implementa o programa. Mais ainda: para assegurar que as vendas sejam efetuadas com a máxima qualidade possível – com a qualidade total –, os gerentes, vendedores e demais participantes dos processos de vendas passam a ser avaliados também pelo eficiente cumprimento dos processos-chave (Motta, & Corá, 2017). Tarefas como visitar todos os clientes da sua carteira, respeitar o orçamento disponível para realizar as vendas do mês, assegurar que os produtos sejam armazenados de forma a preservar sua qualidade antes da aquisição do consumidor final, comercializar os produtos a ótimos preços para o consumidor e efetuar um planejamento de trabalho com a melhor relação custo-benefício são exemplos de processos que passaram a ser avaliados dentro dos programas de GQT em vendas da indústria de bens de consumo não duráveis.

Assim, no que diz respeito à forma de se trabalhar, essa foi uma grande mudança pela qual as empresas brasileiras passaram, sendo que, com o tempo, visando a assegurar a implementação efetiva desse tipo de programa, a remuneração das equipes começou a ser atrelada ao seu desempenho dentro dele. Quanto a esse desempenho, cumpre acrescentar que, ainda que esses programas tenham um objetivo bem definido e que tenham sido elaborados a partir de pesquisas e modernas técnicas de qualidade e gestão, eles recebem uma “roupagem” motivacional, com denominações e ícones inspiradores, no propósito de que seja aumentada a sua adesão por parte dos vendedores, motivando-os a desenvolverem um trabalho que se caracterize por uma qualidade cada vez maior (Motta, & Corá, 2017).

Ao estudar os cursos oferecidos e a literatura disponível sobre a GQT, no entanto, observa-se que, assim como destacado por Day (1994), eles se concentram nos processos fabris.

Dessa forma, dada a relevância que os programas de GQT em vendas adquiriram nos últimos anos, é necessário entendê-los com mais profundidade, inclusive no que se refere ao modo como os colaboradores dessa área são por eles impactados.

4 Metodologia

Tal como se antecipou, este estudo integra um projeto maior, do qual participaram 45 empresas. Estas viabilizaram uma pesquisa qualitativa na qual foram articuladas três abordagens investigativas: a fenomenologia, o grupo focal e três estudos do caso.

De acordo com Yin (2010), o estudo de caso – outro modelo de estudo qualitativo – permite que seja estudado um caso em um contexto atual e real. Para Creswell (2014), algo que torna o estudo de caso uma alternativa relevante é que ele permite que seja obtida uma compreensão em profundidade do fenômeno que está sendo estudado. Por se tratar de um caso que tem o objetivo de compreender o problema de pesquisa, ele é chamado por Stake (1995) de “caso instrumental”.

Pertencente a um dos maiores grupos privados do País, a “E2” – assim denominada por corresponder ao segundo estudo de caso empreendido na pesquisa mais ampla já mencionada – é uma empresa nacional que comercializa produtos de higiene e beleza e cujo faturamento é superior a 1 bilhão de reais. Seus produtos estão disponíveis em todo o território nacional e são dois os seus principais canais de distribuição: os supermercados e os atacadistas que comercializam seus produtos para os pequenos varejistas.

Presente em todas as regiões do Brasil, a equipe da E2 se distribui pelo território nacional reunindo um total de 1.300 colaboradores, sendo que 120 deles integravam a sua área comercial à época desta pesquisa. Assim, foram 120 os profissionais que dela participaram e que assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido para a viabilização deste estudo. Entre esses entrevistados estavam diretores, gerentes, promotores de *merchandising* e vendedores, bem como o próprio presidente da E2 e o consultor cujo serviço foi por ela contratado para a implementação do programa, o que ocorreu em janeiro de 2017.

Ainda no que se refere às entrevistas, os autores adotaram um protocolo especialmente desenvolvido para esse estudo, no qual se encontravam perguntas fechadas e abertas, num total de dez questões.

Quanto ao material coletado ao final para análise, este compreendeu não somente as entrevistas com esses colaboradores, como também o acesso ao programa de GQT em vendas, as demonstrações de resultados e os dados brutos obtidos nos indicadores do programa implementado pela E2 – o que foi disponibilizado pela E2 mediante o compromisso de sigilo e confidencialidade do seu nome.

No momento em que essa imersão foi realizada, o programa completava o seu primeiro ano de existência, de modo que os resultados puderam ser comparados com o histórico e com as metas estabelecidas para o ano da sua implementação.

5 Análise dos Resultados

A fim de melhor organizar os resultados, estes foram analisados em consonância com os objetivos específicos já estabelecidos: 1. investigar qual foi a motivação da E2 para implementar um programa de GQT em vendas; 2. distinguir qual o método de implementação do programa; e 3. avaliar quais os resultados obtidos após a implementação do programa no que se referiu às metas, aos processos-chave e à percepção dos colaboradores nele inseridos.

A primeira parte desta seção apresenta, portanto, uma descrição das motivações da implementação do programa por parte da diretoria da empresa (5.1) e qual o método adotado para tanto (5.2). Em seguida, são apresentados os resultados do programa (5.3), a começar pelo que diz respeito ao atingimento de metas (5.3.1), passando pelo cumprimento da realização dos processos-chave (5.3.2) e, por fim, pela percepção dos colaboradores envolvidos na implementação e/ou na execução do programa em relação aos impactos produzidos por ele nos resultados alcançados (5.3.3).

5.1 Sobre as motivações para a implementação do programa

Conforme foi possível verificar a partir do conjunto das informações obtidas, a E2 é uma das empresas de um grupo maior, que comercializa diversos outros produtos. No caso, é a responsável pela produção e comercialização de produtos de higiene e beleza, sendo que cada linha de produtos pertence a uma das empresas desse grupo, todas elas geridas de forma independente.

Ao longo da sua trajetória foram adquiridas diversas marcas de outras empresas, as quais foram incorporadas aos produtos originalmente comercializados por ela, o que resultou no crescimento da sua receita, obtido mais significativamente nos últimos 15 anos. Esse crescimento da receita, no entanto, nunca se traduzira em rentabilidade para ela, de modo que a E2 jamais obtivera lucro durante o período no qual essas aquisições aconteceram.

Já em 2016, com a chegada de um novo presidente, após um extenso diagnóstico promovido por ele e mediante a colaboração da sua equipe, foram empreendidas diversas mudanças nos seus processos de fabricação, logística e *marketing*. No segundo semestre desse mesmo ano, porém, chegou-se à conclusão de que essas mudanças ainda não tinham sido o bastante, fazendo-se aí necessária a implementação do programa de GQT em vendas a fim de que a proposta de alcançar rentabilidade pudesse ser retomada – esta, portanto, sua principal motivação para que os investimentos nessa nova iniciativa.

Uma vez que, conquanto já dispusesse de programas de GQT em outras áreas, a E2 ainda não dispunha de experiência em relação ao programa de GQT em vendas, foi contratado o serviço de um consultor para a elaboração do programa, elegendo-se um integrante da sua equipe comercial para lhe dar suporte na elaboração do trabalho. Assim, ao consultor e ao líder foi atribuída a responsabilidade de desenvolverem o programa em 120 dias, implementando-o em janeiro de 2017.

5.2 Sobre o método de implementação do programa

Após as entrevistas realizadas com a diretoria e com representantes de todas as posições na empresa, foi possível definir sete processos-chave, os quais deveriam ser cumpridos por cada integrante da equipe, com adaptações para cada posição comercial.

Os processos-chave encontram-se topicalizados e sinteticamente explicitados no Quadro 1:

Quadro 1

Os sete processos-chave do programa de GQT em vendas da E2

Processo-chave	Resumo
1. Planejamento do mês	Tratava-se da ação de planejar quando cada um dos clientes seria visitado, quanto se buscava vender em cada um dos clientes e qual o recurso que seria destinado a cada negociação.

	<p>Na data desse planejamento, era efetuado o envio de duas planilhas por colaborador de vendas.</p> <p>O gerente de vendas pontuava se enviava sua planilha de sistemática de visitas e a de desdobramento de metas e recursos e se todos os gestores sob seu comando enviariam as mesmas planilhas nessa data.</p> <p>O diretor pontuava se todos os gerentes de vendas e seus gestores de vendas enviariam as planilhas nessa data.</p> <p>O presidente, por sua vez, pontuaria se todos os seus diretores pontuassem.</p>
2. Visitas a clientes e pontos de venda	<p>Tratava-se da visitação às lojas dos varejistas atendidos direta ou indiretamente pela empresa.</p> <p>O presidente e os diretores deviam realizar pelo menos 10 visitas a pontos de venda atendidos pela sua equipe de gerentes e gestores de vendas.</p> <p>Os gerentes e gestores de vendas deviam visitar pelo menos 40 pontos de venda da sua carteira de clientes.</p> <p>Supervisores e promotores de vendas deviam visitar todos os clientes do seu roteiro de visitas na frequência estipulada no roteiro.</p>
3. Positivção	<p>Consistia na ação de vender para o cliente dentro do mês.</p> <p>Aqui:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50% dos pontos desse processo eram obtidos se pelo menos 90% dos clientes da sua carteira fossem positivados com alguma das categorias da empresa; • 25% dos pontos eram obtidos se pelo menos 90% da carteira de clientes do profissional de vendas fossem positivados com a categoria-foco principal; e • 25% dos pontos restantes eram obtidos se pelo menos 90% da carteira fossem positivados com a categoria elegida como segunda prioridade.
4. Presença em loja	<p>Processo relacionado à disponibilização dos produtos nas gôndolas dos pontos de vendas.</p> <p>Aqui:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50% dos pontos eram obtidos se o seu índice de presença geral fosse igual ou superior a 70% nas visitas realizadas e registradas na ferramenta de apuração; • 25% dos pontos eram obtidos se o índice de presença da categoria-foco 1 fosse igual ou superior a 70%; e • 25% dos pontos eram obtidos se o índice de presença da categoria-foco 2 fosse igual ou superior a 70%. <p>Se o gestor não tivesse nenhuma loja auditada pela ferramenta de apuração, a pontuação referente a este processo migraria para o terceiro processo-chave: positivção.</p>
5. Treinamento	<p>Consistia em realizar treinamento para a equipe de vendas e <i>merchandising</i>.</p> <p>O gerente pontuava se ministrava o treinamento, a ser realizado em conjunto com a reunião mensal de planejamento.</p> <p>Os gestores, supervisores e promotores pontuavam por participar e responder à prova a ser aplicada.</p>
6. Orçamento	<p>Tratava-se de cumprir o orçamento de investimentos de vendas e <i>trade marketing</i> delegado à gestão do diretor ou do gerente de vendas.</p>
7. Reunião	<p>Tratava-se da organização de uma reunião mensal com a equipe de gestores de vendas, supervisores de <i>merchandising</i> e promotores de vendas sob sua gestão.</p> <p>Nessa reunião eram feitos o planejamento do mês, o treinamento e todas as rotinas administrativas para o bom funcionamento da equipe durante o próximo período.</p> <p>O diretor pontuava se todos os gerentes sob seu comando realizavam a reunião.</p>

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2019.

Na E2, além dos cumprimentos dos processos-chave, cada integrante da equipe comercial era avaliado a partir de quatro metas: (i) o atingimento da receita total do mês; (ii) o

atingimento da receita da primeira categoria-foco; (iii) o atingimento da receita da segunda categoria-foco; e (iv) o atingimento ou a superação da expectativa da margem de contribuição. Tantos os processos-chave quanto as metas deviam ser atingidos mensalmente.

Assim, ao cumprir com os processos-chave e atingir essas metas, cada integrante alcançava uma determinada pontuação e, de acordo com ela, calculava-se a remuneração variável da equipe, que poderia chegar a até 80% da remuneração fixa, desde que fossem atingidos 75 pontos de um total de 100. Dado que a E2 pagava bônus anuais para a equipe, este também foi associado ao programa de GQT em vendas, desde que o integrante atingisse 1.020 pontos no ano.

Uma vez definidos os processos-chave do programa da E2, o presidente e a diretoria, em conjunto com o consultor e o líder do projeto, dedicaram-se a avaliar a viabilidade de utilizar um ícone a fim de motivar a equipe a participar do programa de GQT em vendas. Para tanto, foram avaliados três grupos de possíveis ícones: animais, militarismo e artes marciais, sendo que, após uma enquete com a equipe comercial, decidiu-se pela utilização do ícone das artes marciais, apresentando-se o que a própria E2 intitulou como “o caminho para a faixa preta”, isto é, a cada 75 pontos alcançados no mês, os profissionais mudavam de faixa no programa. Desta forma, ao final de 12 meses em que tivessem sido “excelentes”, eles receberiam a “faixa preta em vendas”, conforme a divulgação no próprio material lançado por essa empresa.

Além disso, para a implementação do programa, decidiu-se ainda pela manutenção do líder do programa, o qual, durante a implementação do mesmo, também contou com o apoio da consultoria. No mais, contratou-se uma auditoria externa para que também fosse monitorado o desempenho da equipe e apurada qualquer inconsistência.

Após a elaboração da apresentação para a equipe e das planilhas de apuração de cada meta e processo-chave, o programa de GQT em vendas foi lançado em janeiro de 2017, num evento realizado em uma academia de artes marciais. A realização desse evento foi dividida em duas partes: uma motivacional, com a participação de medalhistas olímpicos e de professores de arte marcial, e uma técnica, que ocorreu na sequência, na qual cada item do programa foi apresentado com detalhes para a equipe.

5.3 Sobre os resultados obtidos após a implementação do programa

Para avaliar o impacto do programa de GQT em vendas na E2 foram utilizadas duas bases de informação. A primeira delas foi a “apresentação de resultados da empresa”, sendo essa uma apresentação realizada pelo presidente dessa empresa, a qual ocorreu no início de 2018 para toda a sua equipe. A segunda base de informação foi uma pesquisa realizada com a equipe comercial que se deu por meio de entrevistas nas quais cada participante pontuou as suas impressões sobre o programa. Os registros em ambas as bases são recuperados separadamente nas três subseções a seguir.

5.3.1 O atingimento das metas

O atingimento das metas de receita líquida e de rentabilidade é o indicador que demonstra a evolução do faturamento para os clientes, isto é, é a receita da companhia. Contudo, como a E2 já contava com uma receita superior a um bilhão de reais, verificou-se que ela acabou obtendo resultados mensurados no que se referiu não apenas à receita, como também à rentabilidade – sua principal motivação para a implementação do programa. As metas eram mensais, as quais, por sua vez, compuseram o resultado anual.

Na Tabela 1, pode-se observar que, enquanto houve um crescimento discreto de receita, houve, sobretudo, uma melhora na sua rentabilidade, a qual foi positiva pela primeira vez na história recente da empresa.

Tabela 1

Resultado de receita e rentabilidade na E2 após o lançamento do programa

Evolução da meta	Ano anterior	Ano de implementação vs ano anterior – %
Receita	Superior a um bilhão	0.5
Margem de contribuição	–2%	6

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2019.

Conforme a análise dos materiais a partir das duas bases de informação permitiu depreender, a obtenção desse indicador foi possível principalmente por três motivos em particular, os quais fizeram parte das metas e dos processos-chave: (i) a comercialização pela equipe de produtos mais rentáveis, que compunham os itens-foco do programa; (ii) o cumprimento do orçamento dedicado a cada integrante da equipe; e (iii) a inserção da meta que avaliou o atingimento da margem de contribuição por parte de cada colaborador.

5.3.2 A realização dos processos-chave na E2

Além do atingimento e da superação das metas propostas por ocasião da concepção do programa, também foi avaliado o desempenho em cada um dos processos-chave que o compõe, a começar pelo primeiro deles, que corresponde ao planejamento mensal.

Antes da implementação do programa de GQT em vendas, cada gerente de vendas realizava seu planejamento da forma que acreditava ser a mais adequada. Assim, havia gerentes que realizavam reuniões mensais, outros que as realizavam trimestralmente e até mesmo aqueles que planejavam sem consultar a equipe. Não existia, portanto, uma uniformidade nessa atividade. Todavia, uma vez implementado, o programa de GQT em vendas passou a avaliar e pontuar cada integrante pela realização do planejamento mensal. Nesse novo cenário, a cada integrante competia planejar quanto venderia para cada cliente, qual verba seria necessária para tanto e quando realizaria a visita para efetuar a negociação. Esse processo-chave foi cumprido todos os meses por cada gerente, em conjunto com sua equipe.

No que concerne ao processo-chave seguinte, o da visita a clientes e pontos de venda, antes da implementação do programa de GQT em vendas, não havia a informação sobre qual a quantidade de visitas feitas às lojas dos clientes. Muitas negociações eram efetuadas com os compradores, sendo que os vendedores estavam despreparados, pois não sabiam qual era o desempenho dos produtos nas lojas e quais ações a concorrência estava realizando. Já em 2017, após a implementação do programa de GQT em vendas na E2, foram contabilizadas mais de 100.000 visitas realizadas aos pontos de venda durante esse ano, o que mudou a rotina da equipe de vendas e melhorou a qualidade das negociações efetuadas.

Na sequência à visitação, o processo avalia a positividade nos clientes, isto é, dos clientes que cada vendedor visita e atende, avalia quantos, efetivamente, compram ao longo do mês. Aqui, a positividade mensal, que era de 35% antes da implementação do programa de GQT em vendas na E2, alcançou 91% depois dela. Isto porque, todos os meses, a equipe passou a vender para todos os clientes não só o produto mais vendido, como também os itens de menor venda, mas de alta rentabilidade.

Além de positivar os clientes, no processo-chave seguinte – presença dos produtos em loja –, também se verificou uma alteração: uma vez que os produtos chegassem aos depósitos, a equipe passou a atuar a fim de que eles fossem rapidamente disponibilizados para a compra pelo consumidor final, aumentando, assim, as vendas dos produtos. Em vista disso, a presença dos produtos em loja, que antes da implementação do programa era de 56%, subiu para 90%, o que aumentou as vendas principalmente dos produtos de menor giro e maior rentabilidade, que muitas vezes não eram expostos.

No processo-chave adiante, referente ao treinamento, os treinamentos mensais da E2 aconteciam no mesmo dia do planejamento. A equipe, que recebia treinamentos de maneira irregular e passava longos períodos sem treinamento algum, passou a receber treinamentos mensais, os quais eram elaborados pela consultoria

Em penúltima posição na ordem de apresentação do Quadro 1 está o orçamento, um processo-chave igualmente importante. Isto porque, antes do início do programa de GQT em vendas, os vendedores muitas vezes investiam mais do que o orçado para efetuar as melhores negociações – o que assegurava a receita, sem, todavia, assegurar que a negociação fosse a mais rentável para a empresa. Com esse processo estabelecido por meio do programa, cada participante passou a planejar e a executar as vendas de acordo com o orçamento estabelecido. E, uma vez que todos os integrantes passaram a cumpri-lo, o planejamento se tornou mais assertivo e, as vendas, mais rentáveis.

O último processo-chave, que consiste na realização de reuniões mensais por parte da equipe, foi um processo que contribuiu para estruturar todo o programa, pois nessa reunião – que acontecia todos os meses no primeiro dia útil do mês – é que era realizado o planejamento mensal pelos participantes e eram ministrados os treinamentos preparados pela consultoria.

De acordo com os entrevistados e os documentos disponibilizados, todas as reuniões aconteceram tal como o previsto.

1. 5.3.3 Os impactos do programa nos resultados, na avaliação dos colaboradores

Além do atingimento das metas e do cumprimento dos processos-chave, a pesquisa realizada com os colaboradores, por meio de perguntas abertas e fechadas, permitiu compreender como cada participante do programa avaliou a implementação do programa na empresa. Em relação à primeira pergunta, foi avaliado como o programa impactou as vendas e o cumprimento dos processos-chave, sendo que, segundo ao menos 90% dos entrevistados, ambos obtiveram um impacto positivo, como está demonstrado na Tabela 2:

Tabela 2

Impacto do programa no cumprimento das metas e dos processos-chave segundo os colaboradores

Item avaliado	Obteve impacto positivo –	Obteve impacto negativo –
	%	%
• Atingimento das vendas totais	90	10
• Atingimento das vendas das categorias-foco	96	4
1. Planejamento mensal	96	4
2. Visitas a clientes e pontos de venda	100	0
3. Positivização	91	9
4. Presença em loja	97	3
5. Treinamento	99	1

6. Orçamento	98	2
7. Reunião	96	4

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2019.

Os resultados elencados na Tabela 2, portanto, corroboram não apenas que o programa de GQT em vendas foi positivo para a E2, mas, ainda, que quase a totalidade da equipe entendeu os benefícios por ele oferecidos.

Os colaboradores foram também questionados sobre qual seria, na sua avaliação, o grau de importância do lançamento do programa para a melhoria de cada processo-chave, sendo que 1 corresponderia a pouco importante e, 5, a muito importante. Nesse quesito, constatou-se que a equipe reconhece a contribuição do programa – como sendo importante ou muito importante – para a melhoria de todos os processos-chave, conforme demonstrado na Tabela 3:

Tabela 3

Avaliação do grau de importância do programa para a melhoria de cada processo-chave

Processo-chave avaliado da E2	Contribuição – %				
	1	2	3	4	5
1. Planejamento do mês	3	–	5	24	68
2. Visitas a clientes e pontos de venda	–	–	1	20	79
3. Positivização	1	5	10	42	42
4. Presença em loja	–	–	4	34	62
5. Treinamento	1	2	5	24	68
6. Orçamento	8	3	11	32	46
7. Reunião	11	6	11	37	35

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2019.

Visando a uma compreensão mais aprofundada acerca do que configurou essa melhoria, foi organizado um quadro com os depoimentos acerca dos benefícios obtidos com o programa, uma vez que, aqui, também se pôde concluir que ele contribuiu para alinhar os planos de trabalho dentro da empresa, bem como entre ela e seus clientes, além de se constituir igualmente como um programa claro e formalizado de reconhecimento do desempenho de cada colaborador – o que motivou os colaboradores a participar e superar as suas metas.

No Quadro 2, encontram-se alguns desses depoimentos para efeito de ilustração, divididos segundo uma classificação que foi feita a partir da leitura dos mesmos, durante a qual se identificou que, essencialmente, os conteúdos desses depoimentos remetiam sempre a uma dessas três questões: (A) alinhamento, (B) reconhecimento e (C) motivação. Destaca-se ainda que, entre eles, não foi encontrado qualquer depoimento negativo sobre o programa, mesmo por parte daqueles que não lhe tinham atribuído nota máxima.

Quadro 2

Benefícios obtidos com o programa: alinhamento, reconhecimento e motivação

Benefícios	Depoimentos
(A) Alinhamento	> “No passado, trabalhávamos no escuro, não sabíamos se estávamos vendendo a quantidade certa por cliente da forma mais rentável para a companhia. Hoje tenho informação de como estou investindo no cliente e como posso fazer para recuperar sua queda de vendas ou crescer ainda mais, pois trabalhamos alinhados e com formato único, implementado através do programa de GQT em vendas” (vendedor).

	<p>> “Na minha opinião é um excelente programa, pois padroniza o método de vendas e processos, aonde todos possuem a mesma técnica para planejar e executar a venda e o pós-venda. Me sinto muito fortalecido para enfrentar os desafios do dia a dia após a implementação do programa” (vendedor).</p>
(B) Reconhecimento	<p>> “Antes do programa, eu não sabia qual era meu nível como profissional de vendas, pois era remunerado pelo atingimento de alguns objetivos, sem acompanhar como os demais estavam indo. Agora, não apenas sei qual é o meu estágio de desenvolvimento como também tenho, através dos treinamentos ministrados todos os meses, oportunidades de me preparar e de assim obter melhores resultados e ser reconhecido por isso” (vendedor).</p> <p>> “Antes do programa, cada integrante da equipe buscava bater a sua meta, sem se preocupar com o atingimento dos processos-chave e com o crescimento da companhia como um todo. Ao se inserir prêmios icônicos todos os meses, não só a equipe se sentiu muito valorizada, como também preparada. Alguns integrantes me disseram que passaram até a colocar os prêmios em seus currículos” (gerente).</p> <p>> “Na convenção de vendas, quando recebi o prêmio pelo melhor desempenho ao longo do ano, entregue pelos diretores e pela minha família, tive provavelmente o dia mais emocionante de toda a minha vida profissional. Foi uma sensação indescritível, que coroou todo o trabalho feito” (gerente).</p>
(C) Motivação	<p>> “O programa contribuiu para que eu melhore não apenas a minha vida profissional, como também a minha vida pessoal. Por exemplo, hoje planejo melhor minhas contas pessoais e como aproveitar o tempo que tenho com minha família, pois para tudo temos que nos planejar para obter o melhor resultado possível. Sou muito grato ao programa!” (vendedor).</p> <p>> “As dinâmicas para a apresentação do programa para a equipe foram inesquecíveis. Estávamos acostumados a reuniões longas em escritórios e hotéis, e ter acesso a um programa dessa natureza, com uma dinâmica envolvente, contribuiu muito para que toda a equipe se comprometesse com a superação dos desafios apresentados” (vendedor).</p>

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2019.

A terceira pergunta endereçada aos participantes consistia em saber se, na opinião dos colaboradores do programa, os processos-chave continuariam a progredir no próximo ano. As respostas obtidas por processo-chave encontram-se na Tabela 4:

Tabela 4

Percentual dos colaboradores que acreditam que o processo-chave continuará a melhorar com o programa

Processo-chave avaliado da E2	Não acreditam – %	Acreditam – %
1. Planejamento do mês	3	97
2. Visitas a clientes e pontos de venda	–	100
3. Positivização	–	100
4. Presença em loja	1	99
5. Treinamento	3	97
6. Orçamento	9	91
7. Reunião	10	90

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2019.

Finalmente, aqui também se perguntou aos colaboradores o que tinham achado dos treinamentos ministrados ao longo do ano para reforçar os conceitos do programa. Os treinamentos da E2 foram divididos em treinamentos práticos e treinamentos de um dia ou mais no escritório, manuais e reuniões. Numa escala em que 1 também era considerado pouco importante e, 5, muito importante, constatou-se que, para ao menos 50% dos entrevistados, todas as iniciativas foram consideradas muito importantes para o sucesso do programa, como pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5

Grau de importância dado pelos colaboradores à capacitação segundo as formas de treinamento oferecidas

Treinamento	Contribuição – %				
	1	2	3	4	5
Capacitação – treinamentos	1	3	5	26	65
Capacitação – manuais	–	2	12	36	50
Capacitação – reuniões	–	1	4	17	78

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2019.

Ainda conforme é possível observar, já na soma daqueles que as consideraram importantes ou muito importantes, a validação foi de ao menos 86%.

6 Conclusão

No que se refere ao consenso quanto à contribuição da GQT a fim de que as empresas possam alcançar melhores resultados, bem como no sentido de que a empresa que a implementa obtém uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o estudo com a E2 permite concluir que, embora se tratasse de uma empresa na qual o programa já existia em outras de suas áreas, foi mediante a implementação de um programa de GQT exclusivo para a área de vendas que se pôde obter a melhoria por ela almejada, mesmo em meio a um contexto de expressivas adversidades.

Tal como já reportado na seção anterior, para o crescimento de receita que vinha sendo obtido mais significativamente nos últimos 15 anos, a E2 contara com a aquisição de diversas marcas de outras empresas, as quais foram incorporadas aos produtos originalmente comercializados por ela, sem que, no entanto, esse crescimento se traduzisse em rentabilidade. Dizendo de outro modo, a E2 jamais obtivera lucro no período no qual essas aquisições aconteceram, surgindo aí a sua principal motivação para a implementação de um programa de GQT em vendas, investigação essa relacionada ao primeiro objetivo específico desta pesquisa.

A esse respeito, soube-se ainda que a referida implementação se deu no início de 2017, com a contratação de um consultor e após a chegada de um novo presidente, a realização de um extenso diagnóstico feito com a colaboração da equipe e o empreendimento de diversas mudanças nos seus processos de fabricação, logística e *marketing*, já que, por si sós, nem o diagnóstico nem as mudanças efetuadas foram o bastante para a conquista da rentabilidade pretendida.

Passando-se da motivação propriamente dita às considerações acerca do seu método de implementação do programa de GQT em vendas, relativo ao segundo objetivo específico desta pesquisa, o estudo permitiu identificar um total de sete processos-chave estabelecidos pela E2: “Planejamento mensal”, “Visitas a clientes e pontos de venda”, “Positivização”, “Presença em loja”, “Treinamento”, “Reunião” e “Controle dos investimentos”.

Além da definição e adoção desses sete processos-chave, para a implementação do programa de GQT em vendas na E2 também foi contemplada a apresentação de um tema escolhido para a motivação da sua equipe, sendo que esse tema abrangeu as artes marciais, havendo uma identificação da atuação do profissional por meio da cor da faixa por ele conquistada, segundo as pontuações obtidas a cada mês.

A propósito dessas pontuações, o estudo de caso permitiu verificar também que o programa pontuava o cumprimento de metas e de processos-chaves, sendo quatro os aspectos levados em consideração para a remuneração variável oferecida pela E2: (i) o atingimento da receita total do mês, (ii) o atingimento da receita da primeira categoria-foco, (iii) o atingimento da receita da segunda categoria-foco e (iv) o atingimento ou a superação da expectativa da margem de contribuição.

Por fim, acerca dos resultados gerais obtidos após a implementação do programa de GQT em vendas, correspondendo ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, foram três os resultados individualmente analisados.

Os primeiros resultados alcançados pela E2, associados aos indicadores, voltaram-se não somente à manutenção da receita, como também à conquista de rentabilidade. Nesse sentido, portanto, a implementação do programa de GQT em vendas na E2 viabilizou o alcance da conquista por ela pretendida, não obstante todos os desafios enfrentados pela indústria brasileira de bens de consumo não duráveis ao longo de 2017, entre os quais constaram os três sintetizados na introdução deste trabalho.

Os segundos resultados levantados, relativos à realização dos processos-chave na E2, permitiram depreender que, por meio do processo-chave “1. Planejamento mensal”, foram obtidas “uniformidade”, “maior assertividade” e “ainda mais produtividade ao trabalho” por parte da empresa. Por meio do “2. Visitas a clientes e pontos de venda”, foram obtidas a “viabilização da informação sobre a quantidade de visitas feitas às lojas dos clientes” e a “melhoria da qualidade das negociações efetuadas”. Já por meio do “3. Positivização”, obteve-se a “mensuração de quantos, efetivamente, compravam ao longo do mês”, de modo que a E2 passou a contabilizar o alcance de 91% de positivização, contra os 35% registrados anteriormente.

Nessa mesma linha, por meio do processo-chave “4. Presença em loja”, a E2 obteve o “aumento das vendas”. Por meio do “5. Treinamento”, a equipe que recebia treinamentos de maneira irregular e atravessava longos períodos sem treinamento algum passou a receber treinamentos mensais, os quais eram elaborados pela consultoria. Por meio do “6. Orçamento”, “o planejamento se tornou mais assertivo e, as vendas, mais rentáveis”. E, por meio de “7. Reunião”, foi possível dispor de um processo que contribuiu para estruturar todo o programa, já que nessa reunião era realizado o planejamento mensal pelos participantes e eram ministrados os treinamentos preparados pela consultoria.

Por fim, em terceiro lugar, quanto aos resultados analisados sob a perspectiva dos próprios colaboradores entrevistados na E2, as suas avaliações compreenderam quatro aspectos.

O primeiro, em relação aos sete processos-chave peculiares ao programa de GQT em vendas da E2, verificou-se que 100% dos colaboradores (isto é, os 120 profissionais da sua equipe comercial) consideraram que o impacto da implementação do programa foi positivo no que corresponde ao segundo processos-chave (“Visitas a clientes e pontos de venda”). Em relação aos demais processos-chave, nenhuma das avaliações contou como menos de 90% de concordância por parte dos respectivos colaboradores quanto aos impactos positivos decorrentes da implementação do programa.

O segundo, no que concerne ao grau de importância do programa para a melhoria de cada processo-chave, verificou-se que mais de 80% dos colaboradores avaliaram que o programa de GQT em vendas contribuiu, contribuiu muito ou contribuiu excepcionalmente para a melhoria de cada processo-chave. Ainda em relação aos benefícios conquistados por

intermédio da implementação do programa de GQT em vendas, os depoimentos foram distribuídos em três categorias principais: alinhamento, reconhecimento e motivação, todos eles revelando uma apreciação positiva por parte dos entrevistados.

O terceiro, no que se refere aos processos-chave continuarem a progredir no próximo ano, 100% dos colaboradores avaliaram que o segundo e o terceiro processos (“Visitas a clientes e pontos de venda” e “Positivização”) continuariam melhorando com o programa. A expectativa quanto ao progresso em relação aos demais programas, porém, não obteve a anuência do que menos do que 90% dos entrevistados.

O quarto, finalmente, acerca do grau de importância dado pelos colaboradores à capacitação segundo as formas de treinamento oferecidas, mais de 75% dos colaboradores da E2 avaliaram que elas eram muito importantes.

Mediante a conclusão viabilizada pela pesquisa, espera-se que esta possa ser uma modesta contribuição não só para o avanço dos estudos sobre GQT empreendidos na esfera acadêmica, agora articulados à área de vendas, como também para o desenvolvimento das estruturas e dos processos comerciais das empresas da indústria de bens de consumo brasileiras, sobretudo num momento em que, aos desafios aqui já assinalados, somam-se outros de natureza tão ou ainda mais graves. Para complementar esse estudo de caso, no entanto, novos estudos qualitativos e também quantitativos são, mais do que recomendados, igualmente necessários.

Trata-se da possibilidade de estudos futuros que, a seu tempo, podem favorecer uma compreensão ainda mais significativa no entendimento das motivações para a implementação de programas de GQT em vendas tanto nas empresas da indústria de bens de consumo não duráveis quanto em outros segmentos da economia, de modo que ao final de possa obter uma metodologia que seja replicável.

Afinal, é possível que, em outras empresas, as metas e os processos-chave não sejam os mesmos que aqueles aqui apresentados; logo, faz-se relevante compreender o seu impacto nessas possíveis novas metas, tais como na margem de contribuição e também em outros processos. Além disso, a relevância ainda se estende à compreensão desse impacto num período de tempo maior, que ultrapasse os primeiros anos de implementação do programa, nos quais este artigo se deteve.

Referências

- Bacha, E. (2017). *A crise fiscal e monetária brasileira*. São Paulo: Civilização Brasileira.
- Bolle, M. B. de. (2016). *Como matar a borboleta azul*. Rio de Janeiro: Intrínseca.
- Calliari, M., & Motta, A. G. (2012). *Código Y – decifrando a geração que está mudando o Brasil*. São Paulo: Évora.
- Coltro, A. (1996). A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial. *Caderno de pesquisas em administração*, 1(2), 106-107.
- Cordeiro, J. V. B. de M. (2004). Reflexões sobre a gestão da qualidade total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? *Revista da FAE*, 7(1), 19-33.
- Correa, C. (2017). *O que importa é o resultado*. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa.

- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa – escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Penso.
- Day, G. S. (1994, October). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge, Massachusetts (USA): Massachusetts Institute of Technology.
- Falconi, V. (2014a). *Qualidade total: padronização de empresas*. Nova Lima: Falconi Editora.
- Falconi, V. (2014b). *TQC: controle da qualidade total no estilo japonês*. Nova Lima: Falconi Editora.
- Fernandes, W. A. (2011). *O movimento da qualidade no Brasil*. São Paulo: Essencial.
- Godoi, A., Las Casas, A., & Motta, A. G. (2015, June). A utilização do Facebook como ferramenta de *marketing* para construir relacionamento com o consumidor – um estudo de *fan pages* no Brasil. *Business and Management Review*, 5(1), 97-112.
- Haddad, M. D. C. L., & Évora, Y. D. M. (2012). Implantação do programa de qualidade em hospital universitário público. *Ciência, Cuidado e Saúde*, 11(5), 78-86.
- Ishikawa, K. (1985). *What's total quality control? The Japanese way*. Englewood Cliffs, New Jersey (USA): Prentice Hall.
- Januzzi, U. A., & Vercesi, C. (2010). Sistema de gestão da qualidade na construção civil: um estudo a partir experiência do PBQP-H junto às empresas construtoras da cidade de Londrina. *Revista Gestão Industrial*, 6(3), 136-160.
- Joiner, T. A. (2007). Total quality management and performance – the role of organization support and co-worker support. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24(6), 617-627.
- Juran, J. M. (1980). *Quality control handbook*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Lacerda, L. P., & Motta, R. G. (2018). Programa de gestão da qualidade total em vendas: o caso do judô. *Anais do Congresso Latino-Americano de Estudos Socioculturais do Esporte*, Ribeirão Preto, SP, Brasil, 6. Recuperado de <https://revistas.ufpr.br/alesde/article/download/64040/37752>.
- Lacerda, L. P., Motta, R. G., & Santos, N. M. B. F. (2018). O judô como mecanismo motivacional em um programa de gestão da qualidade total em vendas. *Anais do SINGEP (Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade)*, São Paulo, SP, Brasil, 7.
- Morici, R. (2013). *Marketing no Brasil – um guia prático*. São Paulo: Campus.

Motta, A. G. (2016). *A utilização do marketing de conteúdo e do storytelling como ferramentas para construção de marcas na pós-modernidade* (Dissertação de Mestrado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Motta, R. G., & Corá, M. A. J. (2017). Uma crítica ao discurso da gestão da qualidade total, a partir do pensamento de Maurício Tragtenberg. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD)*, São Paulo, SP, Brasil, 41.

Motta, R. G., Santos, N., & Serralvo, F. (2008). *Trade marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição*. São Paulo: Campus.

Motta, R. G., & Silva, A. V. (2006). Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. *Revistas Gerenciais*, 5, 101-108.

Motta, R. G., Turra, F. J., & Motta, A. G. (2017). Trade marketing: uma análise a partir da “Estrutura das revoluções científicas”. *Sodebrás*, 12(133), 76-82.

Pulizzi, J. (2014). *Epic content marketing – how to tell a different story, break through clutter, and win more customers by marketing less*. New York: McGraw Hill.

Salto, F., & Almeida, M. (2016). *Finanças públicas*. Rio de Janeiro: Record.

Shewhart, W. A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. New York: D. Van Nostrand Company, Inc.

Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, California (USA): Sage.

Yin, R. K. (2010). *Case study research: design and method*. 4. ed. Thousand Oaks, California (USA): Sage.

Contribuições dos autores

Rodrigo Guimarães Motta:

Contribuiu com a supervisão e o direcionamento da pesquisa e com o tratamento dos resultados.

Iara Cristina Aparecida Mola:

Contribuiu com a revisão do texto acadêmico e com a análise de dados.

Leandro Pereira de Lacerda:

Contribuiu com a pesquisa bibliográfica e com a análise de dados.

Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos:

Contribuiu com a supervisão e a coordenação metodológica da pesquisa.

PARADOXO DA PRIVACIDADE NA AMAZÔNIA: Análise de como usuários de aplicativos de jogos para smartphone cuidam de sua privacidade e segurança on-line no Estado do Pará

1º Autor: Hinton Hennington Portilho Bentes Neto

Instituição: Faculdade Estácio de Castanhal

Link Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5891301244993677>

Endereço eletrônico: neto.hinton@estacio.br

2º Autor: Raffael Amado da Silva Vieira

Instituição: Faculdade Estácio do Pará

Link Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1736146732578761>

Endereço eletrônico: raffael.vieira@estacio.br

3º Autor: Haslã dos Santos Duda

Instituição: Faculdade Estácio do Pará

Link Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9360056530735709>

Endereço eletrônico: hasla.duda@estacio.br

4º Autor: Antonio Augusto Goncalves

Instituição: Professor do programa de Mestrado em Administração da Universidade Estácio de Sá

Link Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1986689132934377>

Endereço eletrônico: antonio.goncalves@estacio.br

Resumo: A popularização dos smartphones tem evoluído bastante nas primeiras décadas do século XXI, o que gerou também a oportunidade mercadológica para o uso deste tipo de equipamento para o entretenimento, o objetivo deste artigo é realizar um levantamento do comportamento dos gamers de smartphones do Estado do Pará na preservação da privacidade de seus dados e sua segurança on-line, sendo que a metodologia da pesquisa foi baseada no modelo netnográfico aplicados em redes sociais, especificamente em grupo de gamers de jogos online, o resultado evidenciou a existência do paradoxo da privacidade nestes grupos de usuários de smartphones uma vez que 30% jogam por mais de 3 horas diárias e 77% não utiliza aplicativo de análise estática e 10% dos respondentes armazenam senhas no smartphone sem qualquer criptografia, sendo assim pode-se concluir que o paradoxo da privacidade é uma ação que ocorre concomitante entre o saber o que deve ser feito e realmente realizar a ação, mesmo sabendo que a omissão poderá acarretar sérios problemas futuros na preservação da informações pessoais.

Palavras-chaves: informação, telefonia móvel, sistema de informação.

Abstract: The popularization of smartphones has evolved considerably in the first decades of the 21st century, which also generated the market opportunity for the use of this type of equipment for entertainment, the purpose of this article is to conduct a survey of the behavior of smartphone gamers in the State of Pará in preserving the privacy of your data and your online security, and the research methodology was based on the netnographic model applied in social networks, specifically in a group of online game gamers, the result evidenced the existence of the privacy paradox in these groups of smartphone users since 30% play for more than 3 hours a day and 77% do not use a static analysis application and 10% of respondents store passwords

on the smartphone without any encryption, thus it can be concluded that the paradox of privacy is an action that occurs concurrently between knowing what should be done and actually carrying out the action. No, even though the omission could cause serious future problems in the preservation of personal information.

Keywords: information, mobile telephony, information system.

1. INTRODUÇÃO:

Durante as primeiras décadas do século XXI foi possível identificar um significativo crescimento do número de usuários de smartphones pela população mundial e brasileira e consequentemente as empresas prestadoras de serviço buscam ferramentas para que o cliente permaneça mais tempo on-line possível e uma das alternativas encontradas foi a oferta de serviços e aplicativos a estes usuários Harris e Blair (2006).

Estudos como este são importantes uma vez que eles buscam demonstrar a convergência que a sociedade tem realizado ao longo das primeiras décadas do século XXI e a conectividade com os dispositivos tecnológicos as mais diferentes questões que antes eram rotineiras e independentes como a mobilidade urbana, alimentação e gastronomia, cuidados com o sono e saúde conforme estudado por Arruda Filho; Gammarano e Barreto (2019), Bilali e Allahyari (2018) e Aledavood, Torous, Hoyos (2019).

As projeções do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para a população brasileira em 2020 são entre 209 a 217 milhões de pessoas, já para o Estado do Pará são mais de 8.500 milhões e o número de usuários de smartphones segundo a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), postado em seu Portal de Transparência, já foram realizados no Brasil 227,21 milhões de acessos de telefonia móvel (Serviço Móvel Pessoal – SMP) e no Estado do Pará 4,5 milhões de acessos até o mês de fevereiro de 2020, onde neste mesmo período houve o consumo por 32,6 milhões de usuários no Brasil e no Pará 334 mil pessoas de banda larga.

Agora quando avaliado o contexto da relação do usuário de smartphones com a preservação da segurança de dados quando se encontra on-line é possível identificar um comportamento chamado de “*paradoxo da privacidade*”, que seria uma contraposição entre a conduta de preservação da privacidade frente ao seu procedimento conforme visto em Barth; Jong; Junger Hartel; Roppelt (2019).

Neste contexto é importante salientar que a avaliação de produtos de segurança da informação para computação em nuvem possui uma metodologia em constante mudança, uma vez que todos os processos recorrem em testes e execução e análise de padrões e especificações de segurança conforme indicado por Mohr e Walter (2019).

Estudos recentes a interrelação que existe em jogos nas redes virtuais desenvolvidas tanto para consoles como smartphones e estes tendo acesso à internet, compartilhando experiências de jogos entre gerações e alguns deles inclusive gratuitos em um primeiro momento, e o jogador evolui a relação business-to-consumer com a aquisição de bens virtuais demonstra a sua interrelação e até mesmo caso de dependências como visto em Gammarano (2018) e Balakrishnan; Griffiths (2019)

Dentre as muitas lacunas existentes na literatura, este trabalho visa contribuir que empresas de varejo com base no entendimento de jogos possam analisar o padrão de comportamento, preferência de consumo e tendências visando perspectivas e anseios de seus clientes, Arruda Filho; Gammarano (2018).

Tendo em vista estes números robustos de crescimento tanto do número de usuários de serviços ligados a telefonia móvel, conseqüentemente vemos a possibilidade de um crescente número de usuários de aplicativos, assim buscou-se fazer analisar como este perfil business-to-consumer, usuários de jogos de smartphome, pode ser impacto a luz do paradoxo da privacidade.

Sendo nossa questão problema principal a identificação do comportamento de usuários de jogos de smartphome frente a questão de sua privacidade e nosso objetivo de pesquisa visa responder a questões sobre como estes gamers preservam, ou não, sua segurança on-line.

Muito tem sido debatido pelo tema de segurança da informação e tecnologias ligadas ao smartphome, todavia não consta na literatura estudos direcionados para um estudo comportamental sobre os hábitos e costumes de usuários de aplicativos de jogos para smartphome e como estes cuidam de sua privacidade e segurança on-line dentro da Amazônia brasileira, sobretudo do Estado do Pará a luz do paradoxo da privacidade.

Alinhado a estes conceitos o paradoxo da privacidade e a segurança da informação vem como teorias principais para este trabalho visando consolidar a temática sobre o comportamento do gamer, ou seja, usuário de smartphomes que o utiliza para jogos on-line, ainda não havia sido aferido de forma a rarear as conexões entre os conceitos teóricos e as comprovações quantitativas, podendo fazer assim um levantamento do gap entre o que o gamer sabe que deve ser feito com o real comportamento do mesmo.

Para estudo foi recorrido um procedimento de pesquisa quantitativa para o diagnóstico da conduta e da salvaguarda e segurança on-line dos dados contidos nos smartphomes do gamers que vivem no Estado do Pará.

Este experimento incorreu através procedimentos netnográfico com entrevistas estruturadas de modo experimental de caso único aplicado nas redes sociais utilizadas para encontro destes usuários.

Sobre os resultados desta pesquisa, foi possível ver que realmente a geração alpha, possui uma interatividade grande frente aos jogos eletrônicos, cerca de 27% como esperado, assim como as gerações Z, Y, X que já iniciaram e vivem este tipo de conectividade entre o dia-a-dia e o uso dos smartphomes demonstram uma participação de 23%, contudo neste levantamento de perfil gamer até mesmo a geração baby-boomer se fez presente com 3% na pesquisa, demonstrando que realmente o uso de jogos eletrônicos é de interesse de todas as gerações. Mas quando se analisam estes dados de forma mais aprofundada como veremos a seguir a questão da preservação da informação ainda é muito tímida em um contexto geral.

2. REVISÃO DA LITERATURA:

Quando se realiza uma pesquisa neste perfil é importante alinhar os conceitos principais para que seja possível nortear o levantamento, assim como consolidar os conceitos de forma técnica além da aplicação dos dados estatísticos que serão aqui apresentados.

Doravante a questão do paradoxo da privacidade é possível ver que esta é uma temática antiga que remeta-se a diversos estudos comportamentais das sociedades ao longo dos anos como os jogos de videogames, assim como a segurança da informação que no final do século XX e início do XXI tem sido alinhado mais a questões cibernéticas dentro das relações de consumo on-line que esta relação que será estudada aqui no modelo business-to-consumer de jogos para smartphones mostram sua importância para a questão do entretenimento das mais diversas classes sociais e das mais diferentes faixas etárias, todavia a partir que estamos no ambiente virtual todos estão sujeitos aos crimes cibernéticos.

Quadro 1. Referencias temáticas

TEMAS	CONCEITOS	AUTORES
Paradoxo da Privacidade	<i>“discrepância entre a atitude dos usuários em relação à privacidade e seu comportamento real”</i>	Barth; Jong; Junger; Hartelad; Roppelt (2019)
Segurança na informação	<i>“garantir a singularidade e imparcialidade dos resultados da avaliação”</i>	Hao Song (2020)
Videogames	<i>“desenvolver um ambiente de diversão e conectividade de jogos”</i>	Arruda Filho; Gammarano (2019)
Jogos para smartphone	<i>“os jogos continuaram evoluindo tanto nos jogos que são jogados quanto nas plataformas nas quais eles podem ser jogados”</i>	Balakrishnan; Griffiths (2019)

Fonte: Elaborado pelos autores

Quando é escrutada a questão analítica sobre como os gamers consomem jogos de base tecnológica ainda há muito a se estudar, uma vez que esta temática ainda é muito árida no mundo e quando realizamos um estudo de contexto específico e aplicado como o neste artigo é possível identificar uma série de conexões possíveis e ainda não devidamente realizadas.

3. METODOLOGIA:

Este estudo foi esquadrihado em meio a um projeto de pesquisa quantitativa e assim realizada uma análise de dados primários, visando apresentar uma descrição do comportamento e da preservação da privacidade de seus dados e sua segurança on-line que os gamers de smartphones do Estado do Pará realizada durante o mês de março de 2020.

Ocorrendo de modo experimental de caso único, onde aplica-se em grupo específico visando identificar o comportamento deste grupo, além de coadjuvar para a compreensão dos acontecimentos organizacionais, através de uma descrição hodierna do método utilizado através desta apuração empírica para identificar os seguintes óbices o que, quem, quem, onde e como (Cooper e Schindler, 2003; Yin, 2003).

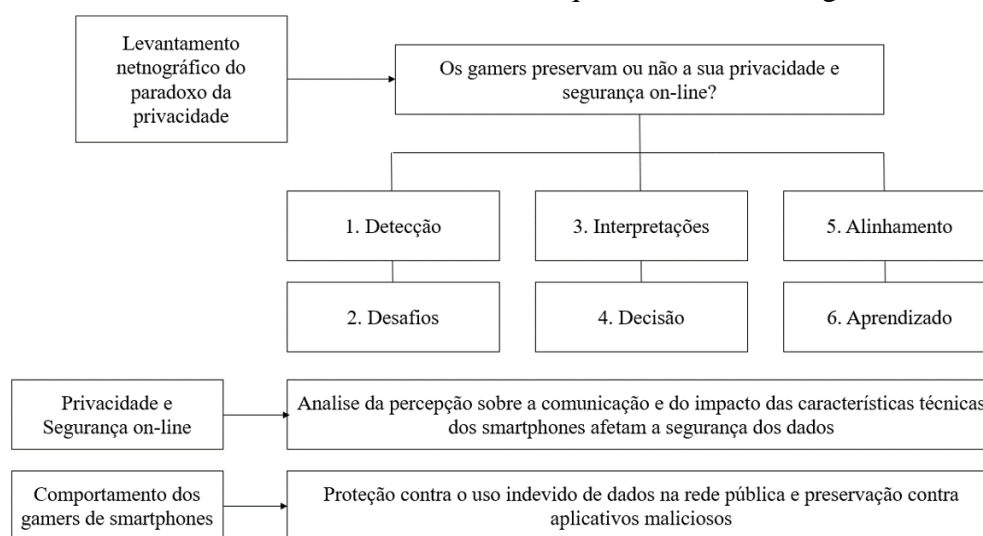
Sendo aplicado o questionário elaborado no programa Microsoft Forms buscando identificar duas situações que seriam norteadoras para a pesquisa, onde indicou-se como H1: Os gamers não preservam sua privacidade e segurança on-line e H2: Os gamers preservam sua privacidade e segurança on-line. Assim busca-se analisar não os jogos, mas sim, uma

investigação das percepções em torno de um jogo para smartphone e o comportamento do gamer para a preservação de sua segurança.

3.1 Pesquisa Netnográfico com Usuários de Smartphones:

O método utilizado foi baseado em entrevistas estruturadas através do modelo netnográfico para o envio dos convites onde as principais bases de convite foram Facebook, grupos de usuários de jogos de smartphones, grupos de WhatsApp, de usuários de jogos e grupos de interesses gerais, através do LinkedIn em grupos de usuários de jogos online e grupos de interesses gerais, onde foram aplicadas 18 questões identificando o perfil do usuário e seu comportamento na preservação de dados pessoais.

Gráfico 1. Elementos-chave do enquadramento estratégico



Fonte: Elaborado pelos autores

O referido questionário foi dividido em 03 etapas, a primeira na identificação do usuário (idade, sexo e grau de escolaridade), a segunda etapa se ocorre pela reconhecimento do equipamento que possui e seus cuidados quanto a segurança da informação e na terceira etapa utilizou-se uma questão de escala likert, para identificar a percepção do usuário sobre a preservação de seus dados cadastrais em seu smartphones.

Identificamos o perfil de jogadores casuais, que passam menos de 01 horas por dia jogando e de elevado desempenho, que passam mais de 03 horas jogando, neste momento a ideia não era de identificar o jogo ou jogos que estes usuários utilizam e sim o grau de segurança que estes jogadores possuem e utilizam em seus aplicativos e smartphones.

3.2 Modelo Estatístico Utilizado:

A escolha do teste estatístico apropriado requer conhecimentos sobre: Classificar o tipo de dado que está estudando (contínuo, categórico: ordinal ou nominal); como esses dados estão

distribuídos após o término da sua coleta (Distribuição Normal ou Distribuição Anormal), e os tipos de amostras examinadas (Independentes ou Dependentes).

Para o artigo foi utilizado os tipos de ados contínuo, de forma de uma distribuição normal e as amostras examinadas Independentes, dessa forma foi utilizada um teste de hipóteses da média.

4. RESULTADOS:

De acordo com a pesquisa a primeira etapa foi buscar uma identificação das pessoas que optaram em responder ao questionário. Podemos perceber que a maioria das pessoas que responderam o questionário são do sexo masculino, representando 80% do grupo e os 20% complementares são do sexo feminino. Vale ressaltar que o público feminino vem crescendo no ambiente de gamers, mas a predominância é masculina, branca e heterossexual conforme apontado por Job, Kurtz, Fortim (2019).

Quando analisamos a idade dos participantes que responderam ao questionário percebemos que a geração alpha possui a maior fatia do bolo, surpreendentemente 1 pessoa é da geração BB, mas o que nos chamou a atenção é que a grande maioria dos gamers estão concentrados nas gerações X, Y e Z, conforme demonstrado na tabela I.

Tabela I – Faixa Etária

FAIXA ETÁRIA	RESPONDENTES	AV
Abaixo de 18 - Geração ALPHA	8	27%
Entre 26 e 18 - Geração Z	7	23%
Entre 38 e 27 - Geração Y	7	23%
Entre 53 e 39 - Geração X	7	23%
Maior de 54 anos - Geração BB	1	3%

Fonte: Resultados da pesquisa

O fato que chama atenção, foi que a grande maioria (60%) dos respondentes possuem nível superior ou uma pós graduação, o que nos remete que são pessoas que possuem trabalho e família e ainda assim conseguem disponibilizar alguma hora do seu tempo para jogar no smartphones, a geração X tem como característica além da idade, pessoas que vivenciaram vários cenários econômicos, o empreendedorismo e qualificação técnica são marcantes nesta geração, que também trouxe um empoderamento feminino por reconhecimento social.

A geração Y é a mais suscetível aos jogos eletrônicos, pois também é conhecida como a geração da Internet. Essa geração, diferente da X, surge numa época, mas sofisticada, com grandes avanços tecnológicos e com um cenário econômico mais estável. A geração Z nasce na velocidade do conhecimento, pois a velocidade de informações que eles recebem e conseguem armazenar é muito mais rápida. De uma forma mais clara se compararmos a velocidade absolvidas pela geração Z em relação aos Baby Boomers (BB) é o mesmo que comparar uma Ferrari com uma carroça.

Na primeira etapa da pesquisa podemos constatar que a grande maioria são homens com nível escolar de pós-graduação dentro das gerações alpha e Z.

Na segunda etapa da pesquisa tentamos identificar quais equipamentos os gamers utilizam, bem como seus cuidados com a segurança da informação nesses aparelhos. Pela pesquisa 70% dos respondentes utilizam a plataforma do Android, o que é extremamente natural, já que o IOS é exclusivo da Apple e a plataforma Android é utilizada por diversas empresas de comunicação. Um detalhe importante das repostas é que 87% dos aparelhos tem mais de 1 ano de uso. Quando questionados sobre o tempo de uso do smartphones, apesar de 50% dos respondentes usarem por menos de 1 hora, o que nos chamou a atenção é que 30% joga por mais de 3 horas diárias.

Após conhecer os equipamentos, passamos a analisar as repostas sobre a gestão da segurança da informação e os resultados foram surpreendentes. Das respostas apresentadas 70% não utiliza qualquer aplicativo de antivírus no seu smartphones, 77% não utiliza aplicativo de análise estática e 10% dos respondentes armazenam senhas no smartphone sem qualquer criptografia. Um vírus pode ser um programa malicioso cuja função é causar danos ao usuário (Caiçara, C. e Paris, W.S. p 165), diante do cenário 70% dos respondentes correm risco de algum dano, da mesma forma 10% correm risco por não usar uma criptografia. A criptografia é o processo de tornar a mensagem indecifrável utilizando o princípio de chaves (Caiçara, C. e Paris, W.S. p 165), as chaves podem ser de 2 formas conforme quadro abaixo.

Quadro I – Tipos De Chaves

CATEGORIA	CARACTERÍSTICAS	OBSERVAÇÕES
Simétrica	Utiliza única senha ou chave. Chave pouco protegida.	Quem tiver acesso à chave, pode decifrar as mensagens
Assimétrica	Utiliza um par de chaves (uma pública e uma privada). Maior proteção	Mesmo tendo acesso à chave pública, não é possível decifrar as mensagens. Utilizada para assinatura digital.

FONTE: Caiçara, C. Paris, W.S.

Por fim 77% dos respondentes não utilizam aplicativos de análise de estática que nada mais é um teste para inspecionar código de programa e assim procurar possíveis falhas de codificação, back doors e códigos mal-intencionados.

Não conseguimos localizar pesquisas científicas que tratam sobre o uso de antivírus ou de análise estática nos smartphones, apenas no site da empresa ESET conseguimos localizar uma pesquisa utilizada pela empresa para entender os hábitos dos usuários de smartphone e nesta pesquisa constataram que 60% dos entrevistados não utilizam nenhum tipo de segurança nos seus aparelhos.

Com base nessa média podemos fazer um teste de hipóteses para a média, partindo da informação do último parágrafo podemos afirmar que 40% usam algum tipo de segurança em seu smartphone, aplicando esse percentual a nossa população podemos chegar a conclusão que 12 pessoas seria a média global. Para dar maior ênfase ao estudo, nós optamos por um teste de significância de 1%, de posse desses dados conseguimos montar a tabela 2.

Tabela 2 – Teste De Hipótese

DESCRIÇÃO	USO DE ANTIVÍRUS	USO DE ANÁLISE DE ESTÁTICA
Média Populacional	12	12
Média Amostral	8	7
Amostra	30	30
Desvio Padrão	10	11
Significância	1%	1%
Erro Padrão	1,85292561	2,065591118
Teste Z	(-2,16)	(-2,42)

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com a tabela 2 chegamos a resultados para ambos Z de forma negativa, ou seja, menor do que 1% de significância aceitando assim H0 nossos gamer sabem proteger seus smartphones. Dentro da média a nossa amostra possui o conhecimento da proteção dos seus aparelhos seja com o uso de antivírus, seja com o uso de análise de estática. Para entendimento da tabela, a média amostral representa a quantidade de respondentes que usam alguma medida de proteção, a amostra refere-se aos 30 respondentes, o desvio padrão encontrado foi calculado em cima das respostas conforme apresentado na tabela 3.

Tabela 3 – Perguntas Para Teste De Hipóteses

VOCÊ EXECUTA UM APLICATIVO ANTIVÍRUS NO SEU CELULAR?		%
Sim	8	27%
Não	21	70%
Não sei	1	3%
VOCÊ EXECUTA UM APLICATIVO DE ANÁLISE ESTÁTICA NO SEU CELULAR?		%
Sim	7	23%
Não	23	77%
Não sei	0	0%

Fonte: Resultados da pesquisa

Ainda na nossa pesquisa outras respostas também chamaram a atenção como a metade dos respondentes já teve seu celular roubado pelo menos uma vez, apenas 43% nunca emprestou seu celular e 77% dos respondentes armazenam informações como fotos, vídeos e áudios no seu celular.

É importante ressaltar na questão da tabela 3 que na pergunta sobre o uso de aplicativos de análise estática no seu celular, a questão se referia ao monitoramento de padrões de códigos maliciosos sendo possível inspecionar o controle e revisão das permissões solicitadas entre aplicativos.

5. CONCLUSÕES:

Proteção de dados ou informação têm ostentado uma grande proporção de relevância no cenário atual de uma sociedade hiperconectada. Com a aceleração constante do crescimento tecnológico tornou a sociedade atual em acumuladores obrigatórios de dados, e o anteparo dessas informações, tanto contra invasão de informação mal-intencionada, quanto contra vazamentos acidentais de dados, constitui uma prioridade para manter o modo de vida proporcionado pela internet, o artigo abordou um estudo e análise de como usuários de aplicativos de jogos para smartphone cuidam de sua privacidade e segurança, que são os utilizadores de um período maior de tempo nas plataformas game para smartphone.

Foram relatados alguns aspectos de modo de uso e proteção dos dados utilizados, desde tecnologias de proteção utilizadas quanto responsabilidade dos usuários. Em pesquisa foi percebido que quantitativo elevado dos entrevistados estão concentradas as gerações X, Y e Z, onde disponibilizam de uma a três horas dos seus tempos diários e mesmo com todas as outras relações cotidianas jogam através do smartphone. Na análise feita por questionário foi constatado que a maior parcela desses usuários que chega a 70% que não utiliza nenhum tipo de sistema de proteção de informações e dados em suas plataformas, e ainda dentro de tal percentual uma pequena parte foi reconhecida por armazenar dados e senhas em seu equipamento sem qualquer recurso de proteção criptográfica, neste ambiente aberto de dados e informações fica claro que a maioria dos pesquisados estão expostos a risco de apropriação indevida de dados ou danos por não utilizar sistema de análise estática ou até mesmo simples processo de criptografia. Apesar de um percentual pequeno dentro da análise hipotética proposta no trabalho, nos deparamos 30% dos usuários de plataformas de smartphone para games que tem conhecimento e utilizam sistemas de proteção de dados e informação em seus equipamentos.

Sendo assim uma efetiva proteção só ocorrerá através do conhecimento dos perigos e obrigações específicas de cada plataforma utilizada. A simples adaptação a normas e padrões de segurança usuais seja ela Android, IOS ou Windows, não os torna um sistema livre a ataques. É percebido que decifrar as ameaças e contramedidas de segurança de informação possibilita o usuário do sistema a atuar de forma a se precaver de possíveis ameaças. Ainda é compreendido como a melhor forma de proteção, por enquanto, e manter os acessos restritos, e assegurar de que todos aqueles a adentrar são conhecidos e confiáveis, seja no mundo físico, seja no ciberespaço, pois independente da metodologia de segurança utilizada no sistema, o elemento mais fraco relação será sempre o usuário e a melhor ferramenta de segurança é o conhecimento.

6. LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURA

Este estudo apresenta algumas limitações. Primeiro, o estudo restringiu-se ao universo de 30 pessoas que se ofereceram espontaneamente a responder este questionário após receber o convite nas redes sociais que fazem parte, sendo uma opção de análise primária, neste momento não há como realizar comparações diretas com outros estudos internacionais.

Uma sugestão de pesquisa futura pode vir a ser o alargamento deste escopo com a inclusão de mais participantes, além de expandir para pessoas que não residam apenas no Estado do Pará, mas em outros Estados do Brasil e futuramente combinar com análises internacionais,

visando obter assim um panorama mais amplo buscando assim identificar as lacunas e eventuais comparações de procedimentos e hábitos de preservação dos dados no Brasil e no mundo.

Outra questão é um mapeamento sobre a relação entre as plataformas com os tipos de games, uma vez que esta evolução dos aparelhos e dos jogos aparentemente esta ligada, contudo ainda cabe analisar qual gamer tem maior preocupação e qual realmente faz a preservação de seus dados e as informações contidas em seu aparelho de uso pessoal, os da plataforma IOS, Android ou outras.

REFERÊNCIA

ALINE JOB, GRABRIELA KURTZ, IVELISSE FORTIM, MAYARA CAETANO E ROXANE PIRRO: Videogame, Diversidade e Gênero: Pesquisa Científica e Acadêmica, Volume I (2019)

AHUVIA, A. C. (2005). Beyond the extended self: Loved objects and consumers' identity narratives. *Journal of Consumer Research*, 32(1), 171–184.

ALEDAVOOD, T., TOROUS, J., T. HOYOS, AM et al. Smartphone-based sleep tracking in depression, anxiety and psychotic disorders. *Curr Psychiatry Rep* 21, 49 (2019). <https://doi.org/10.1007/s11920-019-1043-y>

ARRUDA FILHO, E.J.M.; GAMMARANO, I.J.L.P. Forevery-gameover-thereisa-playagain-: Analysis of user preferences regarding 7th and 8th generation videogames consoles. *Journal of High Technology Management Research*, Volume 29, Issue 1, 2018, Pages 46-56.

ARRUDA FILHO, E. J. M.; GAMMARANO, I.J.L.P.; BARRETO, I. A. Technology-driven consumption: digital natives and immigrants in the context of multifunctional convergence. *Journal of Strategic Marketing*, v. 1, p. 1-25, 2019.

BARTH. S.; MENNO D.T.DE JONG; M. JUNGER; P.H., HARTELAD; J. C.ROPPELT. Putting the privacy paradox to the test: Online privacy and security behaviors among users with technical knowledge, privacy awareness, and financial resources. *Telematics and Informatics*. Volume 41, August 2019, Pages 55-69

BALAKRISHNAN, J., GRIFFITHS, M.D. Perceived Addictiveness of Smartphone Games: A Content Analysis of Game Reviews by Players. *Int J Ment Health Addiction* 17, 922–934 (2019). <https://doi.org/10.1007/s11469-018-9897-5>

BILALIA, H.E.; ALLAHYARI, M.S. Transition towards sustainability in agriculture and food systems: Role of information and communication technologies. *Information Processing in Agriculture*. Volume 5, Issue 4, December 2018, Pages 456-464.

BUCK, C., HORBEL, C. KESSLER, T., GERMELMANN, C.C. Mobile consumer apps: Big data brother is watching you Market. *Rev. St. Gallen* (2014), pp. 26-34

CAICARA, C.J.; PARIS, W.S.: *Informática, Internet e Aplicativos*, ed. IBPEX. 2008

EGELE, M., KRUEGEL, C., KIRDA, E., VIGNA, G. PiOS: detecting privacy leaks in iOS applications San Diego, California Proceedings of the 18th Annual Network and Distributed System Security Symposium 2011 (2011), pp. 77-183

ENCK, W., GILBERT, P. CHUN, B.-G., COX, L.P., JUNG, J., MCDANIEL, P., SHETH TAIN, A.N. Droid: an information-flow tracking system for realtime privacy monitoring on smartphones 9th USENIX Symposium on Operating System Design and Implementation (2014), pp. 1-15

GAMMARANO, I.J.L.P. Segunda Chance Só No Videogame: Competição mercadológica e valores envolvidos no processo de consumo de videogames. CONTRIBUCIONES A LA ECONOMÍA, v. 1, p. 1-25, 2018.

HAO SONG, H. Testing and Evaluation System for Cloud Computing Information Security Products. Procedia Computer Science. Volume 166, 2020, Pages 84-87. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.02.023>

HARRIS, J., & BLAIR, E. A. (2006). Consumer preference for product bundles: The role of reduced search costs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 506–513.

KUNCHAMBOO, V., LEE, C. K., & BRACE-GOVAN, J. (2017). Nature as extended-self: Sacred nature relationship and implications for responsible consumption behavior. *Journal of Business Research*, 74, 126–132.

MOHR, H., WALTER, Z. Formation of Consumers' Perceived Information Security: Examining the Transfer of Trust in Online Retailers. *Inf Syst Front* 21, 1231–1250 (2019). <https://doi.org/10.1007/s10796-019-09961-7>

MOHAMMADIAN, M., & KARIMPOUR, Y. (2014). Identifying the factors influencing the feeling of love toward a brand: the Adidas case. *Nationalpark–Forschung In Der Schweiz (Switzerland Research Park Journal)*, 103(1), 94–122.

STOECKLI, E., DREMEL, C. & UEBERNICKEL, F. Exploring characteristics and transformational capabilities of InsurTech innovations to understand insurance value creation in a digital world. *Electron Markets* 28, 287–305 (2018). <https://doi.org/10.1007/s12525-018-0304-7>

1. Anexo:

Pesquisa de Usuários de Smartphones

Esta pesquisa é destinada a produção de um artigo científico para analisar o comportamento de pessoas que utilizam seus smartphones para jogos eletrônicos

1. Qual a sua idade

Abaixo de 18 - Geração ALPHA

Entre 18 e 26 - Geração Z

Entre 27 e 38 - Geração Y

Entre 39 e 53 - Geração X

< 54 anos - Geração BB



2. Qual é o seu sexo?

Masculino

Femenino

LGBT

Prefiro não opinar

3. Você está estudando?

1º Grau

2º Grau

Faculdade

Pós-graduação

Não estudo

4. Há quanto tempo você possui um smartphone

Menos de 01 ano

01 ano

Mais de 01 ano

5. Quantas horas por dia você passa jogando?

Menos de 01 hora

Mais de 01 hora

Mais de 02 hora

Mais de 03 hora

6. Qual sistema operacional você usa no seu celular?

Android

IOS

Outros

7. O seu celular foi perdido ou roubado?

Nunca

Uma vez

Duas vezes

Mais que duas vezes

8. Você às vezes empresta seu celular a outras pessoas?

Sim

Sim, mas apenas por um tempo e se eu estiver presente

Nunca

9. Você sabe onde pode encontrar o IMEI (Identidade Internacional de Equipamento de Estação Móvel Internacional) do seu telefone celular?

Sim

Não

Não sei o que é

10. Depois de (re) iniciar o seu telefone celular, você precisa inserir um PIN para desbloquear o cartão SIM?

Sim
Não

11. Você usa um código PIN ou senha para desbloquear o protetor de tela?

Sim
Não
Não possui esse recurso
Não sei

12. Você usa a função Bluetooth?

sim, ligado e visível
sim, ligado e invisível
sim, mas apenas para uma finalidade específica
não, desligado
Eu não sei

13. Você executa um aplicativo antivírus no seu celular?

Sim
Não
Não sei

14. Você executa um aplicativo de análise estática no seu celular, por exemplo, para monitorar padrões de códigos maliciosos, para inspecionar o fluxo de controle entre aplicativos ou para revisar as permissões solicitadas?

Sim
Não
Não sei

15. Você armazena senhas no seu celular (por exemplo, senha do cartão de crédito, senha do caixa eletrônico)?

sim, criptografado
sim, sem criptografia
não
não sei

16. Você armazena dados pessoais confidenciais no seu celular (por exemplo, fotos, vídeos, gravações de áudio)

Sim
Não
Não sei

17. Para os jogos no meu celular que precisam de senha:

Apenas letras
Apenas números
Letras e números
Letras, números e caracteres especiais
Os jogos não usam senha para acesso

Escala Likert



18. Escala 1–5 sendo (1) discordo completamente de (5) concordo completamente como você avalia sua satisfação sobre

- a) A comunicação através de telefones móveis é segura
- b) Estou ciente de como as características técnicas do meu celular afetam sua segurança
- c) Eu sei como me proteger contra o uso indevido de dados enquanto navego em uma rede pública
- d) Sei como meu telefone celular pode ser protegido contra aplicativos maliciosos

ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DA ATIVIDADE PUBLICITÁRIA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS DIRIGIDA ÀS CRIANÇAS NA OBESIDADE INFANTIL NO CONTEXTO BRASILEIRO

Camila Castanho do Vale⁴
Prof. Dr. Gin Kwan Yue⁵

Resumo

O artigo estuda a influência da publicidade de alimentos dirigida às crianças e sua possível relação com as altas taxas de obesidade infantil no Brasil. Segundo a OMS a obesidade infantil é um dos desafios de saúde pública mais graves do século 21. Crianças com sobrepeso tem chances maiores de se tornarem adultos obesos e adquirirem diversos tipos de doenças. Estudos do Ministério da Saúde do Brasil apontam que, em 2018, 35% das crianças brasileiras estavam acima do peso e 16% obesas. Foi realizada uma pesquisa não probabilística e de caráter exploratório com 50 pais ou responsáveis de crianças de dois a 12 anos de idade que residem no Brasil. Os resultados mostraram que a maioria acredita que a atividade publicitária pode ter alguma relação com o quadro de sobrepeso de seus filhos, reconhecendo o poder que a publicidade possui de influenciar as crianças e de levar à mudança de hábitos alimentares. Julgam, também, que a publicidade de alimentos é muito presente na rotina de seus filhos, principalmente a dos alimentos ultraprocessados. Os pais mostraram uma posição contrária à publicidade direcionada ao público infantil em geral.

Palavras-chave: propaganda, obesidade infantil, alimentação

Abstract

The article studies the influence of food advertising directed at children and its possible relationship with the high rates of childhood obesity in Brazil. According to the WHO, childhood obesity is one of the most serious public health challenges of the 21st century. Overweight children are more likely to become obese adults and acquire different types of diseases. Studies by the Brazilian Ministry of Health show that, in 2018, 35% of Brazilian children were overweight and 16% obese. A non-probabilistic and exploratory research was carried out with 50 parents or guardians of children from two to 12 years old who reside in Brazil. The results showed that the majority believes that the advertising activity may have some relationship with the overweight profile of their children, recognizing the power that advertising has to influence children and lead to changes in eating habits. They also believe that food advertising is very present in their children's routine, mainly that of ultra-processed foods. Parents showed a position against advertising aimed at children in general.

Keywords: advertising, childhood obesity, food

⁴ Aluna graduanda do Curso de Administração PUC/SP

⁵ Coordenador do MBA – Gestão de Negócios da PUC/SP. Professor Assistente-Doutor do Departamento de Administração da PUC/SP

Introdução

A alimentação está na base das necessidades humanas e a preocupação com a alimentação infantil está presente em todos os lares.

A obesidade infantil é um dos desafios de saúde pública mais graves do século 21, segundo a OMS. Crianças com sobrepeso tem chances maiores de se tornarem adultos obesos, de desenvolver diabetes e doenças cardiovasculares ainda jovens, o que, por sua vez, estão associadas a chances maiores de morte precoce e inaptidão física.

Estudos do Ministério da Saúde do Brasil apontam que, em 2018, 35% das crianças brasileiras estavam acima do peso e 16% obesas. Segundo este órgão, crianças acima do peso apresentam 75% mais chance de se tornarem adolescentes obesos, os quais têm 89% de chance de serem obesos na fase adulta. Dentre os efeitos negativos da obesidade na infância para a vida adulta, segundo o Ministério da Saúde, está o aparecimento de doenças crônicas, como diabetes, hipertensão, colesterol alto e doenças cardiovasculares, as quais podem levar à morte precocemente.

O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) considera como criança, a pessoa de até doze anos de idade incompletos, de acordo com a Lei nº 8.069, artigo 2º, que dispõe sobre a proteção integral à criança e ao adolescente.

Ueda, Porto e Vasconcelos (2014) conduziram uma pesquisa através da qual procurou-se observar o efeito de vídeos - vídeos neutros, vídeos com publicidade de alimentos saudáveis e vídeos com publicidade de alimentos não saudáveis - sobre o comportamento de escolha de cada criança. Os resultados mostraram que na maior parte dos casos, foram observadas escolhas dos alimentos demonstrados nos vídeos após a exibição destes, tanto para alimentos saudáveis, como não saudáveis. Assim, a pesquisa demonstra que as crianças são influenciadas pelas atividades publicitárias que lhes são dirigidas, podendo, dessa forma, haver uma relação entre a publicidade de alimentos e a obesidade infantil.

A forte influência exercida pela publicidade sobre o público infantil é justificada pela grande vulnerabilidade da criança. Para o Conselho Federal de Psicologia do Brasil, a publicidade tem maior chance de induzir ao erro as crianças de até 12 anos, idade na qual estas ainda não estão providas de todas as ferramentas primordiais para interpretar o real, além de não possuírem a mesma capacidade de resistência mental e de concepção da realidade que uma pessoa adulta. Assim, é possível inferir que a criança não possui poder de defesa diante dos apelos da publicidade, no que se refere à questão do consumo.

Para Hartung e Karageorgiadis (2017), é possível afirmar que a criança se apresenta vulnerável devido à inconclusão do processo de formação física e psíquica do indivíduo dessa faixa etária, fazendo com que este não compreenda a publicidade como tal, ou seja, não assimile seu caráter persuasivo. Portanto, ao não identificar o intuito de persuasão, o público infantil se transforma num alvo de fácil convencimento, por não possuir a aptidão necessária para lidar com a alta complexidade das estratégias utilizadas pela publicidade em paridade de condições com quem as concebe, e nem é capaz de responder com igualdade à pressão exercida pela comunicação comercial.

Segundo o Ministério da Saúde, hábitos alimentares inadequados e sedentarismo configuram-se como as principais causas da obesidade infantil, porém, o ambiente no qual a criança se encontra também contribui fortemente, principalmente devido ao público infantil ser vulnerável e persuadido com facilidade.

O Guia Alimentar para a População Brasileira (2014) reconhece o poder de influência da publicidade de alimentos e a identifica como um empecilho para a alimentação saudável. No documento é reforçado que é preciso regulamentar a atividade publicitária no que tange produtos alimentícios, pois esta encoraja a aquisição e o consumo de alimentos ultraprocessados, induzindo o consumidor a acreditar que tais produtos são saudáveis, com qualidade superior, além de frequentemente os associar às imagens de bem-estar, felicidade e sucesso.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor – Idec (2012), a OMS já se manifestou acerca da necessidade da normatização da publicidade de alimentos e, desde o ano de 2005, reconhece a comercialização de alimentos não saudáveis para crianças como um agente que favorece o crescimento das taxas de obesidade e sobrepeso.

Notícia veiculada pela BBC News, em outubro de 2017, mostra que a população mundial está ganhando peso rapidamente, principalmente crianças e adolescentes e que esta tendência também ocorre no Brasil. Previsões mostram que Brasil poderá ter 11,3 milhões de crianças obesas em 2025, se não houver uma mudança de hábitos de alimentação da população.

Dada a vulnerabilidade e a facilidade de persuasão do público infantil, devido a uma menor experiência de vida e menor acúmulo de conhecimentos, configura-se o problema que norteou a presente pesquisa: estudar a influência da publicidade de alimentos dirigida às crianças e sua possível relação com as altas taxas de obesidade infantil no Brasil.

Algumas questões são apresentadas no artigo: é possível estabelecer uma conexão entre a publicidade de alimentos dirigida a crianças e as altas taxas de obesidade infantil no Brasil? O quanto os pais ou responsáveis de crianças têm percepção sobre a possível influência das propagandas de alimentos dirigidas ao público infantil em suas escolhas e preferências alimentares? Com que frequência percebem que os filhos pedem por alimentos vistos em anúncios publicitários e com que periodicidade acabam cedendo a esses pedidos?

A partir de um estudo de caráter exploratório, foi feita uma pesquisa em outubro de 2020, realizada por mídias sociais para uma amostra de pais ou responsáveis, com filhos na idade entre dois e 12 anos.

2. Propaganda, publicidade e a obesidade infantil

A sociedade atual tem, entre diversas características, a de possuir um alto consumo de produtos e serviços.

A estratégia de comunicação das organizações tem como objetivo informar, persuadir ou lembrar os clientes para que usem os produtos e serviços oferecidos. Para Hoffman e Bateson (2010) a propaganda é uma ferramenta eficiente de comunicação, podendo utilizar diversas mídias como televisão e rádio.

A propaganda é parte de um conjunto de comunicações que marketing utiliza para apoio na venda dos produtos. Para Kotler e Armstrong (2008), a propaganda se refere a qualquer forma paga de apresentação e promoção de bens ou serviços, por um patrocinador identificado.

Segundo Las Casas (2019) a propaganda consiste em uma forma de comunicação paga, não pessoal, em que há um patrocinador identificado. Pode ser usada para informar ou persuadir determinada audiência. Geralmente, são utilizadas mídias de massa, como jornais, televisão, revistas e outdoors. Há diversos tipos de propaganda e a de produtos é aquela que se refere à divulgação dos produtos ou marcas de uma empresa, cujo objetivo principal é vender ou conseguir imagem favorável do produto junto à sociedade.

A publicidade consiste em um componente das relações públicas, uma comunicação impessoal no formato de uma matéria ou reportagem a respeito de uma organização ou seus produtos, ou ambos, transmitida por uma mídia de massa e sem custos de veiculação. A promoção é uma forma de comunicação utilizada pelas organizações que busca construir e manter relacionamentos favoráveis, informando e persuadindo um ou mais públicos para que tenham uma visão positiva da empresa e aceitem seus produtos (PRIDE e FERRELL, 2015).

A publicidade pode influenciar o consumidor na forma como ele irá reagir em relação ao produto veiculado. Por exemplo, os sentimentos gerados por um anúncio são capazes de afetar as atitudes do consumidor em relação à marca, segundo Solomon (2002).

Conforme Hartung e Karageorgiadis (2017), a publicidade infantil corresponde a toda e qualquer atividade de comunicação comercial para a divulgação de produtos e serviços, independentemente do suporte ou do meio utilizado. Destacam que a comunicação mercadológica dirigida às crianças difere de comunicação mercadológica de produtos ou serviços infantis, visto que é caracterizada pelo apelo comercial direto às crianças, destinados a conquistar a atenção infantil para o consumo.

Para discutir a relação da criança com a mídia, um estudo foi realizado por Horlle e Schmidt (2017) com um grupo de acadêmicos de Comunicação Social. Foram apresentadas dez peças publicitárias que utilizam a imagem de crianças, destinadas ao público infantil, sendo que todas apresentavam as crianças como personagens principais, estimulando-as a serem o super-herói ou a princesa. Segundo os pesquisados, a publicidade vende a ideia para a criança de que, se ela consumir determinado produto, será o super-herói ou será igual à princesa, pois tudo o que esses personagens representam, como força e coragem, faz parte de seu imaginário. Retratam justamente conceitos como confiança e sedução.

Bjurström (1994) alerta que as crianças não têm capacidade de compreensão das mensagens publicitárias que lhes são dirigidas, visto que não são capazes de diferenciá-las da programação na qual são inseridas, ou identificar seu caráter persuasivo.

Da mesma forma, para o Conselho Federal de Psicologia do Brasil (2008), a publicidade tem mais chances de induzir ao erro as crianças até os 12 anos, quando não possuem todas as ferramentas necessárias para compreender o real, as crianças não têm a mesma capacidade de resistência mental e de compreensão da realidade que um adulto, e as crianças não estão em condições de enfrentar com igualdade de força a pressão exercida pela publicidade no que se refere à questão do consumo.

Para Hartung e Karageorgiadis (2017), a criança possui poucas defesas diante dos apelos publicitários, devido à sua própria condição de pessoa em desenvolvimento. Dessa forma, fica clara a condição vulnerável da criança devido a seu processo inconcluso de formação física e psíquica e a mesma não compreende a publicidade como tal, ou seja, seu caráter persuasivo.

Sendo assim, o público infantil se torna fácil de convencer, pois não consegue lidar com a alta complexidade das estratégias das quais a publicidade utiliza, tampouco é capaz de enfrentar a pressão praticada pela comunicação comercial.

A compreensão da publicidade televisiva pelas crianças, para Bijmolt, Classen e Brus (1998), depende principalmente da idade. Antes dos 4 ou 5 anos, as crianças veem a publicidade apenas como informativa e entre os 4 e os 7 anos, passam a ter capacidade de distinguir publicidade de programação. Mas é apenas a partir dos 8 anos que percebem a intenção de persuasão.

O público infantil está especialmente vulnerável ao marketing, segundo Andronikidis e

Lambrianidou (2010) crianças de até seis anos não reconhecem a diferença entre um programa de televisão e uma peça publicitária, enquanto crianças com até 12 anos não são capazes de compreender com clareza o objetivo de uma propaganda, nem de perceber suas estratégias de persuasão para o consumo.

O médico endocrinologista do Hospital Albert Einstein, Dr. Paulo Rosenbaum, afirma que a obesidade é uma doença crônica, que se caracteriza principalmente pelo acúmulo excessivo de gordura corporal, causada principalmente pela alimentação inadequada ou excessiva. Para manter o peso ideal, segundo Rosenbaum, é preciso que haja um equilíbrio entre a quantidade de calorias ingeridas e a energia gasta ao longo do dia, porque, quando há abundância de alimentos e baixa atividade energética, existe o acúmulo de gordura. Para o médico, fatores genéticos contribuem para a disposição para a obesidade.

Estudo realizado por Corica et al (2018), pesquisadores da Universidade de Messina, na Itália, verificou que o histórico familiar de obesidade e de doenças cardiometabólicas são importantes fatores de risco para o início precoce da obesidade na infância e estão relacionados à gravidade da obesidade. No estudo, a obesidade foi negativamente correlacionada com a idade cronológica e significativamente maior no grupo de crianças menores de 8 anos, mas positivamente associada à histórico familiar.

A psicóloga Gliber (2012) revela que o ganho de peso em crianças pode estar associado a situações de perda e características de personalidade e que pode haver a necessidade de psicoterapia no tratamento do problema. A pesquisadora identificou uma relação entre o ganho de peso e situações traumáticas ou de perda a partir de uma análise da personalidade de seis crianças que não possuíam transtorno orgânico que justificasse a obesidade. Segundo a pesquisadora, comer excessivamente, para elas, é uma forma de amenizar o sofrimento e trazer um sentimento de tranquilidade.

Segundo a Sociedade Brasileira de Pediatria, a obesidade infantil é caracterizada pelo excesso de peso em crianças de até 12 anos de idade, sendo considerado sobrepeso quando o peso da criança está, no mínimo, 15% acima do peso de referência para a sua idade. A obesidade é uma doença que pode comprometer a qualidade de vida do adulto, na criança os riscos são os mesmos, porém, o maior tempo de exposição ao excesso de gordura poderá desencadear doenças crônicas mais cedo, reduzindo a expectativa de vida do indivíduo. Como a criança está em fase de crescimento, a obesidade infantil pode provocar um impacto negativo no desenvolvimento dos ossos, músculos e articulações, prejudicando a formação do esqueleto. A obesidade infantil traz riscos, de curto e longo prazo, como: obesidade mórbida na fase adulta, doenças respiratórias como asma e apneia, doenças ortopédicas como problemas de coluna ou joelhos, colesterol alto, diabetes, hipertensão arterial, entre outras complicações.

Para a Organização Mundial da Saúde (OMS) a obesidade já alcançou proporções epidêmicas, visto que no mínimo 2,8 milhões de pessoas morrem a cada ano por consequência do sobrepeso ou obesidade. Ainda, 38 milhões de crianças com menos de 5 anos de idade estavam com sobrepeso ou obesas no ano de 2019.

A Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) divulgou, em outubro de 2014, o Plano de Ação para a Prevenção da Obesidade em Crianças e Adolescentes (2014-2019), que estabelece uma série de ações estratégicas para auxiliar os países na redução da obesidade infanto-juvenil e a delimitar o marketing, definindo como objetivo aprovar regulamentações para proteger crianças e adolescentes do impacto da publicidade de bebidas açucaradas, produtos energéticos com poucos nutrientes e *fast-food*. Este documento ressalta o papel central dos Ministérios da Saúde dos países no processo regulatório de promoção e publicidade de alimentos para crianças.

No Brasil, segundo o Sebrae, a agravamento dos índices de sobrepeso e obesidade infantil tem servido de alerta aos pais, que estão cada vez mais empenhados na escolha dos alimentos que farão parte das refeições em casa e os que serão servidos na escola.

O Guia Alimentar da População Brasileira, publicado pelo Ministério da Saúde (2014), aponta, entre os obstáculos à alimentação saudável, a publicidade de alimentos especialmente direcionada ao público infantil.

3. Aspectos Metodológicos do Estudo

Nesta parte será descrito o procedimento metodológico desenvolvido para estudar a possível influência da publicidade de alimentos para o público infantil nas altas taxas de obesidade infantil no Brasil.

3.1. Tipo de pesquisa

Este é um estudo de caráter exploratório. A pesquisa de campo foi realizada com uma amostra não probabilística, escolhida com base em critérios de seleção e julgamento pelos autores do trabalho (MATTAR, 2014).

O estudo foi dirigido a pais ou responsáveis de crianças de dois a 12 anos de idade que residem no Brasil. A escolha da amostra da pesquisa - pessoa de até doze anos de idade incompletos - levou em conta a definição de *criança* segundo o Estatuto da Criança e do Adolescente. A exigência quanto ao local de residência, tanto do pai ou responsável, quanto das crianças ser no Brasil, se deve ao fato de que o contexto em análise da pesquisa é o brasileiro.

Buscou-se captar a percepção que os pais ou responsáveis têm sobre a possível influência da publicidade de alimentos dirigida ao público infantil em suas escolhas e preferências alimentares, a frequência que percebem os filhos pedindo por alimentos vistos em anúncios publicitários, com que periodicidade acabam cedendo a esses pedidos e a ocorrência de sobrepeso nas crianças.

Foi elaborado um questionário através da plataforma Formulários Google. O questionário continha 13 frases e, com exceção das duas primeiras, utilizou a escala Likert, para o respondente declarar a concordância ou discordância da frase.

A pesquisa foi realizada no mês de outubro de 2020, com a veiculação nas redes sociais Facebook, WhatsApp e Instagram, de forma a garantir o maior alcance possível.

3.2 Apresentação e análise dos resultados

Foram recebidas na pesquisa, um total de 74 respostas, das quais 50 foram validadas, ou seja, relativas às pessoas que se enquadraram nos padrões estabelecidos pelo estudo.

São apresentados, na sequência, os resultados obtidos, com os comentários. Os títulos das figuras referem-se às frases que fazem parte do questionário apresentado aos entrevistados.

As duas primeiras questões tinham a finalidade de delimitar a amostra válida para o objeto da pesquisa: pessoas com filhos com idade entre dois e 12 anos e que morem no Brasil.

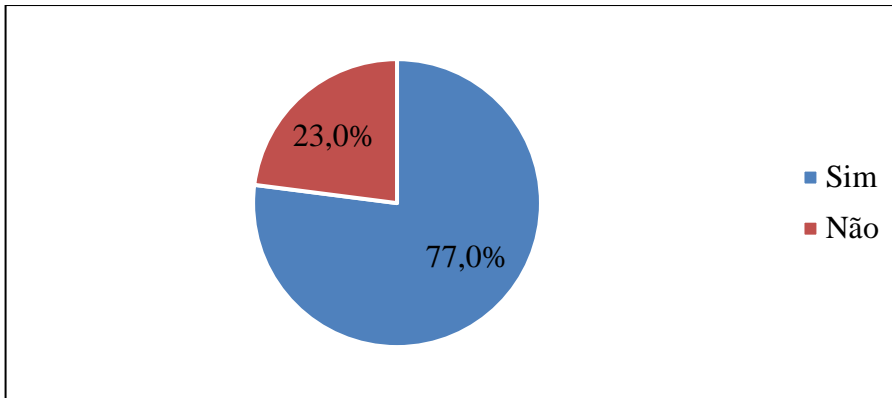


Figura 1: Você tem filhos com idade entre dois e 12 anos ou é responsável legal de alguma criança dessa faixa etária?

Fonte: elaborado pelos autores.

A Figura 1 mostra que de um total de 74 entrevistados, 77% pertencem à faixa buscada na pesquisa, ou seja 57 pessoas têm filhos com idade entre dois e 12 anos.

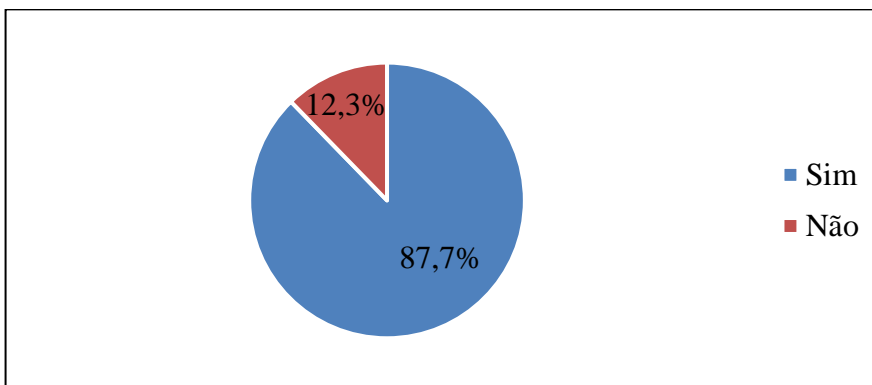


Figura 2: Você e seu filho com idade entre dois e 12 anos moram no Brasil?

Fonte: elaborado pelos autores.

A Figura 2 mostra que das 57 pessoas (resultado da primeira questão) 87,7% moram no Brasil.

Após a resposta a estas duas questões, restou um conjunto de 50 pessoas qualificadas para continuar a responder ao questionário, formando a amostra válida da pesquisa.

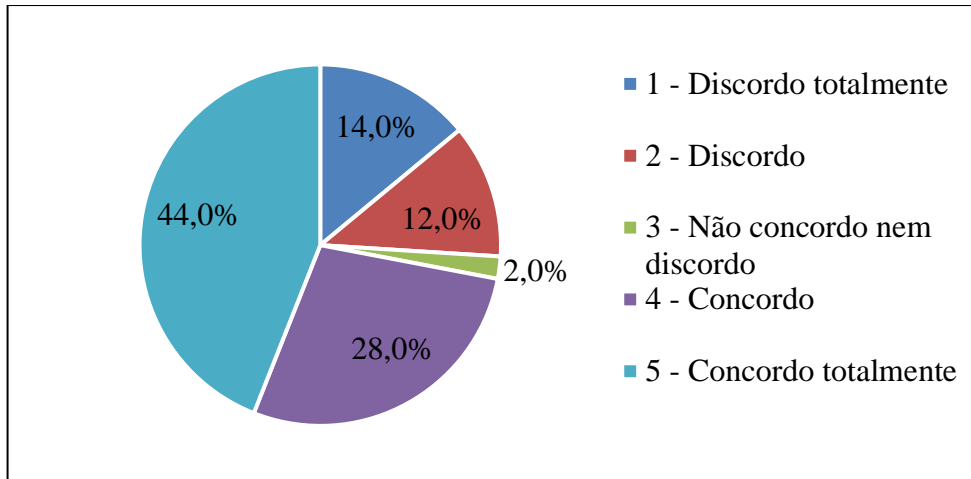


Figura 3: Meu filho é exposto à publicidade com muita frequência, seja via televisão, redes sociais ou outros.

Fonte: elaborado pelos autores.

A Figura 3 mostra que das 50 pessoas, 72,0% concordam que seus filhos são expostos à publicidade com muita frequência. Sendo assim, é possível afirmar que os respondentes reconhecem a forte presença da atividade publicitária na rotina de seus filhos.

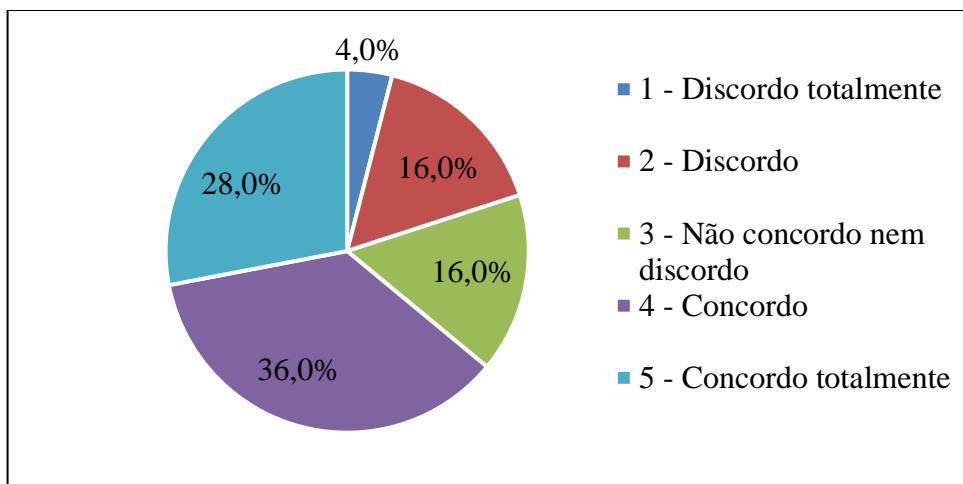


Figura 4: Percebo uma demonstração de desejo imediata de meu filho por certo produto após a exposição a um anúncio publicitário deste.

Fonte: elaborado pelos autores.

A Figura 4 mostra que, de todos os pais ou responsáveis, 64,0% reconhecem que seus filhos demonstram desejo pelos produtos vistos em certo anúncio publicitário ao qual eles foram expostos recentemente. Ou seja, é possível inferir que os respondentes identificam que a atividade publicitária tem o poder de despertar interesse em seus filhos.

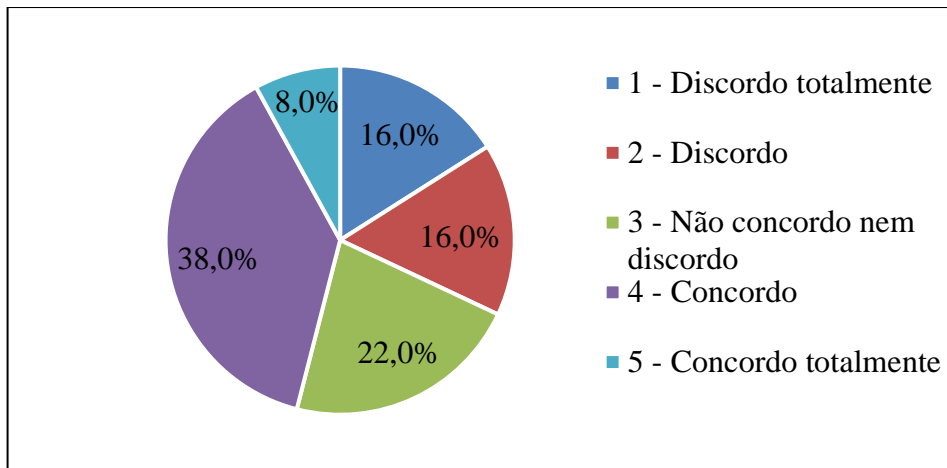


Figura 5: Meu filho é exposto a anúncios publicitários de produtos alimentícios com muita frequência.

Fonte: elaborado pelos autores.

A Figura 5 mostra que, de todas as 50 respostas, 46,0% concordam que seus filhos são expostos a anúncios publicitários de produtos alimentícios com muita frequência, ou seja, reconhecem a forte presença desse tipo de propaganda na vida dos filhos.

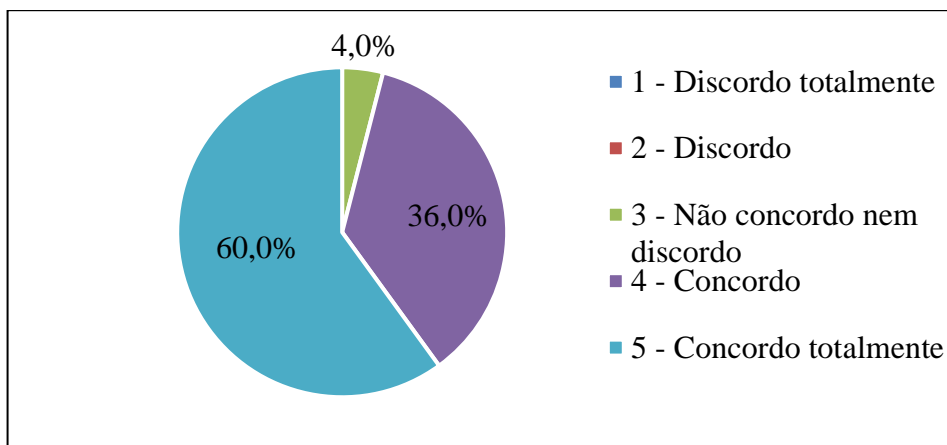


Figura 6: Em sua maioria, os alimentos presentes nos anúncios dirigidos a crianças são ultraprocessados (ex. biscoitos, doces, sorvetes, nuggets, refrigerantes, cereais açucarados etc.).

Fonte: elaborado pelos autores.

A Figura 6 mostra que, de todas as 50 respostas, 96% dos pais concordaram que os alimentos expostos em anúncios dirigidos a crianças são de alimentos ultraprocessados, tendo apenas 4% dos respondentes selecionado a opção 3 – “Não concordo nem discordo”. Ou seja, é possível afirmar que a visão dos pais participantes da pesquisa foi, praticamente, unânime nesse ponto.

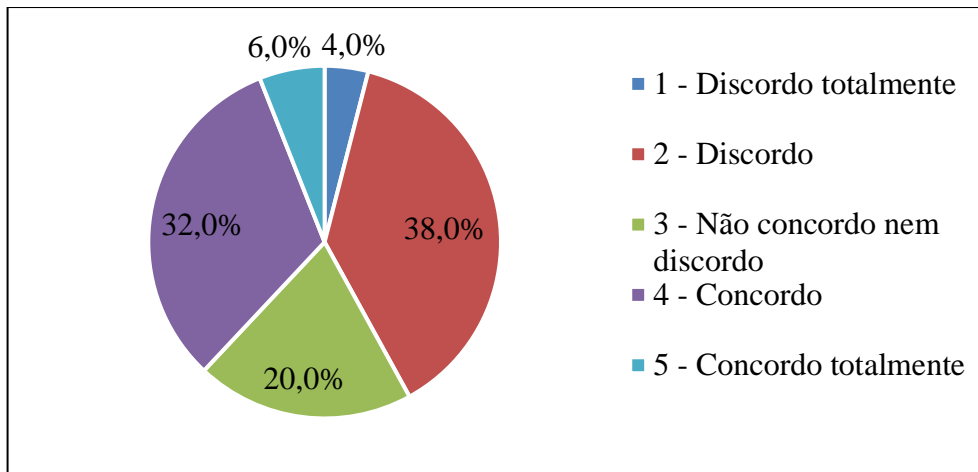


Figura 7: Percebo que meu filho pede por alimentos vistos em anúncios publicitários com muita frequência.

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir da Figura 7 é possível observar que as respostas desta questão ficaram bastante divididas: 42% dos pais discordaram, enquanto 38% concordaram. Percebe-se que, na Figura 4, 64% dos pais afirmaram perceber uma demonstração de desejo em seus filhos após a exposição de certo produto num anúncio publicitário, no entanto essa tendência não se repetiu na Figura 7. Tal cenário pode ser explicado pela tendência pela busca de uma alimentação mais saudável, que tem sido cada vez mais frequente. Segundo dados do Conselho Federal de Administração, por exemplo, o mercado de alimentos saudáveis tem crescido consideravelmente no Brasil, apresentando um aumento anual de 12% desde 2014.

Devido à essa tendência, pode ser inferido que os pais tendem a orientar seus filhos quanto a hábitos alimentares saudáveis, o que pode, em parte, justificar o porquê de apenas 38% dos respondentes terem concordado que seus filhos pedem por alimentos vistos em anúncios com muita frequência, contra 42% que negaram. Ou seja, essa situação pode ser justificada por uma maior conscientização da população brasileira em geral, atrelada a uma mudança de hábitos.

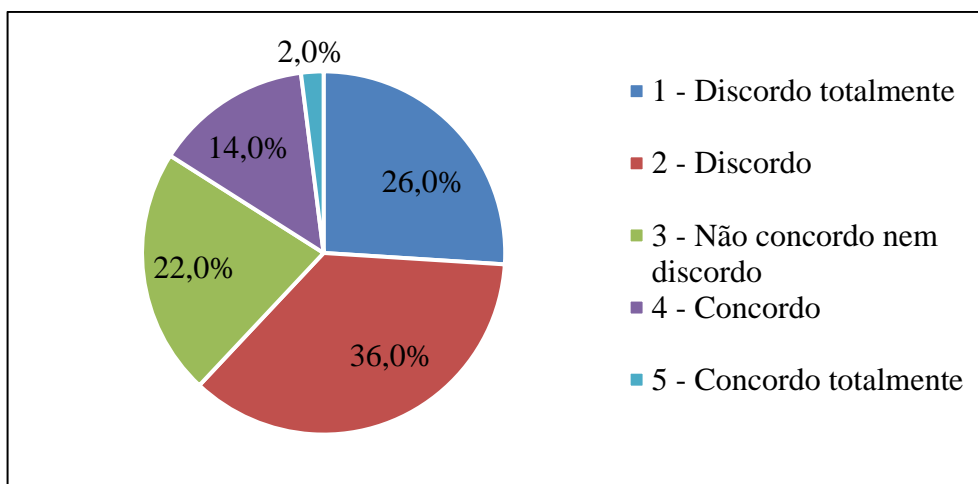


Figura 8: Acabo cedendo aos pedidos de meu filho por alimentos vistos em anúncios publicitários com muita frequência.

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir da Figura 8 é possível concluir que apenas 16% dos respondentes afirmam ceder aos pedidos de seus filhos por alimentos vistos em anúncios, o que está de acordo com o padrão analisado na Figura 7. Sendo assim, é possível inferir que 62% dos pais se opuseram devido à tendência que tem sido observada pela busca de uma vida mais saudável, que, provavelmente, faz com que os pais ou responsáveis busquem orientar seus filhos quanto aos hábitos alimentares saudáveis.

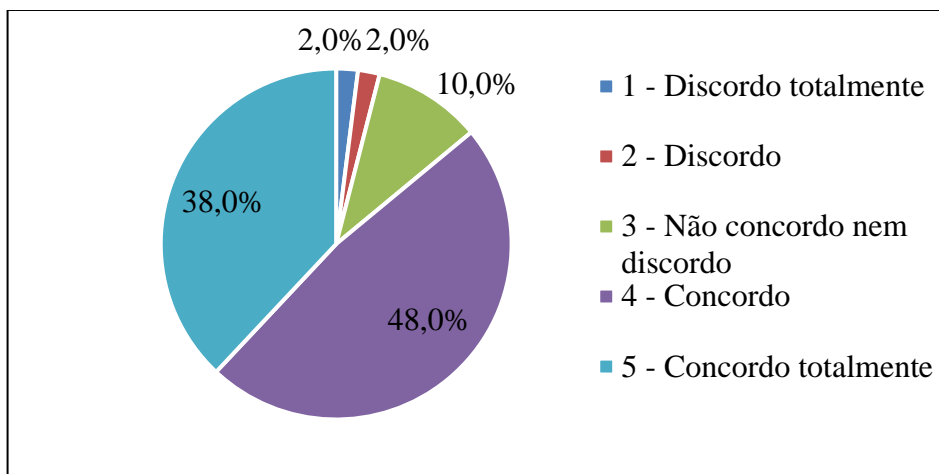


Figura 9: Acredito que meu filho não consiga perceber a intenção persuasiva por trás dos anúncios publicitários.

Fonte: elaborado pelos autores.

Na Figura 9 é possível observar que 86% dos pais reconhecem que seus filhos não são capazes de identificar a intenção persuasiva, cujo objetivo é convencer e/ou influenciar, por trás dos anúncios publicitários, contra 10% que não se posicionou a respeito, e 4% que discordaram. Dessa forma, é possível afirmar que a posição dos pais a respeito da afirmação foi praticamente unânime, e que eles acreditam que seus filhos não têm maturidade o suficiente para reconhecer a real intenção por trás de um anúncio, que corresponde à tentativa de persuadir o consumidor. Esta resposta corrobora os diversos estudos apresentados no capítulo anterior sobre a incapacidade das crianças de compreender a intenção da publicidade em sua pressão para o consumo. Esta condição torna importante o papel dos pais ou responsáveis na tomada de decisão sobre os hábitos de alimentação da família.

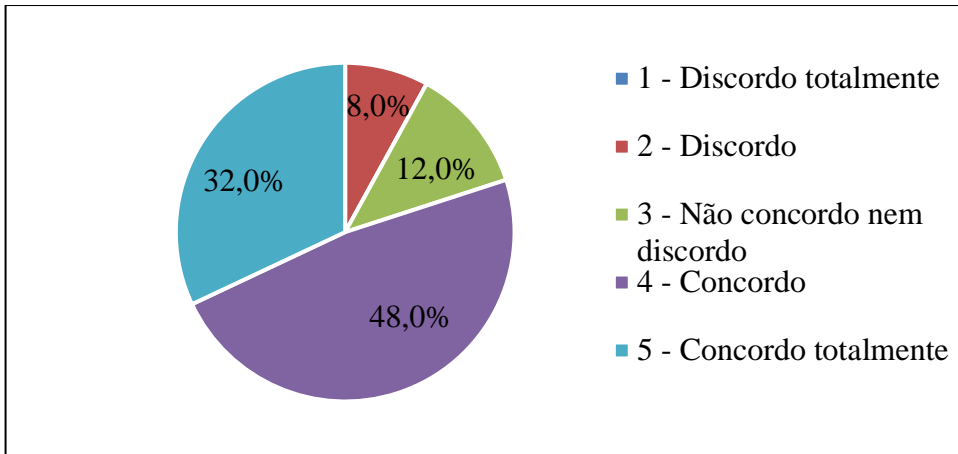


Figura 10: Acredito que a publicidade de alimentos dirigida ao público infantil pode levar à mudança de hábitos alimentares.

Fonte: elaborado pelos autores.

Na Figura 10 pode ser observado que 80% dos respondentes acreditam que a publicidade de alimentos pode levar à mudança de hábitos alimentares nas crianças, o que pode, em parte, vir a justificar o porquê de 62% dos pais se recusarem a ceder aos pedidos de seus filhos por alimentos vistos em anúncios. Ou seja, é possível supor que há uma conscientização por parte dos pais quanto ao poder de influência do marketing nos desejos de seus filhos, o que faz com que haja uma preocupação quanto à possível mudança de hábitos alimentares nas crianças.

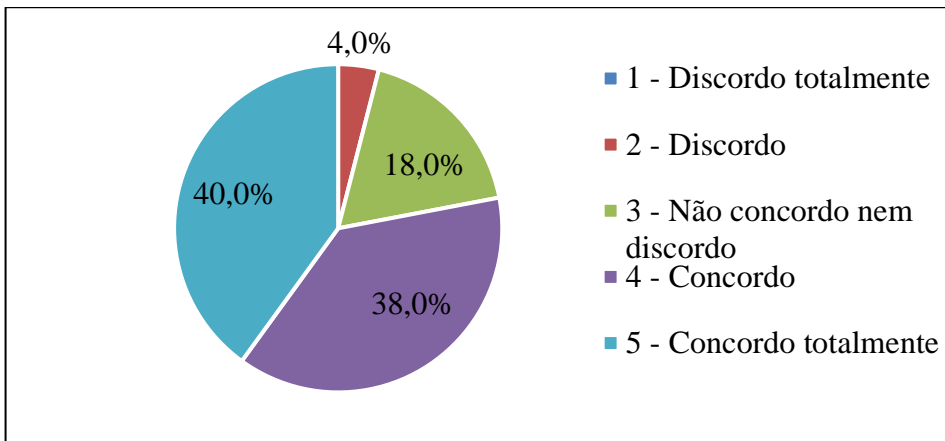


Figura 11: Vejo a publicidade direcionada ao público infantil como algo inapropriado.

Fonte: elaborado pelos autores.

Na Figura 11 pode ser observado que 78% dos respondentes afirmaram ver a publicidade direcionada ao público infantil como algo inapropriado, o que pode ser justificado pelas respostas observadas na Figura 9, na qual é possível observar que 86% dos pais reconhecem que seus filhos não têm maturidade o suficiente para compreender o objetivo persuasivo dos anúncios, o que leva a um grande poder de influência destes sobre o público infantil.

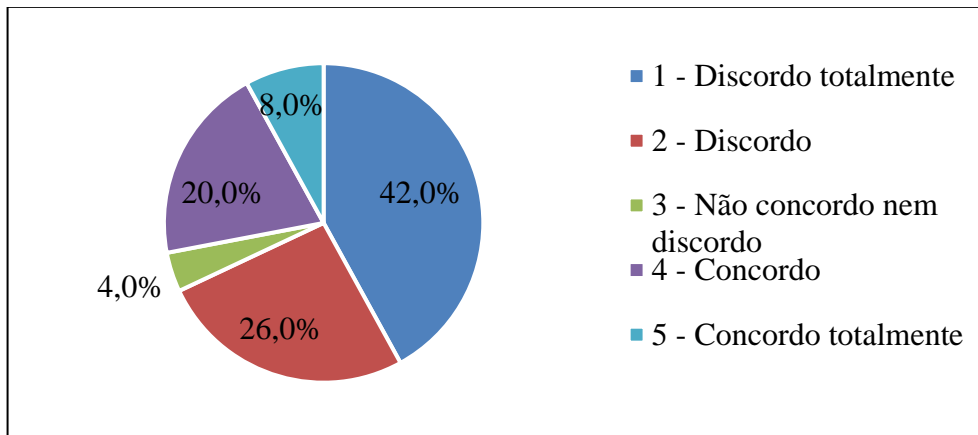


Figura 12: Meu filho apresenta ou já apresentou sobrepeso em algum momento.

Fonte: elaborado pelos autores.

Na Figura 12 é possível observar que 68% dos pais se opuseram frente à afirmação de que seus filhos apresentam ou já apresentaram sobrepeso, contra 28% que concordaram. Essa situação pode ser justificada pela tendência de busca por hábitos alimentares mais saudáveis, e também pelo crescente número de pessoas praticantes de atividades físicas, que contribui grandemente para a manutenção e perda de peso. Segundo dados do Ministério da Saúde, de 2014 até 2019, o número de pessoas que praticam atividade física em seu tempo livre passou de 30,3% para 33,8%, o que corresponde a um crescimento de cerca de 11%.

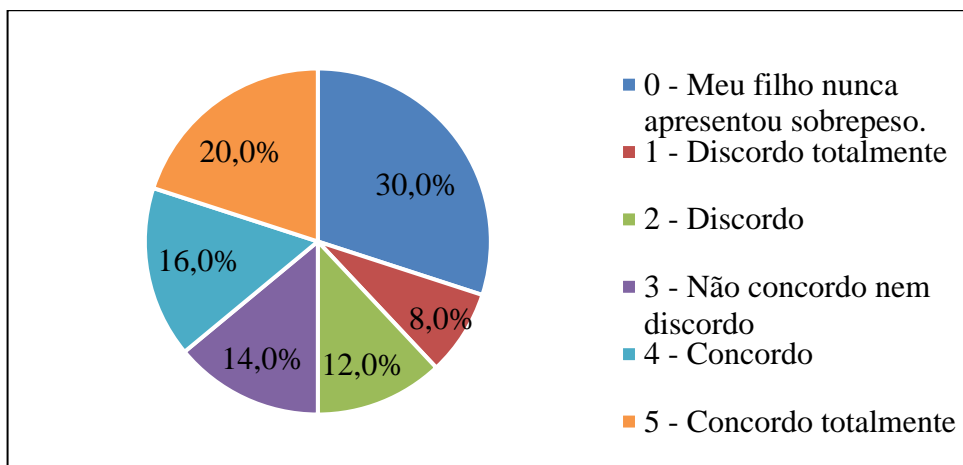


Figura 13: Acredito que a atividade publicitária possa ter alguma influência nesse quadro de sobrepeso.

Fonte: elaborado pelos autores.

Na Figura 13 é possível observar que, daqueles que concordaram com a afirmação de que seus filhos apresentam ou já apresentaram sobrepeso, a maioria acredita que a atividade publicitária possa ter alguma relação com o quadro de sobrepeso de seus filhos, o que demonstra

que os pais ou responsáveis reconhecem o poder que a publicidade possui de influenciar as crianças.

No conjunto, a pesquisa mostrou que a maioria dos respondentes reconhece que a publicidade de alimentos é muito presente da rotina de seus filhos, e 96% concordaram que, na maior parte dos casos, os alimentos divulgados são ultraprocessados, inadequados para uma alimentação saudável.

Quanto à reação das crianças às propagandas, na pesquisa bibliográfica foi possível observar que as crianças não têm uma clara compreensão dos objetivos persuasivos por detrás dos anúncios, devido, em grande parte, à sua imaturidade, o que foi confirmado através das respostas dos pais ao formulário: 86% dos pais concordaram com tal afirmação.

Talvez por isso, 80% dos respondentes acreditam que a publicidade de alimentos pode levar à mudança de hábitos alimentares das crianças, tendo em mente o forte poder de influência que o marketing tem sobre elas.

Em um posicionamento coerente com o conjunto de respostas da pesquisa, a maioria dos pais se opôs a publicidade direcionada ao público infantil em geral, como também defendem alguns estudos apresentados no artigo.

4. Considerações finais

Este trabalho procurou desenvolver uma discussão sobre o papel da publicidade de produtos alimentícios dirigidos ao público infantil e sua possível influência na obesidade infantil.

A pesquisa revelou que os pais ou responsáveis mostram preocupação com esta questão de saúde e possuem consciência do poder de influência que a publicidade tem sobre as crianças. Embora alguns pais tenham respondido que acreditam que a atividade publicitária possa ter alguma relação com o quadro de sobrepeso de seus filhos, não foi possível concluir de forma positiva a relação entre publicidade de produtos alimentícios dirigidos ao público infantil e a obesidade infantil. A própria questão, obesidade infantil, como apresentada neste trabalho, mostra-se complexa: pode ser resultado de diversos fatores, não apenas da alimentação, como também de comportamento e aspectos de ordem genética. Mas a pesquisa mostrou a posição dos pais contrária à publicidade direcionada ao público infantil, reconhecendo o poder que a publicidade tem de levar à mudança de hábitos alimentares nas crianças.

A pesquisa, realizada pelas redes sociais, contou com 50 respostas válidas, o que pode ser considerada uma limitação do estudo, não refletindo o intuito de mostrar a realidade do Brasil.

O artigo procurou destacar que órgãos como a Organização Mundial da Saúde, em nível mundial, e o Ministério da Saúde, em nível nacional, reconhecem o papel da publicidade como um empecilho para o combate da obesidade infantil, assim como diversos pesquisadores afirmam, através de dados, em suas pesquisas científicas.

É importante ressaltar que a propaganda tem um papel importante numa sociedade que consome produtos e serviços. O grande desafio é a realização da atividade de propaganda de forma que possa garantir o cumprimento de seu objetivo, sem produzir o efeito negativo de induzir a uma alimentação não saudável para as crianças.

Fica a sugestão para a realização de novos estudos, com a ampliação da amostra, o que permitiria extrair conclusões mais confiáveis a respeito do tema tratado.

Referências bibliográficas

- ANDRONIKIDIS, A.; LAMBRIANIDOU, M. **Children's understanding of television advertising: a grounded theory approach.** *Psychology and Marketing*, 10 mar. 2010, 27(4), 299-322.
- BIJMOLT, T.; CLASSEN, W.; BRUS, B. **Children's understanding of TV advertising: effects of age, gender, and parental influence.** *Journal of Consumer Policy*, 1 jun. 1998, 21, 171-194.
- BJURSTRÖM, E. **Children and television advertising: a critical study of international research concerning the effects of TV commercials on children.** Swedish Consumer Agency, 1994.
- BRASIL (1990). Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente.
- CORICA, D. et al. (2018). **Does Family History of Obesity, Cardiovascular, and Metabolic Diseases Influence Onset and Severity of Childhood Obesity?** Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fendo.2018.00187/full>. Acesso em: 28 maio 2020.
- GLIBER, A. **Um estudo compreensivo da personalidade de crianças obesas: enfoque kleiniano.** 2012. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. doi:10.11606/D.47.2012.tde-11052012-110010. Acesso em: 2020-05-26.
- HARTUNG, P.; KARAGEORGIADIS, E. (2017). **A regulação da publicidade de alimentos e bebidas não alcoólicas para crianças no Brasil.** *Revista de Direito Sanitário*, 17(3), 160-184. <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9044.v17i3p160-184>
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. **Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos**, 3ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- HORLLE, A S.; SCHMIDT, S. P. **Criança, identidade e consumo: um estudo sobre as lições da publicidade infantil.** *Rizoma, Santa Cruz do Sul*, v. 5, n. 1, p. 165-177, jul. 2017. ISSN 2318-406X. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/rizoma/article/view/7464/6175>>. Acesso em: 29 maio 2020. doi:<https://doi.org/10.17058/rzm.v5i1.7464>.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**, 12ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- LAS CASAS. A. L. **Administração de Marketing**. 2ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE PEDRIATRIA (Rio de Janeiro). **Obesidade na infância e adolescência: Manual de Orientação.** 2. ed. rev. e aum. Rio de Janeiro: 2012. Disponível em: https://www.sbp.com.br/fileadmin/user_upload/publicacoes/14297c1-man_nutrologia_completo.pdf. Acesso em: 25 maio 2020.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**, 7ed. São Paulo: Elsevier, 2014.
- PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C. **Fundamentos de Marketing: conceitos e práticas**, 6ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**, 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- UEDA, M.; PORTO, R.; VASCONCELOS, L. **Publicidade de alimentos e escolhas alimentares de crianças.** *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 30, n. 1, p. 53-61, março 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722014000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 22 de abril de 2020.

Sites

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. Contribuição da psicologia para o fim da publicidade dirigida à criança. [S. l.], outubro 2008. Disponível em: https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2008/10/cartilha_publicidade_infantil.pdf. Acesso em: 12 maio 2020.

HOSPITAL ALBERT EINSTEIN. Obesidade. Disponível em: <https://www.einstein.br/doencas-sintomas/obesidade>. Acesso em: 13 maio 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Má alimentação causa obesidade infantil. [S. l.], 8 nov. 2019. Disponível em: <https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/45982-ma-alimentacao-causa-obesidade-infantil>. Acesso em: 19 mar. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE; SECRETARIA DE ATENÇÃO À SAÚDE; DEPARTAMENTO DE ATENÇÃO BÁSICA. Guia Alimentar para a População Brasileira. 2. ed. Brasília, 2014. Disponível em: https://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/guia_alimentar_populacao_brasileira_2ed.pdf. Acesso em: 14 maio 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Má alimentação causa obesidade infantil, 8 nov. 2019. Disponível em: <https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/45982-ma-alimentacao-causa-obesidade-infantil>. Acesso em: 19 mar. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Obesidade infantil traz riscos para a saúde adulta, 3 jun. 2019. Disponível em: <https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/45494-obesidade-infantil-traz-riscos-para-a-saude-adulta>. Acesso em: 19 mar. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE; SECRETARIA DE ATENÇÃO À SAÚDE; DEPARTAMENTO DE ATENÇÃO BÁSICA; COORDENAÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO. A Promoção da alimentação saudável como instrumento de prevenção e combate ao sobrepeso e obesidade. Brasília: Anelise Rizzolo de Oliveira Pinheiro, 15 dez. 2003. Disponível em: <http://189.28.128.100/nutricao/docs/geral/obesidade2004.pdf>. Acesso em: 14 maio 2020.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Plano de Ação para Prevenção da Obesidade em Crianças e Adolescentes. [S. l.], 3 ago. 2014. Disponível em: <https://www.paho.org/bra/images/stories/UTFGCV/planofactionchildobesity-por.pdf?ua=1>. Acesso em: 13 maio 2020.

SEBRAE. Alimentação Infantil: Mercado em alta exige criatividade e responsabilidade. Alimentos e Bebidas, [s. l.], fevereiro 2019. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/inteligencia/relatorio-de-inteligencia/alimentacao-infantil>. Acesso em 4 jun. 2020.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Obesity, 10 fev. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/facts-in-pictures/detail/6-facts-on-obesity>. Acesso em: 13 maio 2020.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Prevention and control of noncommunicable diseases: implementation of the global strategy, 28 nov. 2009. Disponível em: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB126/B126_12-en.pdf. Acesso em: 14 maio 2020.

CONHECER PARA INCLUIR: PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO PUC - SP

Lais Pereira dos Santos
Pedro Aguerre

RESUMO

Essa pesquisa realizou um estudo preliminar sobre as políticas de inclusão de pessoas com deficiência desenvolvidas pela Universidade Pontifícia Católica de São Paulo-PUCSP, investigando como ela atua no processo de inclusão de seus alunos com deficiência. Analisa sobre o quanto a Instituição está engajada nas políticas de inclusão, como isso se reflete nos discentes e o quanto isso é importante para ambos lados no âmbito da diversidade, inclusão, acessibilidade e responsabilidade social. A pesquisa foi enviada para os alunos no aplicativo Whatsapp e contou com o apoio do PAC, centros acadêmicos e atléticas da PUC. Responderam 29 pessoas de diversos cursos. A pesquisa foi aberta para todos os alunos para ter uma amostra comparativa e poder entender o contexto onde estão inseridos. 45,5% dos alunos com deficiência tem idade de 19 a 24 anos. As deficiências encontradas foram: auditivos, motora e intelectual, que são as que mais afetam os alunos. Em relação ao mercado de trabalho, 72,7% trabalham no setor privado. 63,3% disseram que estudaram em escolas particulares e que as escolas não tinham especialidade em educação inclusiva. Sobre a vivência na PUC, 45% dos discentes com deficiência alegam que pagam o curso através de bolsa FUNDASP e 9,1% usam recursos financeiros de seus responsáveis. Os alunos que são bolsistas FUNDASP, foram contemplados com bolsas de estudos reservadas para pessoas com deficiência. 31% dos discentes destacaram que o setor PAC da PUCSP e os professores têm se tornados aliados extremamente importantes para os alunos que necessitam de suporte para conseguirem acompanhar o curso. Alguns deles alegam que o aspecto social e as estruturas arquitetônicas constituem as maiores dificuldades que enfrentam; apesar das reformas feitas pela PUCSP para garantir acessibilidade, ainda faltam diversas coisas para melhorar. E 45% dos discentes com deficiência declaram que talvez se sintam incluídos pela PUC.

Palavras-Chave: Inclusão; Pessoa com deficiência; Mercado de trabalho; Ensino superior.

INTRODUÇÃO

O presente projeto de pesquisa pretende abordar os processos de inclusão de pessoas com deficiências (PCDs) nas organizações e como a diversidade das pessoas pode impactar nas empresas como um todo.

Segundo a análise feita pelo IBGE é muito alto o número de pessoas que possui alguma determinada deficiência, mas a empregabilidade ainda continua baixa, apesar de existir há 27 anos a Lei Federal nº 8.213 que obriga as empresas que tem 100 funcionários ou mais a contratarem uma certa percentagem de pessoas com deficiência.

Sabe-se que fazer inclusão é um passo muito importante que traz benefícios não apenas para a pessoa contratada, mas também para todos que atuam na organização. Para que o processo seja positivo para todos, é importante perceber as oportunidades de acordo com as limitações, habilidades e conhecimentos de cada um.

Para que tenhamos uma sociedade com ampla representatividade de sua diversidade é necessário compreender o que é uma inclusão social a partir de minorias ou grupos subrepresentados. Inclusão é a prática de inserir alguém ou um grupo que tem a mesma

identidade ou similar na sociedade. O fato de incluir uma pessoa com deficiência significa torná-la membro da vida social, política, econômica e assegurar a sua dignidade e respeito pelos seus direitos fundamentais e sua dignidade humana.

Pretende-se analisar especificamente a atuação da Universidade Pontifícia Católica de São Paulo (PUC-SP) no âmbito da diversidade, inclusão, acessibilidade e responsabilidade social para buscar a melhor forma de garantir a inclusão de pessoas com deficiência no Ensino Superior, tendo como foco principal os estudantes com necessidades específicas.

O trabalho de iniciação científica utiliza como tema pessoas com deficiência vinculada ao Ensino Superior, buscando estudar a trajetória desde contextos históricos a inserção no mundo acadêmico. Esse pretende destacar os diversos obstáculos e preconceitos sofridos por eles até chegar inclusão na sociedade.

Para compreender o percurso das pessoas com deficiências e a discriminação enfrentada por eles no Ensino superior e na sociedade, é extremamente importante recorrer historicamente à origem da terminologia até o momento atual no Brasil.

DESENVOLVIMENTO

O que é deficiência?

A compreensão dos conceitos que cercam a palavra deficiência é extremamente importante para que possa haver de fato a inclusão. Assim como cita Sassaki:

“Os conceitos são fundamentais para o entendimento das práticas sociais. Eles moldam nossas ações. E nos permitem analisar nossos programas, serviços e políticas sociais, pois os conceitos acompanham a evolução de certos valores éticos, como aqueles em torno da pessoa com deficiência. Portanto, é imprescindível dominarmos bem os conceitos inclusivistas para que possamos ser participantes ativos na construção de uma sociedade que seja realmente para todas as pessoas, independentemente de sua cor, idade, gênero, tipo de deficiência e qualquer outro atributo pessoal” (SASSAKI, 2010, p.27)

Existem diversas palavras que conceituam o que é deficiência e por ser uma palavra ampla, pode ser utilizada tanto para objetos ou termos médicos. A definição mais aceita é pessoa com deficiência. Assim como explicito nas palavras da ONU:

“Pessoas com deficiência são aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras ambientais, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas” (ONU, 2008).

A definição da palavra “deficiência” foi aprovada pela Convenção Internacional para Proteção e Promoção dos Direitos e Dignidades das Pessoas com Deficiência, aprovado pela Assembleia Geral da ONU, em 2006, e ratificada, no Brasil, em julho de 2008.

Terminologias discriminatórias

“Pessoas com deficiência e direitos humanos: ótica da diferença e ações afirmativas”, livro de Sidney Madruga, inicia percorrendo historicamente como as pessoas com deficiência e seus direitos eram tratados pela sociedade, iniciando pelas terminologias. “Pessoa portadora de deficiência”, “pessoa deficiente”, “pessoa portadora de necessidades especiais”, “pessoa especial” e entre outros termos, muitos ainda são empregados de forma pejorativa pela sociedade, conscientemente ou não, para referir alguma pessoa que tem deficiência. A palavra

deficiente é um termo pejorativo que normalmente é associado negativamente como incapacidade, inadequação, defeituoso pela sociedade. Assim como cita Madruga:

“Além disso, a deficiência deve ser entendida não só como a constatação de uma falha, falta ou carência de um indivíduo, mas, sobretudo, diante do seu grau de dificuldade no relacionamento social, profissional e familiar, dos obstáculos que se apresentam para sua integração [inclusão] social” (MADRUGA, 2015, p.20)

A pessoa não é deficiente e sim tem uma deficiência, a única diferença é que ela enfrentará alguns obstáculos como andar nas ruas, onde algumas calçadas não têm acessibilidade ou estão em péssimas condições, falta de acessibilidade nas lojas e restaurantes, transporte deficiente, ensino profissional precário, preconceito, dificuldades para transitar pelos prédios comerciais e públicos. Esses obstáculos acabam fazendo com que as pessoas se sintam excluídas na sociedade. Assim como afirma Ferraz e Leite:

“São as barreiras econômicas, culturais, arquitetônicas, atitudinais, entre outras, que geram a exclusão das pessoas com deficiência, e não os fatores biomédicos. Não são os fatores intrínsecos que oprimem e discriminam, e sim os fatores extrínsecos.” (FERRAZ; LEITE, p.98)

Já a terminologia “pessoa com necessidades especiais” envolve um conceito mais amplo, que abrange mulheres grávidas, obesos, idosos e outras pessoas que possam ter obstáculos para realizar alguma determinada atividade, e que necessitam de cuidados especiais para terem mais segurança, conforto e autonomia, sendo assim, todas as pessoas podem ter alguma necessidade especial em algum momento da vida. Assim como cita Madruga:

“Num passado mais recente ainda se registram as expressões “pessoas com necessidades especiais”, “portadores de necessidades especiais”, “pessoas especiais”, “portadores de direitos especiais”. Ocorre que o adjetivo “especial”, além de não projetar em si qualquer diferenciação, não se constitui numa característica exclusiva das pessoas com deficiência. Ser considerado “especial”, ou uma “pessoa especial”, vale para todos, possuam ou não alguma deficiência” (MADRUGA, 2015, p.19)

Da mesma forma a palavra portador, porque pessoas não portam a deficiência, mas sim, possuem a deficiência, assim como as pessoas não portam olhos verdes, mas os possuem. Uma pessoa pode portar óculos escuros os quais pode tirá-los quando quiser. Como fica explícito nas palavras de Madruga:

“(…) a deficiência é inerente à pessoa que a possui. Não se carrega, não se porta, não se leva consigo, como se fosse algo sobressalente ou um objeto. Tampouco deficiência traz alguma sinonímia com doença e não é expressão antônima de eficiência (que tem o seu contrário em ineficiência)” (MADRUGA, 2015 p.19)

As pessoas com deficiência eram referidas com diversos nomes discriminatórios, enxergadas de forma desprezível e com isso passaram a ser excluídas da sociedade para qualquer atividade porque antigamente elas eram consideradas como pessoas inválidas, sem utilidade para a sociedade e incapazes para trabalhar. Assim como afirma Sassaki:

“A sociedade, em todas as culturas, atravessou diversas fases no que se refere às práticas sociais. Ela começou praticando a exclusão social de pessoas que por causa das condições atípicas não lhe pareciam pertencer à maioria da população” (SASSAKI, 1997, p.16)

Segundo Romeu Sassaki (2002), o maior problema decorrente do uso de termos incorretos reside no fato de que os conceitos obsoletos, as ideias equivocadas e as informações inexatas possam ser, de forma inadvertida, reforçados e perpetuados.

Além do mais, o mesmo fato pode ser um dificultador nas mudanças de paradigmas, pois, a quebra desses hábitos discriminatórios praticados pela sociedade proporciona que as pessoas com deficiência não sintam vergonha ou se sintam excluídas na sociedade. Assim como cita Madruga:

“O emprego, portanto, de um termo mais adequado para identificar determinadas categorias ou grupos sociais ao mesmo tempo em que contribui para afastar estigmas, atitudes discriminatórias, informações incompletas ou incorretas, reforça a autoestima daqueles que sempre foram excluídos, até, no uso correto da linguagem.” (MADRUGA, 2015, p.24)

Com o passar dos anos, a sociedade sofreu uma evolução social na forma como se referia, tratava e garantia os direitos das minorias através de árduos movimentos políticos das pessoas com deficiências iniciados na década de 70, ganhando mais força no ano 1981, quando foi instituído o Ano Internacional da Pessoa Deficiente. Os movimentos em prol das pessoas com deficiências ajudaram a tirá-los da invisibilidade em que estavam vivendo, buscando chamar atenção da sociedade, buscando criar leis na tentativa de obter igualdades e oportunidades.

Pessoas com deficiência no Brasil

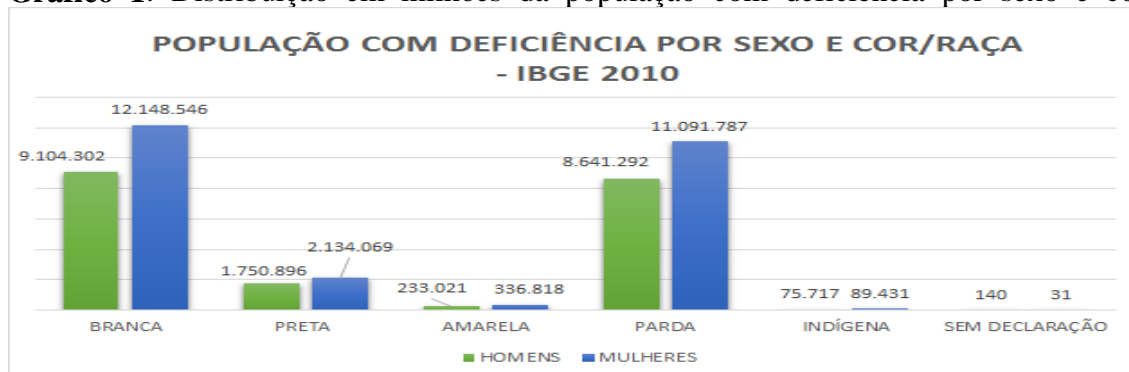
Segundo resultados obtidos pelo Censo 2010, apontou que no Brasil, existe 45,6 milhões de pessoas que declararam ter algum tipo de deficiência como: visual, auditiva, motora e mental ou intelectual e que isso representa em torno de 23,9% da população brasileira.

Levando em consideração a população residente no Brasil, 23,9% possuíam pelo menos uma das deficiências investigadas que são: visual, auditiva, motora e mental ou intelectual. A prevalência da deficiência muda conforme com a natureza delas. A deficiência visual indicou a maior ocorrência, atingido cerca de 18,6% da população brasileira. Em seguida, está a deficiência motora, acometendo em torno 7% da população, seguida da deficiência auditiva, em 5,10% e da deficiência mental ou intelectual, em 1,40%.

A Região Nordeste teve o maior percentual de prevalência de pessoas com deficiências, de 26,3%, enquanto nas regiões Sul e Centro tiveram um percentual menor, 22,5% e 22,51%, respectivamente.

Ao analisar por cor/raça, observamos que a maior incidência de deficiências ocorre expressivamente com pessoas do sexo feminino que possuem a pele branca e parda. Assim como fica explícito no gráfico abaixo:

Gráfico 1: Distribuição em milhões da população com deficiência por sexo e cor/raça.



Fonte: Elaboração própria, 2020 – Dados extraídos do Censo 2010, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

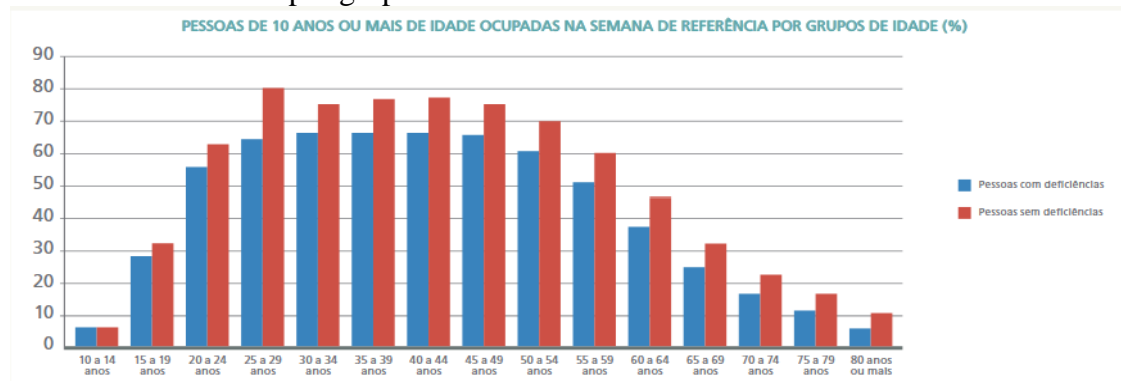
Os dados do censo indicaram que a deficiência afeta pessoas de qualquer idade, algumas pessoas nascem com ela, outras a adquirem ao longo da vida. Além do mais, podemos analisar que percentual é bastante expressivo nos grupos de idade de 15 a 65 anos que representa 71,5%, 20,9% das pessoas possuem mais de 65 anos e 7,6% pertencem ao grupo de idade de 0 a 14 anos. A prevalência da deficiência tende a ser recair sobre pessoas mais velhas, haja vista o progressivo aumento da expectativa de vida no Brasil.

Das pessoas com deficiência acima de 15 anos no Brasil, 61,1% delas sequer tinham instrução ou tinham somente o ensino fundamental incompleto; 14,2% tinham ensino fundamental completo ou médio incompleto; 17,7% tinham ensino médio completo ou superior incompleto; e apenas 6,7% concluíram o nível superior (IBGE, 2012).

No dia 24 de julho de 1991, foi criada a Lei 8.213/91 conhecida popularmente como “Lei de cotas” que determina que as empresa que tem 100 ou mais funcionários seja obrigada a contratar de dois a cinco por cento dos seus cargos com pessoas com deficiência, na seguinte proporção do número total de funcionários: até 200, 2%; de 201 a 500, 3%; de 501 a 1.000, 4%; de 1001 e acima, 5%.

Apesar da Lei em vigor, o número de contratação de pessoas com deficiência era baixo se for comparada com o número de contratação de pessoas sem deficiência. Como indica a imagem abaixo:

Gráfico 2: Distribuição percentual da população de 10 anos ou mais de idade ocupadas na semana de referência por grupos de idade



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 2010.

Percurso histórico da legislação e um possível retrocesso

No início da década de 80, todos os assuntos que envolviam pessoas com deficiência começaram efetivamente a fazer parte das políticas públicas no Brasil. Com o passar dos anos, os movimentos sociais das pessoas com deficiência foram ficando cada vez mais ativos e com isso conseguiram se articular institucionalmente fazendo com que conquistassem seu espaço e direitos na sociedade.

Em 1981, a Assembleia Geral Das Nações Unidas, pela resolução 31/123, declarou, oficialmente, o ano de 1981 como “Ano Internacional das Pessoas Deficientes” devido através de árduas lutas de diversos movimentos sociais em prol aos direitos das pessoas com deficiência no planeta. Isso coincidiu e foi incentivado no Brasil pelo momento que o país vivia com o processo de redemocratização, que terminou com a proclamação da Constituição de 1988 (a qual estabeleceu diversos direitos para as “pessoas portadoras de deficiência”, terminologia utilizada na época).

A Lei 7.853, de 1989, foi a primeira legislação nacional que buscou averiguar todas as diretrizes para políticas públicas nesse objetivo e instituiu a “política nacional de integração da

pessoa portadora de deficiência”. Esta legislação criou também a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Deficiente (CORDE). E atualmente esse órgão recebe o nome de Secretaria Nacional dos Direitos das Pessoas com Deficiência.

No começo dos anos 90, foram constituídas as cotas de emprego no setor privado e as vagas reservadas para pessoas com deficiência em concursos públicos (Leis 8.213/91 e 8.122/90, respectivamente nessa ordem). Entretanto, a regulamentação desses direitos só pode ser realizada quase dez anos depois, por meio do Decreto Federal 3.298/99, que estabeleceu definições sobre os tipos de deficiência e a responsabilidade do Ministério do Trabalho para o acompanhamento e fiscalização da Lei. Devido a essa enorme demora, apontou o quanto os direitos garantidos na constituição não estavam sendo respeitados para com as pessoas com deficiência.

Já nos anos 2000, foi criado o CONADE (Conselho Nacional dos Direitos das Pessoas com Deficiência), através do Decreto 3.298 de 1999, entretanto, só conseguiu desempenhar seu papel de forma ativa a partir de 2003, quando começou a fazer parte da estrutura do governo, ligado à Secretaria de Direitos Humanos (Lei 10.083/03) que possibilitou a ampliação da participação de pessoas com deficiência de modo geral.

No ano de 2006, ocorreu a primeira edição da Conferência Nacional dos Direitos das Pessoas com Deficiência, evento de extrema importância para o tema abordado e que contou com a participação em grande número do movimento social e das organizações representativas. Posteriormente ele também aconteceu nos anos de 2008, 2012, 2016 e a sua quinta edição estava prevista para acontecer em dezembro de 2020.

Em 2007, foi realizado a “Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo”, que foi aprovada no plenário das Nações Unidas, onde, foram adotados cinquenta artigos que visam garantir e assegurar todos os direitos que as pessoas com deficiência devem têm.

Em 2008, a Convenção e seu Protocolo Facultativo foram internalizados com o status de Emenda Constitucional por meio do Decreto Legislativo nº 186, de 09 de julho de 2008, promulgado pelo presidente do Senado Federal, e posteriormente, no âmbito do Poder Executivo, o Decreto 6.949 de 25 de agosto de 2009, da Casa Civil da Presidência da República, que determina em seu Artigo 1º que a Convenção e seu Protocolo Facultativo devem ser executados e cumpridos de maneira integral como foram redigidos.

No ano de 2011, foi lançado pelo governo federal o “Plano Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência - Viver sem Limite”, publicado por meio do Decreto 7.612, de 17 de novembro de 2011, mostrando o compromisso do Brasil com a Convenção da ONU, apresentando diversas ações para que todos os acordos definidos por essa convenção seja efetivada no cotidiano da vida dessas pessoas, por meio da articulação de políticas governamentais de acesso à educação, inclusão social, atenção à saúde e acessibilidade para as pessoas com deficiência.

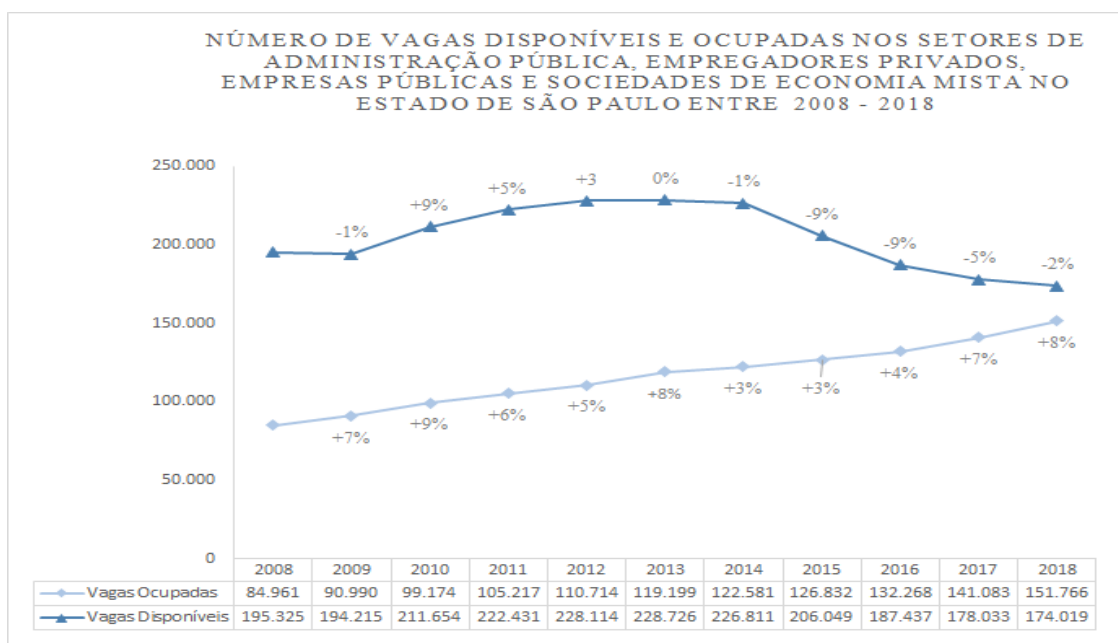
Já no ano de 2015, foi constituída por meio da Lei Federal Nº 13.146 a” Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência ou Estatuto da Pessoa com Deficiência”. A Lei foi baseada na Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência da ONU abordando a inclusão e a acessibilidade em diversos aspectos e dimensões, de acordo com as reivindicações da sociedade. A lei foi extremamente importante para a sociedade porque além de propugnar a garantia dos direitos fundamentais, ela trouxe avanços como por exemplo: quebra da chamada educação “especial” tornando a educação mais inclusiva, multas ou penalidades para quem desrespeitar a lei, quebra de paradigmas sobre a palavra deficiência, entre outros.

Atualmente, os direitos das pessoas com deficiência estão sendo ameaçados pelo projeto de Lei Nº 6.159/2019, criado pelo poder executivo sob orientação do Ministério da Economia. O projeto de lei está em tramitação na Câmara dos Deputados sob regime de prioridade e tem como objetivo fazer alterações impactantes na “Lei de cotas” (Lei nº 8.213/1991) como por exemplo: ao invés do empregador contratar pessoas com deficiência para cumprir a cota, as empresas podem pagar uma certa quantia para a União, que ficará responsável em destinar o dinheiro para o Programa de Habilitação e Reabilitação em favor das pessoas com deficiência. Se o projeto de Lei for aprovado, será um retrocesso de direitos para pessoas com deficiência.

Mercado de trabalho para pessoas com deficiência no Estado de São Paulo

Desde a criação da Lei de cotas, o número de pessoas com deficiência ocupando os postos de trabalho no Estado de São Paulo tem crescido a cada ano. Os dados extraídos da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) entre os anos de 2008 a 2018, aponta que os índices de vagas ocupadas se mantiveram positivos graças às intensivas ações de fiscalização da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho do Ministério da Economia (Ver em <http://trabalho.gov.br/noticias/6856-contratacao-de-pessoas-com-deficiencia-bate-recorde-apos-fiscalizacao-do-trabalho>). Em relação ao número de vagas disponíveis nos últimos cinco anos, houve uma queda considerável de 26% e enquanto o número de vagas ocupadas no mesmo período, apontou um crescimento acumulado de 25%, assim como mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 3: Número de vagas ocupadas nos setores de Administração Pública, Empregadores Privados, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista no Estado de São Paulo entre 2008 – 2018



Fonte:

Elaboração própria, 2020 – Dados Extraídos da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2008 a 2018.

O número de vínculos ativos das pessoas com deficiência aponta que os homens alcançam maiores níveis de contratação do que as mulheres (96.985 mil são homens e 57.480 mil são mulheres), o que significa que 62,8% da população com deficiência ocupada no Estado de São Paulo são homens e 37,2% são mulheres.

Levando em consideração o número de vínculos ativos das pessoas com deficiência, 154.465 mil pessoas possuíam pelo menos uma das seguintes deficiências: física, auditiva, visual, intelectual, reabilitado e múltiplas. A deficiência visual apontou a maior ocorrência (cerca de 45,96% do número de pessoas com deficiência que possuem vínculo empregatício). Em seguida, está a deficiência auditiva, acometendo em torno de 18%, seguida da deficiência visual, com 14,1%, da deficiência intelectual, em 12,4%, pessoas com deficiência que foram reabilitadas representa em torno de 8,1% e pôr fim a deficiência múltipla que acomete 2,2% do número de pessoas com deficiência que possuem vínculo empregatício.

Os dados obtidos pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do ano base de 2018, indicaram que as pessoas com deficiência que possuem vínculo empregatício estão situadas fortemente entre a faixa etária de 30 a 49 anos, o que representa em torno de 56,42%. Assim como fica explícito no gráfico abaixo:

Gráfico 4: Vínculos ativos das Pessoas com Deficiência por faixa etária



Fonte:

Elaboração própria, 2020 – Dados Extraídos da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) - Ano base: 2018. Organizado pela FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas)

Ao analisar por cor ou raça da população empregada observamos que a maior proporção é de pessoas que possuem a cor branca, representando 62% dos vínculos ativos, enquanto 24% possuem a cor parda, 6% são pretos, 4% não quiseram informar, 3% ignoraram, 1% declararam indígena. Analisando o número de vínculos ativos por grau de escolaridade, observamos que a maior incidência acontece consideravelmente entre os graus de ensino médio e superior, onde 49,77% das pessoas possuem o nível ensino médio completo e enquanto 19,61% das pessoas possuíam o ensino superior completo.

Metodologia

O objetivo dessa pesquisa realizada foi analisar a situação geral de acesso ao mercado de trabalho da pessoa com deficiência, tomando o caso da atuação da Universidade Pontifícia Católica de São Paulo (PUC-SP) no âmbito da diversidade, inclusão e responsabilidade social para buscar a melhor forma de garantir a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho, tendo como foco principal os estudantes com necessidades específicas.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da PUCSP, com o Parecer CEPE de 4.164.997, em 20 de Julho de 2020.

Entre o mês de julho até setembro, a pesquisa foi enviada para grupos de alunos no aplicativo Whatsapp junto com o apoio do PAC, centros acadêmicos, atléticas da Universidade. Responderam 29 pessoas entre diversos cursos. Foi decidido abrir a pesquisa para os discentes que possuem e não possuem deficiência para ter uma amostra comparativa para entender o contexto onde estão inseridos.

Observamos que na amostragem geral, a maior incidência ocorre expressivamente entre as idades de 19 a 24 (51,7%) enquanto 27,6% possuem idade entre 25 a 29 anos. As faixas etárias entre 30 a 40 anos e 41 a 49 anos representam respectivamente 13,8% e 6,9% dos discentes.

Com relação às pessoas que possuem ou não deficiência, a maior incidência acontece entre os alunos que possuem idades entre 19 a 24 anos. A faixa etária entre 25 a 29 anos no gráfico de pessoas sem deficiência indica em torno de 33,3%, enquanto na faixa seguinte é de 27,3% o percentual dos discentes que possuem deficiência

Com relação a gênero 62,1% dos discentes se identificavam como do gênero feminino e enquanto 37,9% se identificavam como do gênero masculino. Os dados comparativos entre os discentes que possuem ou não deficiência aponta também que a maior incidência ocorre no gênero feminino, com 54,5% de estudantes com deficiência. No gênero masculino os alunos que possuem deficiência representaram 45,5%

Em relação a raça-cor, 55,2% dos discentes se autodeclararam brancos, 20,7% se autodeclararam pardos, 17,2% se identificavam como pretos, 3,4% se autodeclararam amarelos e 3,4% preferiram não responder à pergunta.

Nos dados comparativos entre os discentes que possuem ou não deficiência a maior incidência ocorre entre os alunos que se identificaram como brancos (66,7% dos alunos sem deficiência e 36,4% dos alunos com deficiência). Os alunos de cor parda e preta, contaram com, respectivamente 27,3% e 16,7% e 18,2% e 16,7%, com e sem deficiência.

No total, 62,1% dos alunos não possuíam qualquer deficiência e 37,9% responderam que tinham alguma deficiência.

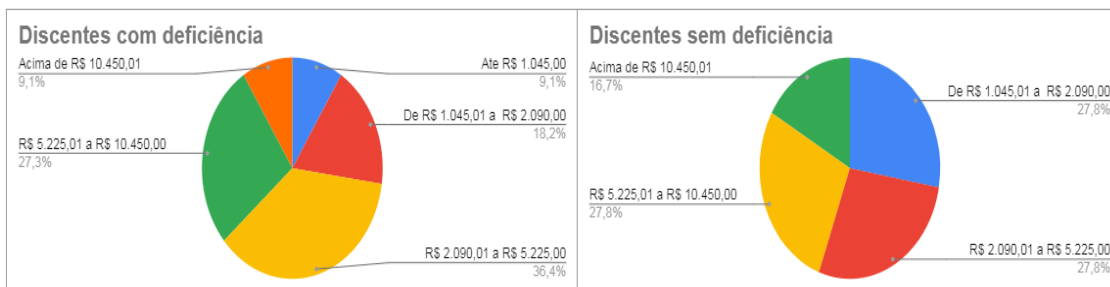
Com relação a quais eram as deficiências dos alunos, a maior incidência acontece nas pessoas que possuem deficiência auditiva, que acomete 17,2% dos discentes, seguida da deficiência motora (13,8%) e 6,9% com deficiência intelectual. Abordamos os alunos a respeito se eles exerciam alguma atividade remunerada, e o resultados da amostragem geral aponta que 65,5% dos discentes disseram que trabalham em empresa privada, 20,7% declararam que não possuem trabalho remunerado, 6,9% trabalham sob o regime de estágio e 6,9% dos alunos trabalham em empresas públicas.

Ao analisar os dados comparativos, a maior incidência acontece nos discentes com ou sem deficiência que trabalham no setor privado, onde, representa 72,7% dos alunos com deficiência e 66,7% dos discentes sem deficiência. Em seguida, 27,3% dos alunos com deficiência e 16,7 dos discentes sem deficiência declararam que não exercem nenhuma atividade remunerada. E no gráfico dos discentes sem deficiência, 5,6% declaram que trabalham no setor público enquanto 11,1% dos alunos trabalham sob o regime de estágio.

Para entender o contexto socioeconômico dos discentes, perguntamos qual era a sua renda familiar. O resultado da amostragem mostrou que 31% dos discentes declaram ter renda familiar em torno de 2 a 5 salários mínimos, 27,6% responderam que a renda familiar era composta entre 5 a 10 salários mínimos, 13,8% dos alunos disseram possuir renda familiar

acima de 10 salários mínimos e 3,4% dos alunos alegam que a renda familiar é constituída por 1 salário mínimo.

Já nos dados comparativos, a maior incidência ocorre nos discentes com deficiência que possuem renda familiar entre 2 a 5 salários mínimos (36,4% dos alunos) e nos discentes sem deficiência na mesma faixa de renda, representando em torno de 27,8%. Assim como fica explicito no gráfico de amostragem geral e nos gráficos comparativos entre discentes com ou sem deficiência abaixo:



Perguntamos aos alunos, quantas pessoas constituem seu núcleo familiar. 62,1% dos discentes declaram que moram com quatro ou cinco pessoas, 27,6% responderam que moram entre três e duas pessoas, 6,9% dos alunos disseram que mora com uma pessoa e 3,5% dos discentes declaram que moram sozinhos.

Para compreender o contexto escolar dos alunos, perguntamos qual foi o tipo de escola que eles frequentaram e o resultado geral apontou que a maior incidência é de alunos que estudaram em escola particular o que representa em torno 48,3% dos discentes; 41% declararam que estudaram em escola pública e 10,3% responderam que estudaram parcialmente em escola particular e pública.

No gráfico dos discentes com deficiência, 63,6% dos alunos com deficiência declararam que estudaram em escola pública e 36,4% responderam que frequentaram escola pública. Ao analisar o gráfico dos alunos sem deficiência, 44,4% disseram que frequentaram escola pública, 38,9% declararam que estudaram em escola particular e 16,7% responderam que estudaram parcialmente em escola pública e particular.

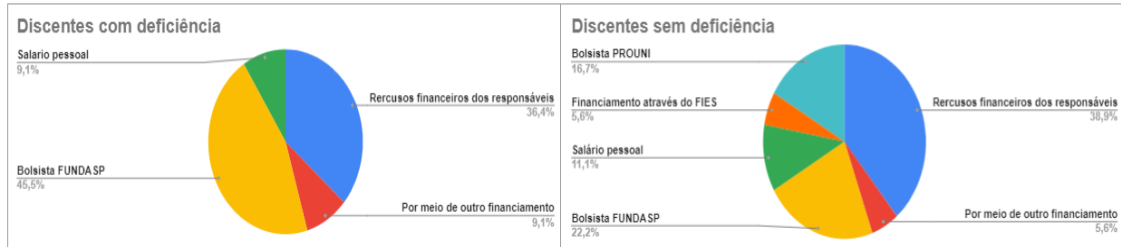
75,9% dos discentes disseram que escolas onde estudaram não eram especializadas em educação inclusiva e 24,1 % dos alunos responderam que as escolas eram sim especializadas em educação inclusiva.

Os alunos respondentes do questionário, vieram de diversos cursos. A maioria dos discentes fazem o curso de Administração (48,3%). Em seguida 20,69% dos alunos cursam Pedagogia, 6,9% fazem o curso de Psicologia. Apareceram respostas de alunos dos cursos de Ciências Econômicas, Comunicação e Multimeio, Direito Educação Inclusiva, História, Publicidade e Propaganda e Serviço Social (cada um com 3,5% dos discentes).

Perguntamos aos discentes de que maneira financiaram os seus cursos: 37,9% dos alunos responderam que financiam seus cursos com recursos financeiros de seus responsáveis, 31% o fazem através de bolsas FUNDASP, 10,3% por meio de bolsas PROUNI, 10,3% por meio de recursos próprio, 6,9% por meio de outro tipo de financiamento e 3,4% por meio do FIES.

Especificamente em relação aos discentes com deficiência, 45% declararam que financiam seus cursos por meio de bolsas FUNDASP, 36,4% financiam com recursos

financeiros de seus responsáveis, 9,1% financiam por meios de recursos pessoais e 9,1% utilizam outros tipos de financiamentos. O gráfico comparativo entre discentes com ou sem deficiência pode ser visualizado a seguir:



Com a finalidade de focar no público principal, foi perguntado aos discentes bolsistas se eles foram contemplados com bolsas reservadas para pessoas com deficiência e 13,8% responderam que sim por meio de bolsas FUNDA SP, 44,8% declaram que não são bolsistas e 41,4% alegam que não foram contemplados com bolsas através das cotas.

Questionamos os discentes se eles participaram de algum tipo de acolhimento visando conhecer e atender suas necessidades específicas e 48% dos alunos optaram por não responder, 31% declaram que sim e 21% responderam que não.

Pedimos para que os discentes argumentassem um pouco como foi o processo e foram colhidas diversas menções como:

- Alguns alegaram que não houve acolhimento e que os próprios alunos/responsáveis procuravam a Instituição para que pudessem ter o atendimento inclusivo;
- O setor do PAC da PUCSP tem se tornado um aliado extremamente importante para os alunos que necessitam de suporte para conseguir acompanhar o curso;
- Os funcionários e professores da Universidade têm se mostrados prestativos para atender as necessidades dos alunos;

Alguns alunos responderam que no início houve acolhimento para entender as necessidades, mas não foram atendidas de imediato e que isso fez com que os alunos fossem prejudicados pois passam a enfrentar mais obstáculos para poder acompanhar as aulas. Perguntamos aos discentes se eles participaram de alguma integração (tour para conhecer o curso, recepção de calouros, trotes, e etc.) em seus cursos e 52% dos alunos optaram por não responder, 38% declaram que sim e 10% responderam que não.

Perguntamos aos alunos se eles utilizam de algum tipo de tecnologia assistiva (Intérprete, telefone adaptado, ampliador de texto, navegador em braille/ libras e entre outros) para assistir as aulas. Como é uma pergunta mais focada em discentes com deficiência, o resultado indica que 54,5% dos alunos responderam que não necessitam de equipamentos inclusivos; no entanto, 45,5% declaram que precisam de tecnologia assistiva. Foi perguntado aos alunos se enfrentaram alguma dificuldade (comunicação, acessibilidade e adaptação) na Universidade e o resultado apontou que 41,38% dos discentes optaram por não responder, 27,59% disseram que sofreram dificuldades, 24,14% declaram que não sofreram e 6,90% responderam que talvez tiveram dificuldade.

Pedimos para que os discentes que sofreram algumas dificuldades argumentassem um pouco como foi o processo. Segue uma análise dos comentários realizados:

- A maioria dos alunos declarou que a estrutura arquitetônica é uma das maiores dificuldades que enfrentam e apesar das reformas feitas pela PUCSP para garantir acessibilidade, ainda faltam diversas coisas para melhorar;

- Outros responderam que tiveram dificuldades para se comunicar com os professores, colegas e colaboradores da Universidade.

Questionados sobre como era para eles participarem das aulas remotas, em função da pandemia devido ao Covid-19 e saber se as necessidades específicas de cada um foram atendidas pela Universidade e pelo Curso, foram recebidas diversas respostas: 34,5% dos discentes declararam que sim, 31,1% optaram por não responder, 13,8% responderam que não. Por fim, 10,3% alegam que não houve necessidades específicas e mesmo percentual dos alunos que responderam que foram atendidas parcialmente. Perguntados sobre como eles se sentiam na interação com os estudantes e professores nestes tempos de isolamento social 24,1% dos alunos alegam que a relação é boa, 17,2% optaram por não responder, 13,8% relataram que houve poucas interações, 10,3% outras respostas, com frequência de 6,9% responderam que está normal; que ficou complicado; que reconhecem os esforços dos professores e que % alegam que se sentem incluídos. Por fim, com apenas uma menção (3,5%) foi dito que era um momento de adaptação; que não se sentem incluídos; que consideram que está regular, e que ficou ruim.

Pedimos para os discentes com deficiência argumentar um pouco sobre como foi a interação e foram recebidas respostas como:

- Alguns relatam que o desempenho acadêmico melhorou com o distanciamento social;

- Outros disseram que a relação com os professores e colegas ficou mais próxima e unida e o fácil acesso as plataformas permitiu que as aulas continuassem.

Perguntamos aos discentes se eles sofreram algum tipo discriminação na Universidade e 66% dos alunos optaram por não responder, 17% alegam que não sofreram e 17% declararam que sim.

Em relação a como foi a interação os comentários foram:

- Alguns alunos com deficiência relataram que sofreram discriminação de professores e alunos por conta da deficiência;

- Alguns discentes sem deficiência alegam que sofreram discriminação social e racial.

E por fim, perguntamos aos discentes se eles se sentem incluídos pela Universidade. 51,7% responderam que se sentem incluídos, 36,9% alegam que talvez se sintam incluídos e 10,3% relatam que não se sentem incluídos.

Analisando o gráfico dos alunos que possuem deficiência, a maior incidência ocorre nos discentes que responderam talvez se sintam incluídos, o que representa 45,5% dos discentes, 36,4% disseram que se sentem incluídos e 18,2% alegam que não se sentem incluídos pela Instituição. Já no gráfico dos alunos sem deficiência, 61,1% declaram que se sentem incluídos, 33,3% responderam talvez e 5,6% alegam que não se sentem incluídos pela Universidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração a análise dos dados obtidos pela pesquisa de campo e estudos bibliográficos, a questão da falta de acessibilidade em alguns lugares, os obstáculos

econômicos, atitudinais e culturais são fatores que ainda contribuem muito com a exclusão das pessoas com deficiência da sociedade.

Segundo dados do IBGE 2010, cerca de 23,9% da população brasileira possuía algum tipo de deficiência, ou seja, é extremamente importante estudar sobre pessoas com deficiência e compreender todos os aspectos que podem interferir no cotidiano dessas pessoas que representam aproximadamente $\frac{1}{4}$ da população brasileira.

Décadas atrás, algumas pessoas sem deficiência olhavam diretamente para a deficiência da pessoa, fazendo associações a palavras como “invalido” ou “incapacidade” e esquecendo que antes da deficiência, vem a pessoa e sua dignidade humana. As denominações adotadas, como “pessoa portadora de deficiência”, “pessoa deficiente”, “pessoa portadora de necessidades especiais”, “pessoa especial” e outros termos foram sendo transformados à medida em que a sociedade, pela ação de movimentos sociais e obedecendo convenções internacionais, foi evoluindo na forma como se referia e assegurava os direitos fundamentais das minorias.

As análises obtidas através da pesquisa de campo mostraram que os alunos com deficiência da Universidade possuem algumas particularidades semelhantes e ao mesmo tempo diferenciadas com os alunos sem deficiência. A maioria dos alunos com deficiência tem idade de 19 a 24 anos, as deficiências auditivas, motora e intelectual são as que mais afetam os discentes. Em relação ao ensino básico, a maioria dos alunos com deficiência tiveram acesso a escolas particulares e declararam que as escolas não eram especialistas em educação inclusiva.

Em relação à vivência na Universidade, os discentes com deficiência declaram que custeiam o curso principalmente através de bolsa FUNDESP ou por meios de recursos financeiros de seus responsáveis. Esses alunos, informam que foram contemplados com bolsas de estudos reservadas para pessoas com deficiência. O processo seletivo feito pela Universidade foi considerado bom pela a maioria dos alunos com deficiência e $\frac{1}{4}$ dos discentes destacaram que o setor PAC da PUCSP e os professores têm se tornados aliados extremamente importantes para os alunos que necessitam de suporte para conseguirem acompanhar o curso. A maioria dos alunos declararam que as estruturas arquitetônicas e social são as principais dificuldades que enfrentam, e que apesar das reformas feitas pela PUCSP para garantir acessibilidade, ainda faltam diversas coisas para melhorar. Contudo, a maioria dos discentes com deficiência declararam que se sentem incluídos pela Universidade

De forma geral, conclui-se que as políticas de ações afirmativas são essenciais e extremamente importantes para as pessoas com deficiência e que a sociedade tem um papel fundamental que é fazer a inclusão dessas pessoas para que haja equiparação de oportunidades, garantir os direitos e contribuir para o desenvolvimento social, econômico, cultural e entre outros. Nota-se tanto nos dados de mercado de trabalho como da amostra pesquisada que a variável étnico-racial foi relevante para a inclusão, no sentido de que se encontra ainda uma subrepresentação de pessoas negras, indicando ainda um caminho a ser percorrido para a inclusão educacional e socioeconômica deste segmento relevante da sociedade. Assim como cita Sassaki: ” [...] a sociedade se adapta para poder incluir, em seus sistemas sociais pessoas com deficiência (além de outras) e, simultaneamente, estas se preparam para assumir seus papéis na sociedade. A inclusão social constitui, então, um processo bilateral no qual as pessoas, ainda excluídas, e a sociedade buscam, em parceria, equacionar problemas, decidir sobre soluções e efetivar a equiparação de oportunidades para todos. (1997, p. 3).

Segundo o artigo 5º da Constituição da República Federativa do Brasil, o Estado têm o dever de garantir que as pessoas uma boa qualidade de vida, dignidade, garantir o acesso à educação, a habitação, o transporte, ao trabalho, os serviços de saúde e entre outros direitos fundamentais.

REFERENCIAS

- CAVALCANTI, Ana Elizabeth Lapa Wanderley; LEITE, Flavia Piva Almeida; LISBOA, Roberto Senise. **Direitos da infância, juventude, idoso e pessoas com deficiência**, coordenadores. São Paulo: Atlas, 2014. • p. 297 – 307
- FERRAZ, Carolina Valença; LEITE, Glauber Salomão, coordenadores. **Direito a diversidade** – São Paulo: Atlas, 2015. p. 93 –112
- FREITAS, Maria Ester de. **Contexto, Políticas Públicas e Práticas Empresariais no Tratamento da Diversidade no Brasil**. Revista interdisciplinar de gestão social, 2015.
- MIRANDA, Theresinha Guimarães; FILHO, Teófilo Alves Galvão, organizadores. **O professor e a educação inclusiva: formação, práticas e lugares** – Salvador: EDUFBA, 2012. p. 403 – 421
- MADRUGA, Sidney. **Pessoas com deficiência e direitos humanos ótica da diferença e ações afirmativas**. - 2. ed.- São Paulo. Saraiva, 2016 p. 17-24.
- SÃO PAULO. **Deficiência na cidade de São Paulo**. Secretaria Municipal da Saúde. Coordenação de Epidemiologia e Informação - CEInfo. Boletim ISA Capital 2015, nº 16, 2018: São Paulo: CEInfo, 2018
- SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão Construindo uma Sociedade para Todos**. 5. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2003.
- SASSAKI, Romeu.Kazumi. **Terminologia sobre deficiência na era da inclusão**. In: Revista Nacional de Reabilitação, São Paulo, ano V, n. 24, jan./fev. 2002, p. 6-9.
- AMANKAY INSTITUTO DE ESTUDOS E PESQUISAS. **Inclusão: o que é?**. Disponível em: <http://www.guiadoeducadorinclusivo.org.br/capitulos/capitulo-1>. Acesso em 21/01/2020
- BONTEMPO, Gabriella. **Contratação de pessoas com deficiência bate recorde após fiscalização do Trabalho**. Câmara Paulista de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Disponível em <https://www.camarainclusao.com.br/noticias/contratacao-de-pessoas-com-deficiencia-bate-recorde-apos-fiscalizacao-do-trabalho/>. Acesso em 19/09/2019
- BRASIL. **Cartilha Do Censo 2010 – Pessoas com deficiência**. Disponível em: <https://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/publicacoes/cartilha-kenso-2010-pessoas-com-deficiencia-reduzido.pdf>. Acesso em: 12/03/2019
- BRASIL. **História do Movimento Político das Pessoas com Deficiência no Brasil**. Disponível em <https://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/publicacoes/historia-do-movimento-politico-pcd.pdf> Acesso em 26/03/2019
- BRASIL. **11 de outubro – Dia Nacional da Pessoa com Deficiência Física**. Ministério da mulher, da família e dos direitos humanos. Disponível em: <https://www.mdh.gov.br/todas-as-noticias/2018/outubro/11-de-outubro-2013-dia-nacional-da-pessoa-com-deficiencia-fisica> Acesso em 26/03/2019.
- BRASIL. **Painel de Informações e Estatísticas da Inspeção do Trabalho no Brasil**. Portal da Inspeção do Trabalho. Disponível em: <https://sit.trabalho.gov.br/radar/>. Acesso em: 26/05/2020.
- BULGARELLI, Reinaldo. **Inclusão e diversidade**. ETHOS. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/inclusao-e-diversidade/#.XJPvqdVKiM8> Acesso em: 21/03/2019
- CAMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de lei 6159/2019**. Câmara dos deputados. 2020. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2230632>. Acesso em 25/04/2020
- DEFICIÊNCIA, Viver sem Limite – Plano Nacional dos Direitos da Pessoa com / Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República (SDH/PR) / Secretaria Nacional de Promoção

dos Direitos da Pessoa com Deficiência (SNPD) • VIVER SEM LIMITE – Plano Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência: SDH-PR/SNPD, 2013. 92 p. Disponível em: <https://www.desenvolvimentosocial.sp.gov.br/a2sitebox/arquivos/documentos/633.pdf>.

Acesso em: 25/04/2020

ESTATUTO DAS PESSOAS COM DEFICIENCIA. – 3. ed. – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2019. Disponível em https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/554329/estatuto_da_pessoa_com_deficiencia_3ed.pdf. Acesso em 24/04/2020

FUNDAÇÃO DORINA NOWILL. **O que é deficiência?** Fundação Dorina Nowill. Disponível em: <https://www.fundacaodorina.org.br/a-fundacao/deficiencia-visual/o-que-e-deficiencia/>. Acesso em: 06/02/2020.

LANNA JÚNIOR, Mário Clebér. Martins. **O movimento político das pessoas com deficiência.** Disponível em: <http://www.bengalalegal.com/movimento-historia-pcd>. Acesso em 06/02/2020.

MINISTERIO DA ECONOMIA. **Lei de Cotas.** Disponível em: <http://trabalho.gov.br/servicos-do-ministerio/servicos-do-trabalho/servicos-nos-estados/lei-de-cotas>. Acesso em 19/02/2020.

MINISTERIO DA ECONOMIA. **Contratação de pessoas com deficiência bate recorde após fiscalização do Trabalho.** Disponível em: <http://trabalho.gov.br/noticias/6856-contratacao-de-pessoas-com-deficiencia-bate-recorde-apos-fiscalizacao-do-trabalho>. Acesso em 21/03/2019.

SECRETARIA DE ESTADO DOS DIREITOS DA PESSOA COM DEFICIENCIA. **Base de Dados dos Direitos da Pessoa com Deficiência.** Disponível em: <http://basededados.sedpcd.sp.gov.br>. Acesso em 14/05/2020.

SIMÕES, André; ATHIAS, Leonardo; BOTELHO, Luanda. **Panorama nacional e internacional da produção de indicadores sociais: grupos populacionais específicos e uso do tempo.** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101562.pdf>. Acesso em 13/09/2019.

VENTURA, Luiz Alexandre Souza. **Coletivo de pessoas com deficiência quer derrubar pl de Bolsonaro que acaba com a lei de cotas.** Estadão. Disponível em: <https://brasil.estadao.com.br/blogs/vencer-limites/coletivo-de-pessoas-com-eficiencia-quer-derrubar-pl-de-bolsonaro-que-acaba-com-a-lei-de-cotas>. Acesso em: 25/04/2020.

FATORES COMPLICANTES AO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO EMPREENDEDOR EM EMPRESAS FAMILIARES

ROSEANE DINIZ DOS SANTOS, Administradora formada pela Faculdade de Administração da UNIFESSPA - Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará. roseanehector@gmail.com

GUSTAVO PASSOS FORTES, Administrador. Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Goiás - UFG (PPGADM/FACE/UFG). Mestre em Administração de Empresas na Universidade Federal de Sergipe – UFS. Professor Assistente da Faculdade de Administração da Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará - UNIFESSPA. gustavo.fortes@unifesspa.edu.br

SÉRGIO RICARDO SIANI, Pós-doutorando no Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas). Doutorado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Mestre em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep). Professor adjunto da UNIFESSPA-Universidade do Sul e Sudeste do Pará. sergiosiani@unifesspa.edu.br

RESUMO

O empreendedorismo é um processo que possui um importante papel para a economia e cujo estudo vem ganhando destaque especialmente no âmbito dos estudos sobre empresas familiares. No Brasil vem aumentando significativamente o número de pessoas que se lançam no mercado com ideias criativas e de sucesso. Essa, no entanto não é uma tarefa fácil, uma vez que o processo empreendedor é influenciado por fatores individuais, intrapessoais e sociais. Exatamente por não ser uma tarefa fácil é que surge o questionamento que norteia este trabalho: Quais são os fatores complicadores do empreendedorismo ao processo de empreender em empresas familiares de Rondon do Pará? Diante desse questionamento o presente estudo tem por objetivo descrever os fatores que dificultam o processo empreendedor nas empresas familiares em Rondon do Pará-PA. Foi realizada um estudo de natureza qualitativa, onde realizou-se o método de estudo de casos múltiplos e foram realizadas entrevistas em quatro empresas independentes do setor varejista na cidade de Rondon do Pará-PA. A pesquisa analisou três categorias : identificação da oportunidade, planejamento e plano de negócio, e obtenção de recursos para se começar o empreendimento. Os resultados apontam como características do comportamento empreendedor: paixão pelo que faz, bem relacionado, comprometimento, determinação, busca por informações, comprometido, capacidade de gestão, otimista e independente.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Empresa Familiar. Processo empreendedor.

INTRODUÇÃO

O Brasil obteve resultados importantes relacionados ao aumento do empreendedorismo nos últimos tempos. Conforme a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2015), entre as nações do BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África Do Sul) o Brasil é destacado como o país com o maior crescimento da taxa de empreendedorismo, isso se deve a expansão do fenômeno no país, que em 10 anos, cresceu de 23% para 34,5%, ou seja, o índice de empreendedorismo no país alcançou um aumento de 11,5% em 10 anos. Nesta conjuntura

convém destacar que o empreendedorismo possui um papel relevante para a economia (SCHUMPETER, 1934; DOLABELA, 1999; FILARDI, 2003).

O empreendedorismo é considerado um processo influenciado por diferentes fatores. Estes fatores podem ser características individuais, intrapessoais e sociais (BARON e SHANE, 2007). Para uma compreensão do empreendedorismo como processo, é necessário verificar, tal como uma prática em que os empreendedores investem. Para esta verificação deve-se ressaltar a importância de uma investigação acerca dos aspectos envolvidos no desenvolvimento desse processo, como por exemplo: os fatores econômicos, tecnológicos e sociais; os responsáveis por identificar a oportunidade (empreendedor); métodos utilizados no negócio e procedimentos jurídicos (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

No contexto no qual o empreendedorismo tem adquirido mais relevância em estudos científicos, é percebido o destaque das empresas familiares, que tiveram seu realce em estudos e em sua teoria, tornando-se um conteúdo adicional ao empreendedorismo. Assim, os estudos científicos sobre empresas familiares vêm ganhando mais notoriedade (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012; BORGES *et al.*, 2016; GOEL; JONES III, 2016).

Diante deste contexto em que o empreendedorismo possui um importante papel para a economia, destaca-se a relevância das empresas familiares nesse cenário, tornando-se este um tema complementar ao empreendedorismo sendo destacado na literatura. Com isso, no presente estudo pretende-se entender como ocorre o processo empreendedor em empresas familiares, **tendo como objetivo identificar os fatores complicantes ao processo empreendedor em empresas familiares do setor varejista de Rondon do Pará**, afim de destacar a complexidade da dinâmica do processo empreendedor nestas empresas. Assim, pretende-se destacar que apesar de serem empresas consolidadas no mercado certamente haverá obstáculos no decorrer da trajetória empreendedora.

O presente estudo tem como foco as empresas familiares, conceituadas como aquelas lideradas por pessoas da mesma família, unidas por laços sanguíneos, que possuem como principais participantes, os fundadores e os filhos (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999; SALVATO; CORBETTA, 2013).

O problema que orienta esta pesquisa está descrito no seguinte questionamento: Quais são os fatores complicadores do empreendedorismo ao processo de empreender em empresas familiares de Rondon do Pará?

Com o constante crescimento dos empreendedores, os pesquisadores têm voltado seus olhares para este estudo, a fim de observar como os empreendedores lidam com as situações que podem gerar insucesso (TANG; KACMAR; BUSENITZ, 2012).

Estudos apontam altas taxas de mortalidade de empresas no cenário empresarial. Tal situação se transforma em um “fantasma” que assombra os empreendedores gerando insegurança. Segundo o Sebrae (2004), de cada 100 organizações que são abertas, cerca de 1/3 não chegam a completar um ano de atividade, sendo que após cinco anos de aberta cerca de 60% não mais permanecem funcionando. Nesse cenário surge a questão levantada e analisada no presente trabalho sobre quais são as dificuldades que estes empreendedores enfrentam e que causam complicações ao processo empreendedor de suas empresas.

Assim a escolha do tema do presente se justifica, pois visa contribuir tanto para o meio acadêmico quanto para o comércio de Rondon do Pará-PA.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Fundamentação teórica desta pesquisa será apresentada neste tópico, onde serão abordados os tópicos: empreendedorismo e empresas familiares.

Empreendedorismo

Mazzarol e Reboud (2020) entendem empreendedorismo como um processo que perpassa todos os níveis organizacionais, desde o estratégico, ao individual e vai do nível organizacional até o macroambiente da empresa. Ainda para eles o empreendedorismo pode ser encontrado em todos os setores de uma empresa e também em todas as organizações.

Os estudos sobre empreendedorismo no Brasil revelam que as observações acerca do termo demonstram sua notoriedade ao longo do tempo (GEM, 2015). De acordo com Filion (1999), Vérin em 1982 realizou estudos sobre o termo *entrepreneur* ao longo da história, desde o século XII (“aquele que incentiva brigas”) até o século XVII (“tomava a responsabilidade e coordenava uma operação militar”). Mas, no século XVIII, o empreendedor: “criava e conduzia empreendimento”.

De acordo com Schumpeter (1996) os economistas foram os pioneiros a definirem o empreendedorismo na estrutura das ciências econômicas, reconhecendo a figura do empreendedor como elemento propulsor do desenvolvimento e crescimento econômico. Contudo, o assunto não ficou restrito apenas a área das ciências econômicas, pois de acordo com Landström e Benner (2010) vários teóricos de áreas distintas se interessaram pelo assunto empreendedorismo favorecendo o crescimento do campo de estudo. Todavia isso não representa um consenso e não encerra a busca por uma definição que possa fazer uma distinção entre empreendedor e não empreendedor.

De acordo com Greattie e Previdelli (2004) os empreendedores possuem características específicas que se relacionam com a compreensão do fenômeno empreendedorismo. E Dornelas (2001) evidencia em suas pesquisas as características e traços pessoais que o empreendedor possui: são visionários, tomam decisões, exploraram oportunidades, são determinados e dinâmicos, apaixonados pelo que fazem e otimistas, independentes e constroem seu próprio destino, obtêm sucesso financeiro, são líderes e formadores de equipes, organizados, bem relacionados, planejam, possuem conhecimento assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade.

Já, Johnson (2019, p. 9) define a figura do empreendedor como alguém que pensa diferente:

Enquanto a maioria das pessoas busca segurança, os empreendedores assumem riscos. Não querem um emprego; querem criar empregos. O objetivo não é “pensar fora da caixa”, mas, sim, serem os donos da caixa. Empreendedores não seguem o mercado; eles definem o mercado. A esse modo de pensar, audacioso e aparentemente retrógrado, eu me refiro como a *Mente do Empreendedor*.

Ao se tratar de empreendedorismo, normalmente surgem conflitos, por conta das semelhanças e diferenças entre os termos empreendedorismo e liderança. No entanto, Perren (2000) afirma que liderança está relativamente ligada aos elementos conceituais alusivos às pessoas, enquanto o empreendedorismo destina-se aos conceitos de procura por independência, através da exploração de oportunidades de mercado.

Em seus estudos Lopes e Souza (2005) visaram exclusivamente a criação de um método de mensuração para o perfil empreendedor partindo de quatro fatores, sendo eles: 1- Realização; 2- Poder; 3- Planejamento e 4- Inovação. A realização se constitui por busca de oportunidades, iniciativas, persistência, aceitação de risco e comprometimento. Já o fator poder é formado estabelecimento por redes de contato, persuasão, liderança, independência e autoconfiança. O planejamento é constituído pelas variáveis, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e acompanhamento sistemático. O fator inovação é composto por criatividade e inovação, direcionados para a capacidade do empreendedor de praticar ações criativas e inovadoras na busca por posições favoráveis de mercado. De forma complementar, os autores do estudo realizado sugerem a existência empírica de apenas um fator “atitude empreendedora”.

A competência empreendedora pode ser considerada competência do indivíduo ou estar relacionada à atividade administrativa, por conta das diferentes tarefas que desempenham. As ações empreendedoras estão associadas às competências por retratarem a direção para identificação de oportunidades, a competência de relacionamento em rede, as habilidades conceituais, capacidade de gestão, facilidade de leitura, o posicionamento em ambientes conjunturais e comprometimento com interesses individuais e da empresa (MAMEDE; MOREIRA, 2005).

Considerando a importância do comportamento empreendedor, McClelland (1961) baseou sua teoria na motivação psicológica, contendo três necessidades básicas: 1- afiliação, 2- realização e 3- poder. Afiliação que é considerada como ato de se relacionar e criar laços amistosos, embora as pessoas possam atuar de maneira cooperativa; realização é o desejo intrínseco da pessoa de realizar um desejo, aspirações as quais sempre almejou, a mesma sendo capaz de traçar metas realizáveis, a fim de atingir seus objetivos; o poder está associado a propor ou realizar o ato capaz de influenciar os outros. De modo geral, esse aspecto representa os princípios fundamentais de uma tradição cultural ligada às normas e regras sociais ditadas pela sociedade (MCCLELLAND, 1961).

Em seus estudos McClelland (1961) identifica as características mais presentes em empreendedores de sucesso como características do comportamento destes. Tais características são: correr riscos calculados; persuasão e rede de contatos; busca de informações; estabelecimento de metas; exigência de qualidade e eficiência; comprometimento; busca por oportunidades e iniciativa; persistência; planejamento e monitoramento sistemático; independência e autoconfiança.

Empresas Familiares

Quando Mikušová, Václav Friedrich e Horváthová (2020) discutem quem é mais sustentável se são as empresas familiares ou as não familiares, procuraram primeiramente definir que nome deveria ter o trabalho que os membros da família que trabalham nas empresas familiares, assim concluíram que nas empresas europeias pesquisadas, surge o nome “emprego”, mas também “envolvimento” e “atividade”, já que muitas vezes seus afazeres se confundem entre atividades da empresa e da família. Os autores, definem empresa familiar como aquela que traz renda para a família.

As empresas familiares vêm ganhando notoriedade na literatura visto que vários autores descrevem de diferentes pontos de vista características para definir empresas familiares (LEONE, 2005; GÉLINIER; GAULTIER, 1975; CATTANI, 1992; CHUA, CHRISMAN; SHARMA 1999).

Conforme Leone (2005) aponta, algumas características categóricas devem existir nas empresas consideradas como empresa familiar, tais como: a família deve ter a posse do controle acionário da empresa; existir sucessão no poder de acordo com particularidades da família; os familiares ocuparem cargos com poder de decisão; a cultura organizacional ser condizente com os valores da família; propriedade acionária familiar relacionada de maneira consistente, para impedir eventuais vendas futuras de sua participação no negócio.

Para Gélinier e Gaultier (1975) a empresa familiar possui particularidades que envolve a relação da empresa com a família, onde se colocam em condição de dependência uma da outra. Tais aspectos se sobressaem em eventos sociais ou familiares, especialmente se a família tiver posse da maior parte do capital e possuir poder de direção.

A empresa familiar é estabelecida por subsistemas empresa e negócio, ainda que ambos disponham de normas, regras e estruturas distintas, toda modificação inserida em um destes, consequentemente acarretará em modificações nos outros (CATTANI, 1992).

Os dados do IBGE apontam que 98% do total de empresas ativas são familiares. Entretanto, estimativas mostram que somente 30% delas sobrevivem à segunda geração e apenas cinco em cada cem empresas chegam à terceira. Para reverter esse índice, a profissionalização das empresas familiares é considerada peça-chave para o sucesso e a perpetuação dos negócios. Além de proporcionar altos padrões de governança, gestão e performance, a profissionalização também minimiza os conflitos familiares que podem, no futuro, comprometer os bons resultados e a sobrevivência do negócio (SVITRAS, 2017).

Seguindo essa perspectiva Ferreira (2015) traz dados da *PrincewaterhouseCoopers* (PwC) que apontam um levantamento acerca das empresas familiares, onde são analisadas as pretensões a troca de comando. Os dados revelam que em uma pesquisa com a amostra de 100 representantes de empresas familiares brasileiras, aproximadamente 57% dos entrevistados pretendem passar a gestão da empresa para próxima geração, no entanto 39% afirmam não ter alguma preparação do sucessor para assumir o comando da empresa. O autor evidencia a importância de haver a formação do sucessor, enfatizando que ainda que o mesmo seja detentor de competências técnicas, deve-se desenvolver um conjunto de competências comportamentais, como: ser pró-ativo, criativo, trabalhar em equipe, entre outras.

Como Lima, Andrade e Grzybovski (2005) afirmam, a princípio, a relação do empreendedorismo e empresa familiar inicia-se com a descrição das empresas familiares empreendedoras, pela longevidade, relacionada com a inclusão, no decorrer do tempo, da inovação em estruturas e processos, provenientes da atuação de sucessores. Com isso, a empresa será capaz de promover inovação pela aprendizagem coletiva após estar qualificada para conduzir mudanças ambientais.

O tipo de observação abordada e referenciada a esses aspectos (aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, liderança e confiança), acontecem da mesma forma no processo de sucessão empreendedora tendo em vista o desenvolvimento de ações intraempreendedoras estabelecidas pelos sucessores de empresas familiares, as quais apresentam promoção de inovação, criação de valor, competitividade e crescimento (LIMA, 2008, BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014, BORGES, *et al.*, 2015).

Para Andrade *et al.* (2017), os cinco fatores: aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, liderança e confiança, são utilizados em seus estudos para analisar a formação de EFE, no qual a proposta central refere-se a escala de tipologias das referidas empresas, que são dirigidas por gestores com habilidades para desenvolver ações empreendedoras.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa pode ser classificada como qualitativa, quando seu foco é definido por características, as quais apresentam elementos não mensuráveis (FACHIN, 2006). O método qualitativo consiste em procedimentos de investigação, em que serão esclarecidos o fato social, e o pesquisador pode classificar o sujeito de estudo, e constatar, assemelhar, replicar e catalogar (CRESWELL, 1994).

O estudo é de caráter exploratório, que de acordo com Neuman (1997) possui a finalidade de analisar temas com poucos estudos realizados, como temas atuais ou emergentes. Para Sampieri *et al.* (2006), a pesquisa exploratória destina-se tanto a debates para expandir a compreensão em relação a temas não muito especificados, como também tornar estudos já existentes mais amplos.

Como estratégia de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso múltiplo, que, segundo Yin (2001), se trata de uma busca empírica que investiga um fato atual no âmbito de sua vida real, sobretudo, na ocasião em que, ainda não há definição dos limites entre o fato e contexto. E contou com a entrevista semiestruturada e pesquisa. De acordo com Saunders, Lewis, e

Thornhill (2009), a entrevista semiestruturada utiliza uma lista contendo os temas e questões que conduzirão a pesquisa, porém, pode haver mudanças ou ajustes ao longo da entrevista conforme a conjuntura, proporcionando outras apurações a mais que o esperado.

Neste estudo, a unidade de análise foram os **fatores complicadores ao desenvolvimento do processo empreendedor em empresas familiares** do setor varejista de Rondon do Pará, desta forma realizou-se quatro entrevistas, com duração média de 23 minutos cada, com gestores de empresas familiares de Rondon do Pará, mais precisamente com 4 empresas independentes que pertencem a membros da mesma família. Toda entrevista foi gravada por um gravador de áudio, transcritas e na sequência, classificadas conforme os elementos de análise. Foi utilizado questionários, buscando entender os fatores complicantes ao processo empreendedor de empresas familiares do setor varejista em Rondon do Pará.

APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Nesse capítulo é apresentada a análise dos casos, baseada nas categorias e elementos de análise do estudo.

O presente estudo tem como foco de pesquisa as quatro empresas: Rainha das Confecções (E1), Baratão das Confecções (E2), Loja do Povo (E3) e Nacional Confecções (E4). Estas pertencem a membros do mesmo grupo familiar e atuam no setor varejista, sendo esta a principal atividade econômica da família, que atua no mercado de Rondon do Pará a décadas.

A pesquisa identificou três categorias: Identificação da oportunidade, planejamento e plano de negócio, e obtenção de recursos para se começar o empreendimento.

Identificação da oportunidade

A ideia inicial do negócio foi sugerida pela mãe da empreendedora (E1), porém a mesma não tinha os recursos necessários para iniciar. Assim, a mãe se propôs a colaborar com a quantia para custear as despesas inaugurais. A princípio o entusiasmo se sobressaiu, porém surgiu uma insegurança e medo por parte da proprietária, em razão das incertezas e riscos do mercado, sendo essas as principais dificuldades apontadas pela empreendedora.

Após ingressar na universidade para fazer fisioterapia, percebi que não me identificava com a vida acadêmica, então voltei para Rondon, trabalhei um ano com a minha mãe quando ela deu a ideia de abrir minha própria loja.” (E 1).

Já, a oportunidade do negócio foi identificada pelo irmão da empreendedora (E2), o qual se atentou ao crescimento e a dinâmica do comércio de Rondon do Pará, percebendo assim, a oportunidade de um negócio, sugerindo e orientando aos irmãos a investirem na criação de sua própria empresa; quanto a dificuldade encontrada na identificação do negócio a empreendedora afirma ter sido apenas por não conhecer o lugar e ou alguém na região.

Nas viagens do meu irmão para fazer compras para a loja, ele passava em Rondon foi aí que ele percebeu o crescimento e movimentação de pessoas na cidade. Ele comentou comigo e meu outro irmão, o complicado pra gente foi porque a gente não conhecia o lugar, não tinha parente e não conhecia ninguém na região (E2).

Com (E3) a identificação da oportunidade do negócio surgiu quando o pai da entrevistada viu o irmão abrindo mão da empresa. Havendo assim uma transação entre os irmãos em que o negociante obteve um negócio já em andamento; a sucessora afirma não ter

havido dificuldade no processo de identificação da oportunidade do negócio, pois o pai possuía experiência no ramo de atividade no qual resolvera investir.

Meu pai já tinha experiência no ramo, então quando meu tio resolveu vender a loja ele viu ali uma oportunidade para investir; não tivemos dificuldades com a identificação da oportunidade, porque foi um bom negócio comprar uma empresa em funcionamento e bem localizada (E 3).

Já a oportunidade do negócio foi identificada quando o empreendedor (E4) foi demitido do trabalho em que exercia no Hospital Municipal onde trabalhava com serviços gerais. Quando resolveu investir em seu próprio negócio, para isso contou com o apoio dos cunhados; o empreendedor cita como dificuldade a inexperiência em fazer compras por ser em cidades, até então, desconhecidos.

Na época eu era empregado no hospital municipal ai fui mandado embora, minha mulher tem uns irmãos que já mexiam com loja e pegaram a gente e levou pra fazer compra pro rumo do Nordeste; a dificuldade que tive foi em fazer compras em um lugar que não conhecia e por ser uma coisa que nunca tinha feito (E4).

Planejamento e plano de negócio

O planejamento e plano de negócio não foram executados de maneira formal na Rainha das Confeções (E1), ou seja, não houve um planejamento por escrito definindo os detalhes sobre o processo de criação da empresa. As iniciativas para a criação da empresa foram realizadas informalmente, buscou-se um ponto para o funcionamento da empresa, a aquisição dos móveis para a instalação e a realização de compra das mercadorias.

Quanto ao apoio técnico e especializado os empreendedores (E1) não tiveram, a orientação recebida foi da família, a pesquisa de mercado aconteceu baseada no mercado no qual a empresa dos pais já se encontrava, assim o conhecimento adquirido na empresa da família tornou-se indispensável para a administração do negócio. A principal dificuldade encontrada na fase de planejamento foi a busca para garantir uma fatia do mercado e por fidelização dos clientes.

Para abrir a loja, nós procuramos um ponto com localização no centro comercial, compramos os moveis, e fizemos as compras das mercadorias, não buscamos nenhum apoio técnico para realização de qualquer atividade (E 1).

Em (E2) o planejamento para abertura do negócio não foi estruturado um plano de negócio, apenas foram traçados alguns passos a serem executados, como conversas e acertos entre os empreendedores. Todo o processo de planejamento ocorreu oralmente sem qualquer documentação; os mesmos não contaram com auxílio ou apoio profissional, o irmão apoiou com as informações da região em que pretendiam empreender e com o contato com os fornecedores e tudo ocorreu sem complicações como afirma a empreendedora.

Quando nosso irmão indicou Rondon como um lugar bom para começar um negócio, decidimos conhecer o lugar e logo começamos a colocar em prática o que precisava para começar, a gente foi conhecer o lugar, ver como seria para conseguir um ponto para a loja, depois já alugamos um ponto e fizemos as compras; a ajuda que a gente teve foi do nosso irmão, foi ele que nos levou para fazer as compras e orientou no início, tudo deu certo e tocamos a loja (E 2).

O planejamento para adquirir o negócio (E3) foi algo analisado, porém não houve a elaboração de um plano de negócio, nem mesmo uma orientação profissional nesse processo, somente a intuição do investidor de se tratar de um negócio promissor; o apoio recebido nessa fase foi o auxílio de uma funcionária da irmã que ajudou no processo de organização e estabelecimento dos preços das mercadorias.

Quando meu pai resolveu investir na compra dessa loja nós não tivemos nenhuma ajuda profissional nem fizemos um plano de negócio, como ele já tinha experiência, já sabia como cuidar do negócio; a ajuda que a gente teve foi de uma funcionária da minha tia para organizar as mercadorias e colocar preço, porque fazia tempo que meu pai não mexia com loja, então ele pediu a minha tia uma funcionaria emprestada (E3).

A pesquisa de mercado foi baseada no público alvo, o mercado contava com a presença de madeiras, carvoeiras e serrarias que empregavam grande parte dos consumidores da empresa, que oferta produtos populares e mais acessíveis ao público alvo; as principais dificuldades no planejamento do negócio foi se inteirar da gestão de mercadorias.

Na época que meu pai comprou a loja, tinha muita gente na cidade, tinha muito emprego, muita carvoeira, madeira, então a gente fazia uma pesquisa do público, como é uma loja mais popular compra sempre coisas mais em conta. Há uns dez anos atrás o movimento era ótimo; como a gente já tinha noção do negócio então não foi difícil voltar a trabalhar com loja, mas no início nós precisamos da ajuda de alguém pra colocar preço na mercadoria e organizar (E3).

O empreendedor (E4) contou com sua intuição para o planejamento do negócio, sem a elaboração de um plano de negócio ou auxílio profissional, o mesmo teve ajuda dos familiares da esposa, os quais deram o apoio necessário nas viagens apresentando os fornecedores e com as primeiras compras para a empresa.

A pesquisa de mercado realizada pelo empreendedor foi uma observação sobre a economia local e do negócio dos cunhados, com isso, pode identificar seu público alvo; no mais as dificuldades apresentadas pelo empreendedor nesse processo foi o início de algo que não possuía experiência.

O planejamento foi pensado por mim, minha esposa com uma ajuda dos irmãos dela, a gente planejou como seria as compras da mercadoria e a locação de um ponto pra abertura da loja, a pesquisa foi praticamente uma observação de como era o movimento nas lojas dos irmãos da minha mulher, a gente viu como que o comercio tinha movimento por causa das firmas que tinha antigamente, ai vimos que seria um bom negócio; a dificuldade foi começar uma coisa que eu não tinha noção de como funcionava (E4).

Obtenção de recursos

Na abertura do negócio (E1) os recursos necessários foram captados de parentes que arcaram com as despesas iniciais do empreendimento, sendo assim, não foi apresentado nenhum problema na captação destes.

Todo o recurso para iniciar a empresa foi dado pela minha mãe, fizemos parte das compras avista, a outra parte parcelada. Com as primeiras vendas, já conseguimos pagar as mercadorias que tinham sido parceladas, a partir daí conseguimos levar o negócio à frente (E1).

Os recursos utilizados pelos empreendedores (E2) para a abertura do negócio foram recursos pessoais. Com a economia adquirida como funcionários em lojas de confecções, os irmãos reuniram o dinheiro para dar início ao empreendimento; a decisão de investir em Rondon do Pará deu-se por se tratar de um local em que não seriam necessários muitos recursos, diferentemente da realidade de Jacundá-PA, que exigiria um capital maior para dar origem a um negócio.

A gente que trabalha sempre pensa em ter algo, eu trabalhava e fazia minha economia assim como o meu irmão. Na época pra montar uma loja em Jacundá tinha que ter muito dinheiro, já em Rondon que era uma cidade pequena, menor que hoje, custaria menos, então eu e meu irmão juntamos nosso dinheiro e abrimos a loja em sociedade (E2).

Em (E3) os recursos para a obtenção do negócio foram recursos próprios, a sucessora afirma não ter havido problemas para obtê-los, pois o adquirente possuía um capital e decidiu que um investimento seria mais vantajoso para o empreendedor. Ela lembra: “Para a compra da loja não tivemos problemas com o recurso como meu pai já tinha um dinheiro guardado e ele resolveu investir” (E3).

Para a abertura do negócio (E4) o empreendedor utilizou recurso pessoal, sendo usada uma economia que o mesmo possuía, no entanto, grande parte das compras para a abertura foi adquirida em promissórias, para isso os familiares que trabalhavam no ramo tiveram um papel importante, pois foram os responsáveis por apresenta-lo aos fornecedores; as dificuldades destacadas nesse processo pelo entrevistado foi o fato de não possuir recursos suficientes para dar início ao negócio, mas com a ajuda dos familiares conseguiu adquirir toda a mercadoria necessária, com o lucro que obteve conseguiu pagar as primeiras compras e aos poucos a empresa progrediu.

Pra abrir a loja eu usei um dinheiro que eu tinha pra alugar o ponto e dar uma entrada na mercadoria, o restante foi tudo fiado, como meus cunhados já eram clientes a muitos tempo e foram eles que me acompanhou eu consegui fazer a primeira compra na promissória; a dificuldade que tive nessa parte foi por não ter o dinheiro pra pagar os fornecedores, mas com a ajuda dos meus cunhados eu consegui a mercadoria que precisava e com o lucro eu paguei as primeiras compras e fui comprando mais assim a loja foi progredindo (E 4).

5 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Dornelas (2017) o empreendedor precisa desempenhar esforços para realizar uma gestão de sucesso na empresa, visto que as fases que compõem o processo empreendedor estão sujeitas a possíveis problemas. Nesse sentido, as fases do processo empreendedor apresentadas pelo autor serviram de base para verificação da percepção dos empreendedores sobre as dificuldades no processo empreendedor das empresas pesquisadas.

No tocante à identificação da oportunidade, pode-se observar que a percepção das dificuldades nessa fase para a empreendedora do caso 1 foram o medo e insegurança pelo fato dos riscos e incertezas existentes no mercado. No caso 2 a empreendedora aponta como dificuldade a criação do negócio em um lugar desconhecido no qual não conhecia nenhuma pessoa. No caso 3, na percepção da empreendedora não houve dificuldades nessa fase, pois se tratava de um investimento do pai em um negócio em que já possuía experiência. No caso 4 na percepção do empreendedor a dificuldade foi a inexperiência no processo de compras em lugares que desconhecia.

Quanto ao planejamento e plano de negócio, verificou-se a semelhança entre os casos, pois nenhum dos empreendedores elaborou um plano de negócio para iniciar o empreendimento. Na percepção da empreendedora do caso 1 a dificuldade nessa fase foi buscar uma fatia do mercado e fidelizar clientes. No caso 2, a empreendedora afirma não ter tido dificuldades no planejamento. No caso 3 na percepção da empreendedora a dificuldade foi se organizar quanto a gestão de mercadorias. No caso 4 o empreendedor aponta a dificuldade de iniciar um negócio que não possuía experiência.

Sobre a ausência do planejamento sistematizado ou do plano de negócio convém destacar que é uma situação comum em cidades pequenas onde não há o apoio especializado a pequenos empreendedores, o que de certo modo acaba por concorrer para o fim da empresa, pois o empreendedor, por falta de experiência ou excesso de confiança, acaba por não analisar corretamente as possibilidades e riscos de implantação do empreendimento.

Em relação à obtenção de recursos, observou-se a semelhança entre os casos E1, E2 e E3 ao afirmarem não terem enfrentado dificuldades na obtenção dos recursos. No caso 1, na percepção da empreendedora não houve problemas, pois a captação dos recursos veio da mãe. No caso 2 e 3 utilizaram recursos próprios. O empreendedor 4 foi o único a apontar problemas na captação dos recursos, pois utilizou os recursos próprios disponíveis, que no entanto, não foram suficientes para o empreendimento com isso os familiares auxiliaram na obtenção da mercadoria necessária em promissórias.

Quadro 1: Processo empreendedor

FASES DO PROCESSO EMPREENDEDOR	E 1	E 2	E 3	E 4
Identificação da oportunidade	Identificada pela mãe; dificuldade: medo e insegurança quanto as incertezas do mercado.	Identificada pelo irmão; dificuldade: implantação do negócio em um lugar desconhecido.	Identificada pelo pai da sucessora; dificuldade: atualizar-se a gestão do negócio.	Identificada pelo empr. com auxílio de parentes; dificuldade: inexperiência na gestão de um negócio.
Planejamento e identificação do negócio	Planejamento informal, sem auxílio especializado.	Planejamento informal, sem auxílio especializado.	Planejamento informal, sem auxílio especializado.	Planejamento informal, sem auxílio especializado.
Obtenção de recursos	Captados de parente.	Recursos pessoais.	Recursos pessoais.	Recursos pessoais.

Fonte: Autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o aumento do desemprego no Brasil surgiram muitos novos empreendimentos e comentou-se muito sobre o empreendedorismo. Este na verdade não é um assunto novo, mas há muitas questões sobre ele que podem e devem ser estudadas. É por este motivo que o objetivo deste estudo foi identificar os fatores complicantes ao desenvolvimento do processo empreendedor em empresas familiares do setor varejista de Rondon do Pará.

A pesquisa aqui apresentada partiu do questionamento: “Quais os fatores complicadores do empreendedorismo em empresas familiares de Rondon do Pará?” Para responder a esse questionamento foram elaboradas questões de pesquisa baseadas nos objetivos específicos do estudo.

Quanto às características do comportamento empreendedor identificadas no estudo destacam-se nos entrevistados: paixão pelo que faz, bem relacionado, comprometimento, determinação, busca por informações, comprometido, capacidade de gestão, otimista e independente. Verificou-se que entre estas a característica presente em todos os casos é o amor pelo que fazem.

Observou-se que a presença e apoio dos familiares foi um facilitador no processo empreendedor das empresas analisadas, pois com a inserção do primeiro membro da família no mercado, a identificação da oportunidade de um negócio tornou-se mais fácil para os outros membros. Assim, as poucas dificuldades apresentadas pelos empreendedores foram: o medo e insegurança relacionados às incertezas e riscos do mercado, a implantação de um negócio em um lugar desconhecido, adquirir produtos com preços baixos na região em que atua, as despesas pessoais dificultando a ampliação da variedade de produtos, a inexperiência na gestão de uma empresa. Os empreendedores que tiveram dificuldades para a captação dos recursos contaram com auxílio de parentes.

Com base nas informações apresentadas é possível afirmar que o objetivo do presente estudo foi alcançado, uma vez que os resultados, bem como as discussões sobre eles, apontaram quais são os fatores dificultadores do processo empreendedor em nosso município: a concorrência e as condições de mercado.

De forma prática, esse estudo possibilita uma compreensão do contexto empresarial de Rondon do Pará permitindo aos futuros empreendedores ou profissionais da área uma compreensão de como ocorre o processo empreendedor no município e quais fatores geram riscos. Além disso, permite refletir sobre a falta que faz para um empreendimento de um planejamento sistematizado sobre o contexto em que se inserirá o empreendimento. Nos casos estudados houve o sucesso das empresas, mas muitos são os casos de empresas que não sobrevivem por falta de estudo da situação e preparo por parte dos empreendedores.

Surge nesse sentido, a necessidade no município de um órgão ou profissional que auxilie os futuros empreendedores a planejar seus negócios minimizando assim os fatores complicadores aqui abordados, assim como outros que venham a surgir em cada caso. No campo teórico o presente trabalho é de suma importância por contribuir para a discussão sobre o termo empreendedorismo, mas em um recorte voltado para as empresas familiares.

Sugestões para pesquisas futuras

As discussões realizadas em torno do tema, contudo não esgotam as possibilidades de novos trabalhos sobre o assunto, assim, espero que este estudo sirva de ponto de partida para outros pesquisadores interessados em estudar sobre empreendedorismo e empresa familiar. E como sugestões assinala-se a possibilidade de outros estudos em outros setores do comércio em Rondon do Pará, com a abordagem sobre a aprendizagem empreendedora e inovação nas empresas. Sugere-se ainda a realização de estudos que busquem identificar a diferença entre o empreendedorismo em empresas familiares e não familiares. Para enriquecimento dos futuros estudos propõe-se a realização de entrevistas com os funcionários das empresas além dos gestores, como forma de produzir conhecimento científico para os profissionais da área de administração e futuros empreendedores.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. M. et al. Fatores determinantes para empresas familiares empreendedoras. **Gestão & Planejamento**, v. 18, jan/dez, 2017.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; BRITO, M. J.; CASTRO, C. L. C. Empreendedorismo em empresas familiares: a pesquisa atual e os desafios futuros. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v. 17, n. 2, p. 93-12, 2016.

_____, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. O Campo de Pesquisas sobre Empresas Familiares no Brasil: Análise da Produção Científica no Período 1997-2009. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n.61, p. 315-332, jun./ago 2012.

CATTANI, M. A. **Empresa Familiar: mandatos e mitos no comando de uma empresa**. Dissertação (mestrado em administração). Departamento de Ciências Econômicas, UFRGS 1993. Porto Alegre, UFRGS, 1992.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

CRESWELL, J. W. *Research projeto: abordagens qualitativas e quantitativas*. Thousand Oaks, CA: Sábio publ, 1994.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. Editora Sextante: São Paulo, 1999.

DORNELAS, J C. **Empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em Negócios**. 6. Ed. São Paulo; empreende/ Atlas, 2017.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia** 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, L. de O. **O processo sucessório da empresa familiar: proposta de formação e desenvolvimento de carreira do sucessor na perspectiva do modelo arco-íris de carreira**. 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2015.

FILARDI, F. **Empreendedorismo Sustentável: A Experiência do Programa Iniciativa Jovem**. VI SEMEAD/USP. São Paulo, 26 mar. 2003

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

GÉLINIER O.; GAULTIER, A., *L'avenir des entreprises personnelles et familiales*, Paris: Éditions Hommes et Techniques, 1975.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. Disponível em: <http://gemconsortium.org/key-indicators>> Acesso em: 20 Abr. 2015.

GOEL, S.; JONES III, R. J. Entrepreneurial exploration and exploitation in family business: asystematic review and future directions. **Family Business Review**, v. 29, n. 1, p. 94-120, mar. 2016.

GREATTIE, L; PREVIDELI, J. J. Perfis Empreendedores: Análise Comparativa das Trajetórias de Sucesso e do Fracasso Empresarial no Município de Maringá – PR **ENANPAD**: 2004. Anais. Brasília/DF, 2005.

JOHNSON, Kevin D. **A mente do empreendedor**. Editora Alto Astral Ltda, 2019.

LANDSTROM, H.; BENNER, M. Entrepreneurship research: a history of scholarly migration. In: LANDSTROM, H.; LOHRKE, F. (org). **Historical foundations of entrepreneurship research**. Great Britain: Edward Elgar Publishing. pp. 15-45, 2010.

LEONE, N. M. de C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005. 198 p.

LIMA, J. B. Ações Empreendedoras e Práticas de Pesquisa em Empreendedorismo. In: Colóquio sobre empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte, **Anais...** Curitiba: PUC-PR, 2008.

LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Práticas de sucessão em empresas familiares empreendedoras. 138-161p. In: In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005, 259 p.

LOPES, G. S., Jr., & SOUZA, E. C. L. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas. Construção de um instrumento de medida. **Revista Eletrônica de Administração**, 11(6), 1-21, 2005. Recuperado em 11 maio, 2006 de http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_380.pdf.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: **ENANPAD**: 2005. Anais. Brasília/DF, 2005.

MAZZAROL, Tim; REBOUD, Sophie. Entrepreneurship and Innovation Theory, Practice and Context. In: **Entrepreneurship and Innovation**. Springer, Singapore, 2020.

McCLELLAND, D. C. **A sociedade de realização**. Princeton, N.J.: Van Nostrand Co, 1961.

MIKUŠOVÁ, Marie; FRIEDRICH, Václav; HORVÁTHOVÁ, Petra. Who is More Sustainable? Family Business or Non-Family Business? Czech Evidence. **Sustainability**, v. 12, n. 14, p. 5540, 2020.

NEUMAN, L. W. **Métodos de Pesquisa Social**: abordagens qualitativas e quantitativas. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

PERREN, L. **Comparando empreendedorismo e liderança** – uma análise textual. O Conselho de excelência em gestão e liderança, 2000.

SALVATO, C.; CORBETTA, G. Transitional Leadership of Advisors as a Facilitator of Successors' Leadership Construction. **Family Business Review**. XX(X) 1–21, 2013.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, P. B. **Metodologia da Pesquisa**. São Paulo: Mc Graw-Hill Interamericana Brasil Ltda, 2006.



SCHUMPETER, J. A. **Ensaio**: empresários, inovação, ciclos de negócios e evolução do capitalismo. Lisboa: Celta Editora, 1996.

SCHUMPETER, J. A. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Relatório de Pesquisa, Brasília, Ago.2004.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SVITRAS, C. Empresas familiares: como sobreviver à terceira geração. **Revista Visão Jurídica**. Disponível em: <http://revistavisaojuridica.com.br/2017/06/12/empresas-familiares-como-sobreviver-a-terceira-geracao/>. Acesso em: 10 jul. 2018.

TANG, J.; KACMAR, K. M.; BUSENITZ, L. Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 27, n. 1, pp. 77-94, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 5 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO NO BRASIL: Perspectivas sobre o ODS 8 e práticas empresariais sustentáveis

Gustavo Passos Fortes

Administrador. Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Goiás - UFG (PPGADM/FACE/UFG). Mestre em Administração de Empresas na Universidade Federal de Sergipe ? UFS. Professor Assistente da Faculdade de Administração da Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará - UNIFESSPA. Email: gustavo.fortes@unifesspa.edu.br

Pedro Agente.

Prof Assistente Doutor do Curso de Administração da PUC-SP

RESUMO

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), compõem uma agenda de metas que devem ser alcançadas até o ano de 2030.

Entre os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, o foco da pesquisa será o ODS 8 - Emprego digno e crescimento econômico, porque acredita-se que a partir de bons indicadores no mercado de trabalho, qualidade de vida no ambiente laboral e na economia, outros ODS são positivamente influenciados.

O objetivo principal do estudo é mapear o que está sendo feito em cada meta desse ODS e com indicadores como o PIB, por exemplo, medir como estamos e através de iniciativas empresariais comprovar o benefício de se investir em desenvolvimento sustentável.

Para isso, foi feita uma pesquisa de caráter exploratório, com estudo de caso sobre a Natura, por ser uma referência em sustentabilidade, a fim de mostrar como suas iniciativas estão ligadas ao ODS8 e até outros, beneficiando a sociedade ao proporcionar boas condições de trabalho aos colaboradores, ao investir em diversidade e ao gerar oportunidades para pelo menos 2.000 famílias; meio ambiente com compensação de carbono e trazendo valor de mercado para a empresa.

Palavras-Chave Desenvolvimento sustentável; Crescimento econômico; Trabalho decente; ODS

ABSTRACT

The Sustainable Development Goals (SDGs), established by the United Nations (UN), comprise an agenda of goals that must be achieved by the year 2030. Among the 17 Sustainable Development Goals, the research focus will be on SDG 8 - Decent employment and economic growth, because it is believed that based on good indicators in the labor market, quality of life in the work and in the economy, other SDGs are positively influenced.

The main objective of the study is to map what is being done in each goal of this SDG and with indicators such as GDP, for example, to measure how we are doing and through business initiatives to prove the benefit of investing in sustainable development. For this, an exploratory research was carried out, with a case study on Natura, as it is an influence on sustainability, in order to show how its initiatives are linked to the SDG8 and even others, benefiting society by providing good working conditions. investment in diversity and generating opportunities for at least 2,000 families; to environment with carbon offset and bringing market value to the company.

Key words Sustainable Development Goals; Economic growth; Decent work; SDGs.

INTRODUÇÃO

Buscando obter avanços nas metas dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) não alcançadas e realçando a dimensão da sustentabilidade socioambiental, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) buscam contribuir para assegurar os direitos humanos, acabar com a pobreza, lutar contra a desigualdade e a injustiça, alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas, bem como enfrentar outros dentre os maiores desafios de nossos tempos e para que isso seja atingido colocam metas a serem cumpridas até 2030.

Os objetivos são aplicáveis em âmbito universal, de forma similar nos países em desenvolvimento e nos países desenvolvidos. Espera-se que os governos os traduzam em planos de ação nacionais, políticas e iniciativas, refletindo as diferentes realidades e capacidades que os seus países possuem.

Mesmo direcionados primariamente a governos, os ODS são projetados para reunir uma ampla escala de organizações e moldar as prioridades e aspirações para os esforços de desenvolvimento sustentável em torno de uma estrutura comum. Mais importante, os ODS reconhecem o papel que os negócios podem e devem ter no alcance das metas.

Para justificar a relevância do tema, deve-se entender o contexto econômico do Brasil, que traz consequências diretas ao nosso mercado de trabalho. A globalização econômica impacta as cadeias de produção e de comercialização estruturadas por empresas transnacionais, as quais têm reservado, aos países em desenvolvimento, muitas vezes, unidade produtivas localizadas nos elos primários destas cadeias, em condições de trabalho sub-humanas e mal remuneradas.

Alguns gargalos impedem o crescimento econômico sustentável, como: os estruturais, o ambiente negativo de negócios, o baixo grau de abertura comercial, a precária qualidade da infraestrutura e o nível insuficiente de educação e capital humano. A fim de garantir o espaço para o trabalho de qualidade nessa nova realidade, é fundamental a adoção do conceito de “Trabalho Decente”, primeiramente postulado pela OIT e hoje contido também na ODS 8 da ONU. Porém, por trás de um discurso engajado em prol do desenvolvimento sustentável, professado pelas empresas, muitas vezes em função de uma construção de boa imagem, o que se observa são falhas de implementação, onde nossa sociedade e meio ambiente acabam sendo os maiores prejudicados.

Com isso, a pesquisa tem como questão: por que mesmo com a sustentabilidade sendo cada vez mais discutida, o Brasil não consegue efetivar um crescimento econômico sustentável e oferecer trabalho decente à população? E o que tem feito no sentido de alterar esse quadro?

Quanto aos objetivos, o estudo realizará um mapeamento das sub-metas do ODS8 que se relacionam à economia e ao mercado de trabalho, para mostrar qual o atual cenário, a fim de observar lacunas e prover propostas a serem pensadas, além de um estudo de caso sobre a Natura, que é uma empresa referência em sustentabilidade, para que suas ações sirvam de exemplo ao mercado.

MÉTODOS

A escolha pelo procedimento metodológico utilizado é um dos passos mais importantes a serem realizados em processos de pesquisa (YIN, 2010). Nesta etapa definem-se os parâmetros necessários para a decisão do método adequado para a pesquisa e os procedimentos a serem utilizados na coleta e análise dos dados.

Como o presente estudo aborda um tema com diversos termos e dimensões (economia, mercado de trabalho, direitos humanos, sustentabilidade...), discussões de abordagens e lacunas, escolheu-se a abordagem de pesquisa exploratória com objetivo de dar um primeiro passo na compreensão do fenômeno, possibilitando aumentar o conhecimento do pesquisador sobre os fatos, e permitindo a formulação mais precisa dos problemas e a elaboração de proposições para, enfim, abrir espaço para a realização de novas pesquisas mais estruturadas, formular um problema de pesquisa mais específico e buscar uma abordagem futura mais conclusiva (SELLITZ et al., 1975).

O método que será utilizado é de estudo de caso. De acordo com Yin (2001, P. 32), o estudo de caso constitui “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O critério utilizado para a escolha da empresa a ser estudada está em seu reconhecimento através de prêmios e rankings, tendo sido classificada como a 15ª empresa mais sustentável do mundo pelo ranking Global 100, realizado pela companhia canadense de mídia e pesquisa Corporate Knights, sendo a décima vez consecutiva que a Natura aparece no ranking. Portanto além de informações coletadas sobre a empresa na internet, foi aplicado um questionário a um profissional da empresa que trabalha na área.

E como o artigo é resultado de uma iniciação científica “TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO NO BRASIL: Perspectivas sobre o ODS 8 e práticas empresariais sustentáveis”, financiada pela PIBIC CEPE, verificou-se que seria melhor metodologia a ser adotada.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU

A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, que ficou conhecida como Rio 92, reuniu mais de 100 chefes de Estado na cidade do Rio de Janeiro, em 1992, para discutir como garantir às gerações futuras o direito ao desenvolvimento. E adotaram a Agenda 21, a primeira carta de intenções para promover, em escala planetária, um novo padrão de desenvolvimento para o século XXI.

20 anos depois, 193 delegações, além de representantes da sociedade civil, voltariam à cidade do Rio de Janeiro para renovar o compromisso global com um desenvolvimento social e ambientalmente sustentável. O objetivo da Rio+20 era avaliar o progresso obtido até então e as lacunas remanescentes na implementação dos resultados das cúpulas anteriores, abordando novos emergentes desafios.

Em 2015 a Organização das Nações Unidas (ONU) propôs que os seus 193 países membros assinassem a Agenda 2030, um plano global composto por 17 objetivos (ODSs) e 169 metas para que esses países alcancem o desenvolvimento sustentável até 2030. Esse plano representa um marco na busca por um mundo melhor para essa e as futuras gerações e determina ações para acabar com a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar para todos, proteger o meio ambiente e enfrentar as mudanças climáticas.

Metas do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8

Meta 8.1

Registrar um crescimento econômico per capita anual médio de 1,5% entre 2016 e 2018; e de 2,55% entre 2019 e 2030.

Em 2018, o PIB teve crescimento de 1,1% em relação ao ano anterior, resultado da expansão de 1,1% do Valor Adicionado a preços básicos e da alta de 1,4% no volume dos Impostos sobre Produtos líquidos de Subsídios. O resultado do Valor Adicionado neste tipo de comparação refletiu o desempenho das três atividades que o compõem: Agropecuária (0,1%), indústria (0,6%) e serviços (1,3%).

Em decorrência deste crescimento, o PIB per capita alcançou R\$ 32.747 em 2018, um ligeiro avanço (em termos reais) de 0,3% em relação a 2017.

Os destaque positivos foram: o desempenho da atividade Eletricidade e gás, água, esgoto, atividades de gestão e resíduos, que cresceu 2,3% em relação a 2017, na indústria; todas as atividades que compõem o setor Serviços apresentaram variação positiva e o destaque negativo se manteve no setor de construção civil, que sofreu contração de -2,5%.

Entre os componentes da demanda interna, houve avanço do Consumo das Famílias (1,9%) e da FBCF (4,1%), resultado positivo após uma sequência de 4 anos negativos. O Consumo do Governo se manteve estável (0,0%).

No setor externo, as Exportações de Bens e Serviços cresceram 4,1% enquanto as Importações de Bens e Serviços avançaram 8,5%.

A meta 8.1 adaptada ao Brasil, em sua primeira fase finalizada em 2018, não foi atingida.

Perante a meta de 1,6% para o triênio 2016-2018, a variação anual média observada do PIB per capita foi de 0,1%. No ano de 2018, cujo nível serve de base inicial para a segunda fase definida na meta brasileira, referente ao crescimento nos anos 2019-2030, o PIB per capita anual no país foi de R\$ 32.747,02 em valores correntes. Em termos reais, descontada a inflação do PIB, o volume produzido por habitante ainda é menor que o atingido oito anos antes, em 2010, e é 8,1% menor que seu pico registrado em 2013.

O Produto Interno Bruto brasileiro cresceu 1,1% em 2019, segundo o IBGE. Foi a 3ª alta anual consecutiva após 2 anos de retração, mas o desempenho mais fraco em 3 anos, afetado principalmente pela perda de ritmo do consumo das famílias e dos investimentos privados. Em valores correntes, totalizou R\$ 7,3 trilhões em 2019.

A pandemia de covid-19 breiou a recuperação da economia brasileira. O Banco Central projetou queda de -5% do PIB em 2020, em publicação do Relatório Trimestral de Inflação. Estimativa mais pessimista que a do Ministério da Economia, que prevê uma queda de 4,7%.

A nova projeção leva em conta um crescimento maior no terceiro trimestre, influenciado pelas medidas econômicas do governo de combate ao coronavírus, sobretudo o auxílio emergencial, e pelo crescimento do consumo. E o alerta do fim do pagamento do auxílio, em dezembro, deve reduzir o ritmo de alta do PIB.

Para 2021 há certo otimismo, o Banco Central espera um crescimento de 3,9%, enquanto o Ministério estima alta de 3,2%. Segundo o BC, mesmo com o fim do pagamento do auxílio emergencial a partir de janeiro de 2021, o consumo das famílias deve ser favorecido pela recuperação do mercado de trabalho, pela redução do nível de distanciamento social e pelo maior acesso a serviços que estavam limitados durante a pandemia.

Meta 8.3

Promover o desenvolvimento com a geração de trabalho digno; a formalização; o crescimento das micro, pequenas e médias empresas; o empreendedorismo e a inovação.

A taxa de informalidade no mercado de trabalho regrediu de 41,1% no trimestre móvel encerrado em novembro de 2019 para 40,6% no trimestre encerrado em fevereiro, somando 38 milhões de trabalhadores informais. No trimestre encerrado em fevereiro do ano passado, a taxa estava em 40,7%. O recorde da taxa de informalidade foi alcançado em agosto de 2019, com 41,4% da população ocupada nesta situação.

A informalidade inclui trabalhadores sem carteira assinada, que somam 11,6 milhões, trabalhadores domésticos sem carteira num total de 4,5 milhões, empregadores sem CNPJ (810 mil), por conta própria sem CNPJ (-2,1%) e nos empregados sem carteira no setor privado (-1,4%), refletindo a influência do mês de dezembro, quando houve aumento nas contratações com carteira de trabalho.

O setor privado emprega 33,6 milhões de pessoas com carteira assinada e 11,6 milhões são ocupadas sem carteira. Já os empregados no setor público são 11,4 milhões de pessoas, incluindo servidores estatutários e militares, uma queda de 2,7% na comparação trimestral e estável na comparação anual.

Tal como a meta anterior, a redação original da meta apresenta uma diversidade de dimensões difíceis de serem contempladas em um único indicador, portanto outro indicador interessante é o percentual de empresas formais que são micro, pequenas ou médias (MPMs) e entender o perfil das microempresas, a fim de incentivar seu crescimento.

Segundo relatório do Sebrae, “Panorama dos Pequenos Negócios 2018” no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões).

Meta 8.5

Até 2030, reduzir em 40% a taxa de desemprego e outras formas de subutilização da força de trabalho, garantindo o trabalho digno, com ênfase na igualdade de remuneração para trabalho de igual valor.

Os dados do Estudo Especial sobre Diferenças no Rendimento do Trabalho de Mulheres e Homens nos Grupos Ocupacionais, com base nas informações levantadas pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua), apurada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostram que além de terem mais dificuldade de conseguir emprego, as mulheres ainda recebem salários mais baixos do que os homens no mercado de trabalho. A renda média de um trabalhador adulto do sexo masculino é 26% maior do que o de uma mulher na mesma faixa etária.

Em 2018, o rendimento médio das mulheres ocupadas com idade entre 25 e 49 anos foi de R\$ 2.050, o equivalente a 79,5% da remuneração recebida pelos homens, de R\$ 2.579.

Dependendo da profissão escolhida, as mulheres chegam a receber menos da metade, como é o caso de engenheiros de minas, metalúrgicos e afins, em que homens recebem um salário médio de R\$ 11.922,40, contra uma remuneração média de R\$ 5 mil recebida pelas mulheres na mesma profissão. A diferença é ainda maior no caso de engenheiros eletrônicos, com salário médio de R\$ 12.218,80 para homens e R\$ 4 mil para mulheres no mesmo cargo.

Os profissionais das ciências e das artes recebem os maiores rendimentos (R\$ 26,54/hora), seguidos pelos diretores e gerentes (R\$ 26,22/hora). Esses grupos recebem rendimentos cerca de cinco vezes maiores que os trabalhadores da agropecuária e os trabalhadores em ocupações elementares. Os rendimentos também aumentam com a idade do trabalhador: os jovens com idade entre 15 e 17 anos são os que recebem, em média, os menores rendimentos (R\$ 5,05), seguidos por aqueles na faixa etária entre 18 e 24 anos (R\$ 6,73). Para o grupo de idade entre 40 e 49 anos, o rendimento médio aumenta para R\$ 13,23 e alcança o maior valor para o grupo com 60 anos ou mais (R\$ 17,13)

A taxa de desemprego entre as mulheres brasileiras foi de 14,1% no segundo trimestre do ano, significativamente superior à taxa de desocupação de 10,3% dos homens. Os dados são da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua) divulgados em 2019.

O percentual de mulheres na população desocupada no segundo trimestre de 2019 foi de 52,8%. O nível da ocupação dos homens foi estimado em 64,3%, enquanto o das mulheres ficou em 45,9%.

Meta 8.6

Alcançar uma redução de 3 pontos percentuais até 2020 e de 10 pontos percentuais até 2030 na proporção de jovens que não estejam ocupados, nem estudando ou em formação profissional.

De acordo com a “Síntese de Indicadores Sociais 2019 – Uma Análise das Condições de Vida da População Brasileira”, divulgado pelo IBGE, o Brasil tinha, no ano anterior, 10,9 milhões de jovens entre 15 e 29 anos que não estudavam e não estavam trabalhando, o que equivale a 23% do total de brasileiros nessa faixa etária.

A maior incidência de jovens sem trabalho e sem estudo regular era maior no ano passado na faixa de 18 a 24 anos — os chamados “jovens jovens” —, com 27,9%, e no grupo entre 25 e 29 anos, os chamados “jovens adultos”, com 25,9%. Entre os “jovens adolescentes”, de 15 a 17 anos, o percentual de “Nem-Nem” foi de 7,9% em 2018. Nessa última faixa, 89,6%.

Entre os jovens com 18 a 24 anos que não estudavam e não estavam ocupados, 46,6% não tinham concluído o ensino fundamental e 27,7% tinham concluído apenas o ensino fundamental ou cursado até o médio incompleto.

Entre os jovens com 25 a 29 anos não estudantes e não ocupados, 44,1% não tinham finalizado o ensino fundamental e 31,2% tinham finalizado.

Meta 8.7

Até 2025 erradicar o trabalho em condições análogas às de escravo, o tráfico de pessoas e o trabalho infantil, principalmente nas suas piores formas.

Segundo dados do Radar da Subsecretaria de Inspeção do Trabalho (SIT) da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho do Ministério da Economia, em 111 dos 267 estabelecimentos fiscalizados em 2019, houve a caracterização da existência dessa prática com 1.054 pessoas resgatadas em situação desse tipo. No ano passado, o número de denúncias aumentou, totalizando 1.213 em todo o país, enquanto em 2018 foram 1.127.

O meio rural continua concentrando o maior número de registros, com 87% dos casos: produção de carvão vegetal (121); cultivo de café (106); criação de bovinos para corte (95); comércio varejista (79); cultivo de milho (67). O trabalho escravo urbano também fez 120 vítimas, a maior parte na confecção de roupas (35). Também houve registros na construção civil (18), em serviços domésticos (14), na construção de rodovias (12) e serviços ambulantes (11).

Trabalho infantil é toda forma de trabalho realizado por crianças e adolescentes abaixo da idade mínima permitida, de acordo com a legislação de cada país. No Brasil, o trabalho é proibido para quem ainda não completou 16 anos, como regra geral, a menos que seja na forma de aprendiz, quando a idade mínima passa para 14 anos.

De acordo com os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), em 2016, havia 2,4 milhões de crianças e adolescentes de cinco a 17 anos em situação de trabalho infantil, o que representa 6% da população (40,1 milhões) nesta faixa etária.

A maior concentração de trabalho infantil está na faixa etária entre 14 e 17 anos, somando 1,94 milhão. Já a faixa de cinco a nove anos registra 104 mil crianças exploradas pelo trabalho infantil.

Contudo, em 2017, o IBGE divulgou os dados do trabalho infantil no Brasil, com base em nova metodologia utilizada na PNAD, que aponta 1,8 milhões de meninos e meninas de 5 a 17 anos trabalhando, em 2016, em atividades proibidas pela legislação, ou seja, em situação de

trabalho infantil, tratando os demais casos mensurados como trabalho permitido. Esta mudança causou controvérsias, de qualquer modo em ambos parâmetros, os índices são elevados.

Entre 2004 e 2015, o trabalho infantil caiu pela metade no Brasil, de 5,3 milhões para 2,7 milhões, de acordo com o IBGE. No entanto, a exemplo de outros indicadores sociais, tal redução foi bastante desigual entre setores, estados e regiões, além de ter sofrido retrocessos em cinco momentos desde 1992.

O Nordeste teve a maior redução do trabalho infantil no período mencionado (59%), contra cerca de 38% no Sudeste. As duas regiões têm praticamente a mesmo número absoluto de pessoas entre cinco e 17 anos em situação de trabalho infantil – 850 mil pessoas – mas no Sudeste predominam em atividades com maior grau de formalização (comércio, serviços e indústrias) do que no Nordeste (agropecuária).

Ao compararmos os estados federados diretamente, outra discrepância: enquanto o Ceará, líder nacional, reduziu o trabalho infantil em 77% entre 2004 e 2015, o Distrito Federal ficou estacionado no mesmo patamar no período, e o Amazonas, segundo pior no quesito, conseguiu redução de apenas 30%.

Meta 8.8

Reduzir o grau de descumprimento da legislação trabalhista, no que diz respeito ao registro, às condições de trabalho, às normas de saúde e segurança no trabalho, com ênfase nos trabalhadores em situação de vulnerabilidade.

Para essa meta, foi usado o indicador (8.8.1) taxas de frequência de lesões ocupacionais fatais e não fatais, por sexo e situação de migração.

Os dados para o total do Brasil, calculados a partir da Relação Anual de Informações Sociais (Rais), mostram uma taxa de 3,6 lesões sem óbito para cada 1 milhão de horas trabalhadas. Considerando as lesões com óbito, a taxa é de 0,014. Para os homens, a taxa de lesões sem óbito é igual a 4,5 por 1 milhão de horas trabalhadas, bem maior do que para as mulheres, igual a 2,4. Isso também ocorre para as lesões com óbito, pois a taxa para os homens é 0,023, enquanto para as mulheres é 0,003. Os dados também revelam que a frequência de lesões sem óbito é maior entre brasileiros (3,6) do que entre imigrantes (3,2).

Para as lesões com óbito, a taxa passa a ser maior entre os imigrantes (0,016) do que entre os brasileiros (0,014).

As taxas de lesões também variam bastante entre setores de atividade e entre ocupações. Para as lesões sem óbito, nota-se, por exemplo, que a taxa varia desde 1,4 por milhão de horas trabalhadas, no setor de educação, até 8,7, no setor de água e esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação. Para as ocupações, esse indicador varia entre 1,2 para os profissionais das ciências e das artes e 6,6 para os trabalhadores da produção de bens e serviços industriais contínuos.

Para ampliar o cumprimento da legislação trabalhista, o Brasil emprega meios como o Plano Nacional de Combate à Informalidade dos Trabalhadores Empregados (Plancite), o Plano Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (Plansat) e a Campanha Nacional de Prevenção de Acidentes do Trabalho (Canpat).

Meta 8.b

Até 2020, desenvolver e operacionalizar um plano nacional de promoção de trabalho digno para juventude, tendo como marcos referenciais: i) a Agenda Nacional de Trabalho Decente para a juventude; ii) o Plano Nacional de Emprego e Trabalho Decente; e iii) o Pacto Mundial para o Emprego da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

O Brasil lançou a Agenda Nacional de Trabalho Decente em 2006. Três anos depois, um decreto presidencial instituiu um Comitê Executivo Interministerial, responsável pela sua

implementação, e criou um subcomitê para promover uma Agenda Nacional de Trabalho Decente específica para a juventude, coordenado pela Secretaria Nacional da Juventude e pelo Ministério do Trabalho e Emprego, com assistência técnica da OIT.

O documento define quatro prioridades: melhorar o acesso e a qualidade da educação em todos os níveis; ampliar as possibilidades de conciliação entre trabalho, estudos e vida familiar; promover a criação de mais e melhores empregos, com igualdade de tratamento e de oportunidades e combate às causas de rotatividade; e aumentar e fortalecer o diálogo social sobre as alternativas e condicionantes para melhorar a inserção dos jovens no mercado de trabalho, estimulando a participação juvenil urbana e rural nos instrumentos de defesa de direitos do trabalho, na organização sindical e nas negociações coletivas.

ODS nas empresas: soluções e oportunidades

As empresas possuem grande potencial de transformação da sociedade. Dos 200 maiores PIBs do mundo, 157 são empresas. A receita das 10 maiores empresas equivale aos 180 menores PIBs. Além disso, as organizações têm potencial para influenciar públicos. De acordo com o Edelman Trust Barometer 2019, os brasileiros confiam mais no seu empregador do que nas instituições tradicionais. Enquanto Governo (28% no nível de confiança em uma escala que vai de 0 a 100) e Mídia (41%) estão no patamar da desconfiança, o “Meu Empregador” subiu 5 pontos, alcançando os 77%, de acordo com estudo global.

Dessa forma, para que os ODS sejam alcançados, o setor privado desempenha um papel primordial, seja no alinhamento de suas atividades à agenda global de sustentabilidade, dados os recursos financeiros que têm em mãos e a capacidade de impactar a sociedade, ou pelo poder de influenciar seus públicos e, com isso, contribuir para direcionar comportamentos.

Na medida em que os ODS formam a agenda global para o desenvolvimento das nossas sociedades, eles permitirão que as empresas líderes demonstrem como os seus negócios ajudam no avanço do desenvolvimento sustentável, tanto minimizando os impactos negativos quanto maximizando os impactos positivos nas pessoas e no planeta.

Estudo de caso da Natura

Fundada por Luiz Seabra e Jean-Pierre Berjeaut, inicialmente como Indústria e Comércio de Cosméticos Berjeaut, a empresa meses depois adotou o nome de Natura.

O negócio só deslanchou em meados dos anos de 1970 com o fechamento da loja na badalada Oscar Freire, a adoção do sistema de vendas diretas e, em 1979, a chegada de Guilherme Leal à sociedade. Quatro anos depois, o empresário Pedro Passos completou o grupo que levou à construção de uma marca hoje global.

Os números da empresa são grandes: 3,2 mil lojas, faturamento bruto anual superior a US\$ 10 bilhões, mais de 40 mil colaboradores e presença em cem países.

Os produtos da Natura são desenvolvidos para suscitar prazer e bem-estar. Despertam os sentidos e melhoram a relação das pessoas consigo próprias, com o seu corpo, com os outros e com o mundo.

Iniciativas sustentáveis

Hoje, cerca de 30% do portfólio de produtos da Natura que permitem o uso do refil tem esta opção disponível aos clientes. Isto resulta em um volume de 1.953 toneladas a menos de resíduos (plástico, vidro e metal), no comparativo com as embalagens tradicionais.

A empresa também foi a pioneira entre as fabricantes de cosméticos a introduzir o plástico verde (produzido a partir de matéria-prima renovável) em seu processo fabril, em 2010, que utiliza um percentual de plástico e vidro reciclado na composição das fórmulas para

a confecção das embalagens e mantém um programa para redução das emissões ou a compensação de carbono (CO²).

Atualmente a Natura compensa uma média de 300 mil toneladas de CO² por ano. Nos últimos 12 anos, a Natura ainda evitou a emissão de quase 1 milhão de toneladas de carbono para a atmosfera, como destaca Macedo.

Em 2018, a Natura se tornou a primeira companhia brasileira a conquistar o selo The Leaping Bunny, da Cruelty Free International, que atesta seu compromisso com a não realização de testes de seus produtos e ingredientes em animais. Foi também a primeira empresa de capital aberto a obter o selo B Corp, que reconhece companhias comprometidas em integrar resultado financeiro à geração de resultado socioambiental.

Pela 11^a vez consecutiva apareceu no ranking Global 100, elaborado pela companhia canadense de mídia e pesquisa Corporate Knights, reconhecida como uma das empresas mais sustentáveis do mundo e a primeira do setor de cosméticos.

Em 2000, a linha Natura Ekos iniciou um novo ciclo na história da empresa e mostrou que é possível buscar inovação a partir da própria natureza, com produtos formulados à base de ativos sustentáveis, embalagens com menor impacto ambiental, e que promovam o desenvolvimento social e econômico de comunidades produtoras de matérias-primas.

Somente com Natura Ekos, foram feitas parcerias com 19 comunidades, abrangendo 1.714 famílias. A linha utiliza 14 ativos da biodiversidade brasileira, cujo fornecimento e repartição de benefícios geraram, ao longo desses anos, mais de R\$ 8,5 milhões em recursos.

A Natura traçou seus planos para 2050, com diretrizes que nortearão a atuação empresarial no médio e longo prazo, o que chamou de visão 2050. “O movimento de criação de valor para toda sociedade é inevitável. E a Natura tem uma história de geração de valor para além dos acionistas. Em nosso desejo de ‘subir a régua’, ousamos pensar no negócio em 2050”, conta João Paulo Ferreira, vice-presidente comercial e de sustentabilidade da Natura.

Está estruturado em 3 pilares interdependentes: Marcas e Produtos, Nossa Rede e Gestão e Organização. O primeiro estimula através da marca e submarcas, a emergência de novos valores e comportamentos necessários à construção de um mundo mais sustentável e define atuação por meio de um modelo de produção e distribuição ecoefetivos, com foco no desenvolvimento local e na geração de impacto socioambiental positivo em nossa cadeia de valor.

O segundo pilar fomenta ações de educação e empreendedorismo por meio de plataformas colaborativas.

E o terceiro propõe criar diálogos com a sociedade visando o desenvolvimento e valorização da diversidade, através das práticas que servem como fonte de inspiração em comportamento empresarial.

O primeiro ciclo de metas se encerrará no fim de 2020 e para acompanhamento, foram publicados os status das metas no relatório anual de 2019.

A Natura Ekos assumiu o desafio de desenvolver novas alternativas para contribuir com o desenvolvimento da região amazônica, em sintonia com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Assim relaciona seus interesses aos seguintes Objetivos:

ODS 1: Erradicação da pobreza

Em parceria com comunidades da Amazônia, o desenvolvimento de Cadeias Produtivas Sustentáveis contribui para a redução da pobreza e da vulnerabilidade da região.

Há 15 anos, Natura Ekos adquire ativos vegetais para o desenvolvimento de produtos, direto de associações e cooperativas. Com isso, mantém parceria com mais de 2.000 famílias, criando cadeias produtivas, gerando trabalho e ampliando a renda das famílias locais.

ODS 2: Fome e agricultura sustentável

A parceria entre o desenvolvimento de Cadeias Produtivas Sustentáveis com as comunidades tradicionais contribui para a redução da fome, priorizando modelos de produção que garantem a segurança alimentar das comunidades envolvidas

ODS 3: Saúde e bem-estar

A taxa de mortalidade infantil em algumas comunidades ribeirinhas é superior à média nacional. Isso acontece porque grande parte das crianças não têm acesso às condições básicas como água potável. Portanto a Natura leva água tratada até essas comunidades, contribuindo para uma vida mais saudável e melhor.

ODS 4: Educação de qualidade

A empresa investe no Modelo de Educação de Alternância que oferece Ensino Médio e Técnico adequado à realidade de Florestas e possibilita a inclusão digital de mais de 600 famílias para que os jovens não precisem migrar para as cidades em busca de oportunidades, caso não queiram.

ODS 5: Igualdade de gênero

O trabalho com espécies da biodiversidade contribui para importantes avanços em relação a formação de lideranças femininas e a oportunidades de capacitação, trabalho e renda às mulheres na Amazônia. Entre os ativos que utilizam e que auxiliam essa igualdade, destaca-se o Açaí, fornecido pela cooperativa COOFRUTA, que tem em seu quadro de associados 78 mulheres agricultoras (50%) que participam ativamente da administração e das assembleias; e a Priprioca, que é cultivada em conjunto com o MIIB – Movimento das Mulheres das Ilhas de Belém, que reúne mulheres das 6 ilhas do entorno de Belém.

ODS 6: Água potável e saneamento

O acesso a água potável e saneamento básico é um dos grandes desafios enfrentados pelas comunidades e populações tradicionais da Amazônia. Impulsionada pelas articulações realizadas pelo Território Médio Juruá, com participação ativa da organização de base ASPROC e o Memorial Chico Mendes, foi firmada parceria, junto ao Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome – MDS (Governo Federal), para desenvolver o Projeto SANEAR que consiste em levar infraestrutura de saneamento básico e acesso a água potável para 500 famílias da região.

ODS 9: Indústria, inovação e infraestrutura

As cadeias Produtivas da Sociobiodiversidade têm como objetivo estruturar, aprimorar e expandir cadeias produtivas sustentáveis da sociobiodiversidade na Amazônia, contribuindo para que se desenvolvam e ganhem competitividade e relevância econômica, ao mesmo tempo em que criam riquezas e promovem o desenvolvimento social.

ODS 10: Redução das desigualdades

O Programa Amazônia contribui para a redução de desigualdades dentro do Brasil. Contribuindo para o estímulo de uma economia de Floresta em Pé como alternativa de desenvolvimento para a região, o Programa Amazônia contribui com uma nova perspectiva de negócios, geração de riquezas e valor compartilhado.

ODS 11: Cidades e comunidades sustentáveis

Além de contribuir para o desenvolvimento sustentável de comunidades tradicionais e ribeirinhas da Amazônia, Natura Ekos contribui para diminuir um dos maiores problemas das cidades: o lixo através de suas embalagens feitas com PET 100% reciclado, assim elas podem ser reaproveitadas, livrando as cidades de toneladas de plástico que iriam para o lixo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em 2000, durante os eventos da Cúpula do Milênio, promovido pela Organização das Nações Unidas (ONU), 191 chefes de estado aprovaram a Declaração do Milênio, um compromisso político que sintetiza várias das importantes conferências mundiais da década de 1990 e articula as prioridades globais de desenvolvimento. Como produto desta Declaração, foram consensuados oito grandes objetivos, denominados Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, a serem alcançados até 2015 por meio de ações de combate à pobreza e à fome, promoção da educação, da igualdade de gênero, de políticas de saúde, saneamento, habitação e meio ambiente.

Alguns objetivos foram atingidos como a meta 1 dos ODM - Combater a fome e a miséria ao reduzir o contingente de pessoas com fome de 25,5% (1990) para 3,5% (2012). A Organização das Nações Unidas (ONU) elogia o empenho do Brasil no combate à fome. O objetivo do milênio era diminuir a extrema pobreza pela metade, nos últimos 25 anos, mas o país foi além: alimentou seis a cada sete famintos. Em 2012, restavam 3,5% de miseráveis - número ainda expressivo, mas pequeno diante do que havia em 1990.

Mesmo assim, é sabido que pela dimensão da desigualdade do país, muitos brasileiros ainda não se alimentam da forma necessária, então deve-se manter o alerta às metas cumpridas e principalmente às não atingidas como a meta 2 - Atingir o ensino básico universal: conforme visto neste estudo, em 2018 haviam 10,9 milhões de jovens entre 15 e 29 anos que não estudavam e não estavam trabalhando, o que equivalia a 23% do total de brasileiros nessa faixa etária.

Como o estudo não se refere aos ODM, não vale citar todos e verificar se foram atingidos mas é interessante olhar o passado para tentar prever o futuro. Assim há oportunidade de comparar as metas das duas agendas, a fim de estimar o que será possível atingir em 2030.

Soma-se a isso o cenário atual de uma pandemia global, devido a covid19, que prevê no Brasil uma queda de pelo menos 5% do PIB, o que causa um choque para o país que vinha se recuperando após a recessão de 2015-2016 e crescimento modesto nos anos posteriores. Por outro lado, há um fio de esperança, com projeções dos bancos para o ano que vem, com uma média de crescimento de 3%.

A pandemia trouxe ainda mais desemprego e trabalhos informais, o que desafia a evolução do ODS 8. Soma-se a isso, nossos problemas estruturais: trabalho infantil que, em 2016, alcançava 2,4 milhões de crianças e adolescentes de cinco a 17 anos em situação de trabalho infantil, o que representa 6% da população (40,1 milhões) nesta faixa etária (PNAD), trabalho escravo contemporâneo, onde mais de 52 mil trabalhadores foram libertados de situações análogas a de escravidão, de acordo com a Reporter Brasil, entre 1995 e 2016, sendo a maior parte da pecurária e sem escolaridade, com maior incidência no nordeste. Com relação à desigualdade de gênero, em 2018 o rendimento médio das mulheres ocupadas com idade entre 25 e 49 anos foi de R\$ 2.050, o equivalente a 79,5% da remuneração recebida pelos homens, de R\$ 2.579.

Mas o intuito do estudo não é se ter uma visão pessimista, de que nada está melhorando e pode até piorar, pelo contrário, espera-se que com esse mapeamento, essas lacunas sejam observadas e assim se tenha um número maior de pessoas buscando soluções. Além disso, estamos evoluindo como sociedade, onde assuntos de diversidade e inclusão estão cada vez

mais debatidos, assim como a sustentabilidade corporativa que dialoga com interesses sociais, econômicos e ambientais, indo ao encontro das metas do ODS 8. Ademais, a própria existência dos ODS é uma convocatória global ao protagonismo de estados, organizações e pessoas para buscarem, em suas esferas de atuação, inovação, soluções inclusivas e novos paradigmas do desenvolvimento sócio-ambiental sustentável.

Por isso, a escolha do estudo de caso, de uma empresa referência neste tema, com diversos cases sobre ela. A Natura foi classificada como a 15ª empresa mais sustentável do mundo pelo ranking Global 100, realizado pela companhia canadense de mídia e pesquisa Corporate Knights, décima vez consecutiva que a Natura aparece no ranking e possui certificado B Corp, o que significa que integra uma rede global de empresas que associam crescimento econômico à promoção do bem-estar social e ambiental.

Uma pesquisa divulgada pela CNI (Confederação Nacional da Indústria) no começo do ano mostrou que os brasileiros estão interessados em consumir marcas preocupadas com o meio ambiente e com a qualidade de vida de todos os envolvidos na cadeia produtiva. O levantamento ouviu 2.000 pessoas em 126 municípios e mostrou que quase 38% delas se preocupam em saber se um item foi produzido de forma ambientalmente correta. A pesquisa também revelou que 31% dos entrevistados aceitariam pagar mais caro por produtos fabricados com baixa emissão de poluentes e com baixa geração de resíduos.

Logo, além de beneficiar a sociedade, empresas que possuem responsabilidade corporativa e investem em economia circular como a Natura, melhoram sua imagem, atraem mais clientes, constroem relações sólidas com seus stakeholders, melhoram seu valor de mercado e reduzem gastos ao usar materiais renováveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AgênciaBrasil. **Informalidade cai, mas atinge 38 milhões de trabalhadores.** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-03/informalidade-cai-mas-atinge-38-milhoes-de-trabalhadores>

AgenciaBrasil. **Todos os países da ONU adotam a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.** 2015. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2015-09/paises-adotam-na-onu-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>

Época Negócios. **Brasil teve mais de mil pessoas resgatadas do trabalho escravo em 2019.** Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Brasil/noticia/2020/01/brasil-teve-mais-de-mil-pessoas-resgatadas-do-trabalho-escravo-em-2019.html>

Época Negócios. **Renda média de trabalhador homem é 26% maior do que a da mulher, diz IBGE.** Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Brasil/noticia/2019/03/renda-media-de-trabalhador-homem-e-26-maior-do-que-da-mulher-diz-ibge.html>

Exame. **Metade dos estados deve fechar 2020 com PIB acima do nível pré-crise.** 2020. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/metade-dos-estados-deve-fechar-2020-com-pib-acima-do-nivel-pre-crise/>

FGV IBRE. **Indicadores de Mercado de Trabalho.** 2019. Disponível em: https://portalibre.fgv.br/data/files/D2/D3/AA/60/D766C610C1A9A0C68904CBA8/Indicadores%20de%20Mercado%20de%20Trabalho%20FGV_press%20release_Jul19.pdf

G1. **Brasil gera três vezes mais vagas informais que formais, mostram dados do IBGE.** 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/09/28/brasil-gera-tres-vezes-mais-vagas-informais-que-formais-mostram-dados-do-ibge.ghtml>

G1. **PIB do Brasil cresce 1,1% em 2019, menor avanço em 3 anos.** Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/03/04/pib-do-brasil-cresce-11percent-em-2019.ghtml>

Ipea. **Brasil enfrenta desafios para reduzir desigualdades.** 2019 Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34958&catid=10&Itemid=9

Ipea. **Cadernos ODS PROMOVER O CRESCIMENTO, ECONÔMICO SUSTENTADO, INCLUSIVO E SUSTENTÁVEL, EMPREGO PLENO E PRODUTIVO E TRABALHO DECENTE PARA TODAS E TODOS.** 2019. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/190920_cadernos_ODS_objetivo_8.pdf

Ipea. **Carta de Conjuntura.** 2019 Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/190918_cc_44_mercado_detalhado.pdf

Natura. **Visão 2050.** Disponível em: <https://www.natura.com.br/sustentabilidade/visao-2050>

Nexo. **A economia brasileira em 2020, segundo este relatório.** 2020. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2019/12/25/A-economia-brasileira-em-2020-segundo-este-relat%C3%B3rio>

OIT Brasil. **Uma década de promoção de trabalho decente no Brasil: Uma estratégia de ação baseada no diálogo social.** Brasília. 2015. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasil/documents/publication/wcms_467352.pdf

OIT. **Futuro do Trabalho no Brasil.** 2018. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasil/documents/publication/wcms_626908.pdf

Plataforma agenda 2030. **Conheça a Agenda 2030.** Disponível em: <http://www.agenda2030.com.br/sobre/>

Rede Brasileira do Pacto Global, Global Reporting Initiative (GRI), CEBDS. **Guia dos ODS para as empresas.** 2015. Disponível em: <https://cebds.org/wp-content/uploads/2015/11/Guia-dos-ODS.pdf>

UOL. **BC melhora para -5% estimativa para o PIB.** Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/09/24/bc-espere-queda-de-5-do-pib-brasileiro-em-2020-e-alta-de-39-em-2021.htm>

Valor Econômico. **Brasil tem 10,9 milhões de jovens que não trabalham nem estudam, diz IBGE.** Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2019/11/06/brasil-tem-109-milhoes-de-jovens-que-nao-trabalham-nem-estudam-diz-ibge.ghtml>

Zanotelli, S. **Sustentabilidade e Valor de Mercado: Natura.** Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147382/000968388.pdf?sequence=1>.

UFRS. 2014

OS DESAFIOS DA CARREIRA EXECUTIVA FEMININA

Lia D'Alessandro Pazin (PUC/SP)

Belmiro N. João (PUC/SP)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo assimilar os obstáculos enfrentados pelas mulheres para alcançarem sucesso em suas carreiras profissionais. Para atingir tal intuito, em um primeiro momento, foi realizada uma revisão da literatura com os temas de mulheres atuantes em médias e grandes empresas, liderança feminina, desigualdade de gênero, divisão entre vida pessoal e profissional e dupla jornada de trabalho, possibilitando as bases teóricas para a pesquisa. Os dados empíricos foram reunidos a partir de uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado. Com base nesses dados, foi realizada uma análise de conteúdo, tomando por base a revisão teórica e os resultados das entrevistas, e, seguidamente, uma avaliação interpretativa com base nos relatos das entrevistadas. Através dessa análise, foram observados traços que interferem e/ou auxiliam a carreira executiva feminina.

1. INTRODUÇÃO

Em 18 de agosto de 1920 o reconhecimento da 19ª. Emenda à Constituição Norteamericana, pelo Estado do Tennessee marcou a conquista do voto feminino nos EUA. Somente em 2020, nos EUA, que Kamala Harris, senadora pela Califórnia, foi a primeira mulher eleita como Vice-Presidente. Entre um evento e outro temos um período exato de 100 anos. De modo idêntico o papel das mulheres em grandes empresas é conquistado a passos curtos. Historicamente excluída, a mulher sofre preconceitos de gênero e falta de credibilidade para liderar grandes grupos, projetos ou solucionar grandes problemas organizacionais.

Indiscutivelmente claro para todos, os grandes cargos em empresas são, em grande maioria, ocupados por homens. As mulheres estão distantes de cargos como CEO (*Chief Executive Officer*), CFO (*Chief Financial Officer*), COO (*Chief Operations Officer*), presença nos Conelhos de Administração e cargos de diretoria (VIANNA, HRYNIEWICZ, 2018). De acordo com Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016), no Brasil, entre 2010 e 2012, apenas 7,2% dos membros administrativos são do sexo feminino. Na mesma pesquisa, o percentual de mulheres em cargos executivos principais não chegou a 4% e 73,3% das empresas pesquisadas não tinham mulheres ocupando cargos executivos.

Carreiras grandiosas e concretas para as mulheres não é algo que se vê há longo período de tempo: essa conquista ainda está em crescimento e fortalecimento desde 1960, quando o movimento feminista ressurgiu e tinha como a principal luta o fim da discriminação e o direito de igualdade (jurídica, política e econômica) entre os dois sexos.

Nos anos 60, a “segunda onda feminista” surgiu nos Estados Unidos e se espalhou para outros países industrializados, até que, em 1968, era considerado um movimento político. Entre as diversas reivindicações, o movimento lutava para que a faixa salarial entre os dois sexos fossem equivalentes. Nesse momento, o movimento considerava que os problemas culturais e políticos derivavam da desigualdade dos sexos e por isso deveriam lutar contra as estruturas sexistas de poder.

A OIT (Organização Internacional de Trabalho, 2016) aferiu as discrepâncias de gênero na contribuição na força de trabalho em dez anos e consumou que as oportunidades de emprego às mulheres foram de 27 (em 1995) a 25,5 (em 2015) pontos abaixo das oportunidades aos

homens. Além disso, a taxa de atividade global feminina foi de 52,4% a 49,6%, enquanto a masculina foi de 79,9% a 76,6% durante esses anos. De acordo com o IBGE, em pesquisa feita em 2018, as mulheres continuam recebendo cerca de 75% do que os homens recebem.

As mulheres vêm ultrapassando barreiras impostas pela sociedade machista. Com objetivos claros, ambição e alta escolaridade, o sexo feminino vem assumindo valor, como conclui pesquisa do PwC em conjunto com o Instituto Optimum Research: as mulheres estão cada vez menos inseguras em relação a carreira. No Brasil e Índia, no índice de confiança é de 76% e em Portugal 68% (MALVESTIO, 2016).

Quais são as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para ascensão no mercado corporativo?

O Objetivo Geral desta pesquisa é analisar os obstáculos enfrentados pelas mulheres na carreira executiva. Os objetivos específicos são: a) Analisar fatores socioculturais, políticos e corporativos que levam à ocorrência da desigualdade de gênero em empresas. b) Apresentar o dia a dia da mulher em relação à dupla jornada de trabalho, c) Identificar outros tipos de preconceito em decorrência à ocupação de altos cargos em diferentes segmentos empresariais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Há diversos trabalhos sobre o impacto da mulher em cargos de liderança. Carter *et al.* (2010) em sua pesquisa não encontraram uma relação significativa entre a diversidade de gênero ou étnica nos conselhos de administração (*board*), ou comitês importantes, e o desempenho financeiro para uma amostra de grandes corporações dos EUA. Nossas evidências também sugerem que a diversidade de gênero e minoria étnica do conselho e o desempenho financeiro da empresa parecem ter causas endógenas. Trabalhos como o de Nielsen e Huse (2010) tratam especificamente da mulher em conselhos de administração de empresas.

Ryan e Haslam (2005) nos mostram que tem havido muita pesquisa e conjecturas sobre as barreiras que as mulheres enfrentam ao tentar subir na escada corporativa, com evidências sugerindo que elas normalmente confrontam um "teto de vidro" (*glass ceiling*) enquanto os homens são mais propensos a se beneficiar de uma "escada rolante de vidro" (*glass escalator*). As autoras trabalharam com as seguintes questões: Mas o que acontece quando as mulheres alcançam papéis de liderança? E que tipo de posições a elas são dadas? O artigo argumenta que, embora as mulheres estejam somente agora alcançando posições mais importantes, elas são mais propensas do que os homens a se encontrarem em um "penhasco de vidro" (*glass cliff*), de tal forma que suas posições são de risco ou precárias. Essa hipótese foi investigada em um estudo que analisou o desempenho das empresas FTSE 100 antes e depois da nomeação de um membro do conselho seja este masculino ou feminino. O estudo revelou que, durante um período de declínio geral do mercado de ações, as empresas que nomearam mulheres para seus conselhos tiveram maior probabilidade de terem experimentado um desempenho consistentemente ruim nos últimos cinco meses do que aquelas que nomearam homens. Esses resultados expõem um obstáculo adicional, em grande parte invisível, que as mulheres precisam superar no local de trabalho.

Dezso e Ross (2012) argumentam que a representação feminina na alta gestão traz benefícios de diversidade informacional e social para a equipe de alta gestão, enriquecendo os comportamentos exibidos pelos gestores em toda a empresa e motivando as mulheres na média gestão. O resultado deve ser melhor desempenho da tarefa gerencial e, assim, melhor desempenho da firma. A pesquisa utilizou 15 anos de dados em painel nas principais equipes de gestão das empresas do S&P 1.500 (ou S&P Composite 1500 index) da Standard & Poor's. A pesquisa revelou que a representação feminina na alta gestão melhora o desempenho das empresas, mas apenas na medida em que a estratégia de uma empresa está focada na inovação,

em que contexto os benefícios informacionais e sociais da diversidade de gênero e os comportamentos associados às mulheres na gestão provavelmente serão especialmente importantes para o desempenho das tarefas gerenciais.

Para analisar o papel dos estereótipos de gênero socialmente construídos no empreendedorismo e sua influência nas intenções empreendedoras de homens e mulheres Gupta *et al.* (2009) coletaram dados sobre características de homens, mulheres e empreendedores jovens em três países. Como hipótese, os empreendedores foram percebidos como com características predominantemente masculinas. Resultados adicionais da pesquisa revelaram que, embora homens e mulheres percebam que os empreendedores têm características semelhantes às dos homens (estereótipo masculino de função de gênero – *masculine gender-role stereotype*), apenas mulheres também perceberam empreendedores e mulheres como tendo características similares (estereótipo de gênero feminino – *feminine gender-role stereotype*).

Ainda a pesquisa de Gupta *et al.* (2009) apontam que embora homens e mulheres não diferem em suas intenções empreendedoras, aqueles que se viam mais semelhantes aos homens tinham intenções empreendedoras mais elevadas do que aqueles que se viam menos semelhantes aos homens. Tal diferença não foi encontrada para as pessoas que se viam mais ou menos semelhantes às mulheres (identificação de gênero feminino – *female gender identification*). Os resultados foram consistentes entre os três países.

Post e Byron (2015) em uma meta-análise da literatura nos mostram que apesar de um grande corpo da literatura de negócios examinar a relação entre mulheres em conselhos de administração e o desempenho financeiro da firma, as evidências são mistas. Para conciliar os resultados conflitantes, os autores combinaram estatisticamente os resultados de 140 estudos e examinaram esses resultados que variam de acordo com os contextos jurídico/regulatório e sociocultural das empresas. Constataram que a representação feminina no conselho de administração está positivamente relacionada aos retornos contábeis e que essa relação é mais positiva em países com proteções mais fortes aos acionistas — talvez porque as proteções dos acionistas motivam os conselhos a usar os diferentes conhecimentos, experiências e valores que cada membro traz.

As autoras também descobrimos que, embora a relação entre a representação feminina no conselho de administração e o desempenho do mercado seja quase zero, a relação é positiva em países com maior paridade de gênero (e negativa em países com baixa paridade de gênero)-talvez porque as diferenças sociais de gênero no capital humano possam influenciar as avaliações dos investidores sobre o potencial de ganho futuro das empresas que têm mais mulheres na direção das empresas.

Ruderman *et al.* (2002) examinaram as relações entre múltiplos papéis de vida, bem-estar psicológico e habilidades gerenciais em dois estudos com mulheres executivas. Resultados qualitativos sugeriram que os papéis que as mulheres desempenham em suas vidas pessoais proporcionam benefícios psicológicos, aconselhamento emocional, prática em multitarefa, oportunidades no enriquecimento de habilidades interpessoais e prática de liderança que aumentam a eficácia no papel de gestão. Os resultados quantitativos indicaram também que o comprometimento múltiplo do papel está positivamente relacionado à satisfação de vida, autoestima e autoaceitação. O compromisso com múltiplas funções também esteve relacionado às habilidades gerenciais interpessoais e relacionadas à tarefa.

Há trabalhos mais específicos como da mulher proprietária de empresas (GUNDRY, WELSCH, 2001), conflitos em empresas familiares entre homens e mulheres (KINNUNEN, MAUNO, 1998) ou diferenças geracionais em traços psicológicos e seus impactos no local de trabalho (TWENGE, CAMPBELL, 2008). Os desafios e os conflitos da mulher na busca da ascensão na carreira são estudados por pesquisadores no Brasil como o trabalho de Reis *et al.* (2018).

2.1 Liderança Feminina

A literatura de negócios apresenta trabalhos sobre liderança feminina como os trabalhos de Eagly (2005) e seu trabalho posterior sobre o “labirinto” enfrentado pela mulher rumo à liderança (EAGLY, CARLI, 2007). A dificuldade encontrada pelas mulheres para chefiar é uma realidade: há constante questionamento, teste e preconceito. Para uma mulher, gerenciar homens, principalmente os mais velhos, pode ser um desafio, não é algo comum e as pessoas ainda não estão acostumadas a esse tipo de relacionamento (VIANNA, HRYNIEWICZ, 2018). Diante disso, a mulher encara a liderança como um desafio maior do que deveria ser, adquirindo, muitas vezes, desconforto e inseguranças. Para Lima (2009), a dificuldade de progressão feminina a cargos executivos ocorre por não apresentarem um estilo de liderança correspondente a um ambiente predominantemente dominado pelos “valores considerados masculinos”.

A definição do estereótipo do comportamento masculino traça características como agressividade, decisão estratégica, racionalidade, análise crítica, enquanto que o feminino apresenta características como a bondade, carinho, delicadeza, atenção e relacionamento interpessoal (NASCIMENTO, 2015). Essa questão do estereótipo é tratada em trabalhos como o de Powell, Butterfield e Parent (2002) e o de Rudman e Phelan (2008). Com a cultura do homem líder implantada, confunde-se que um líder deve agir sempre de forma dura, fazendo com que as ações de uma líder feminina sejam imprecisas. Segundo Monteiro (2015), as mulheres adotam comportamentos considerados masculinos de agressividade e independência com o objetivo de serem respeitadas.

A líder mulher ou aquela que almeja altos cargos em uma organização se vê moldando-se e “vestindo-se” para alcançar padrões masculinos de liderar, como uma regra de ser uma representante competente. Segundo Monteiro (2015), essa situação acaba por inibir o interesse das mulheres pelos postos de liderança com o receio de virem a ser rotuladas como masculinas.

As mulheres executivas precisam provar sua competência o tempo inteiro por se deparar com muitas resistências provenientes do preconceito no ramo que atuam: predominantemente masculino (ANTUNES, NETO, LIMA-SOUZA, SANTOS, 2018). O percurso da carreira feminina deve acrescentar a obrigação de mostrar todos os dias como as mulheres são tão competentes quanto o gênero oposto. Com isso, a divisão sexual do trabalho continua se fortificando.

2.2 Desigualdade de Gênero

A desigualdade entre os gêneros ainda é real e engloba toda a extensão das relações sociais, inclusive as organizações. Embora não existam mais obstáculos legais ao acesso das mulheres sendo que o cenário de dominação masculina ainda codifica os valores de todas as sociedades (LIMA, 2009). Implantada há décadas, a desigualdade profissional dos sexos advém do momento em que a mulher pôde ter o mesmo trabalho que os homens e, mesmo assim, seu ofício era menos reconhecido e sobrecarregado e seu salário mais baixo.

Um dos primeiros passos da mulher para conseguir seu espaço profissional aconteceu durante a Segunda Guerra Mundial, momento em que foi preciso mão de obra feminina nas indústrias e fábricas, afinal, os homens estavam no campo de batalha. Nesse momento, a mulher se tornou a provedora econômica da família. Muitos homens morreram em combate ou voltaram mutilados, física e psicologicamente, dessa forma, coube à mulher continuar a assumir esse novo papel como mantenedora da família (NASCIMENTO, 2015).

O trabalho do homem é acatado como fundamental, é considerado como o “proprietário” do trabalho, enquanto que o trabalho da mulher é considerado complementar, visto como “participação” (MONTEIRO, 2015). Apesar de igualmente competente, a mulher ainda deve se esforçar o triplo para ser vista com o mesmo respeito e admiração frente aos colegas e subordinados de empresa. Paradoxalmente, destaca Lima (2009), as desigualdades de remuneração entre homens e mulheres também aumentam à medida que o nível de escolaridade das mulheres se torna maior, ao invés de diminuir. O alto nível educacional que as mulheres conseguiram não está diretamente relacionado com as posições que estas ocupam no mercado de trabalho (MONTEIRO, 2015).

2.3 Dupla Jornada de trabalho

Historicamente, a divisão da sociedade se associa a homens como o principal provedor econômico da família e a mulher como encarregada do lar, marido e filhos. Hoje em dia, a mulher, encarregada do lar e também provedora econômica, tem mais um desafio: a dupla jornada. Segundo Nascimento (2015), mesmo a taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho tendo aumentado, não ocorre o aumento da participação dos homens no auxílio e cuidado doméstico na mesma proporção.

De acordo com Monteiro (2015), a literatura sobre os casais de dupla carreira (onde ambos os parceiros tem uma carreira para gerir) parece indicar que são as mulheres que desistem mais dos seus interesses e objetivos pessoais do que os homens, para que a relação conjugal funcione e para que a educação dos filhos aconteça. Hryniewicz e Vianna (2018), afirmam que, em entrevista feita com grupo de mulheres, no inconsciente do marido, as tarefas do lar ainda são responsabilidade dela, mesmo que ela tenha responsabilidades fora do lar. Desse modo ela tem uma jornada dupla – e muitas vezes até tripla – que os homens simplesmente não percebem, seja por falta de atenção, ou por conveniência.

Apesar disso, na segunda metade do século XX, o surgimento da pílula anticoncepcional levou às mulheres o poder de escolha em relação à maternidade. A taxa de fecundidade cai significativamente (IBGE, 2015), indo de 6,26% em 1960 a 1,74% em 2014. A redução do número de filhos é um fator importante para que se torne mais fácil a presença da mulher no mercado. Segundo Monteiro (2015), queda da taxa de fecundidade e o aumento do nível de instrução da população feminina têm acompanhado a evolução da mulher no mercado e a evolução de sua renda.

Em entrevista com grupo de mulheres, Lima (2009) conclui que avançar na hierarquia organizacional requer, para estas mulheres, sacrifícios de ordem pessoal, parte considerável das gerentes entrevistadas atribui ao trabalho o adiamento da maternidade e a dificuldade de estabelecer um relacionamento amoroso com um parceiro, devido a este não se mostrarem disposto a aceitar a indisponibilidade que uma carreira executiva exige.

3. METODOLOGIA

3.1 Justificativa do Método

Para a realização deste trabalho se fez necessário o uso do método qualitativo, pois o principal objetivo é observar, analisar e interpretar dados coletados. Ainda, esse tipo de pesquisa se preocupa em transmitir a realidade e aprofundar no universo dos significados das ações e relações humanas que não podem ser quantificadas (MINAYO, 2001).

De abordagem interpretativa, a pesquisa qualitativa se preocupa com o processo além dos resultados. Neste trabalho, este processo será o estudo sobre as mulheres atingirem cargos

altos em organizações e a verificação de todo o processo em que ocorre tal fato, assim, descrevendo e avaliando as situações encontradas. Segundo Bauer, Gaskell e Allum (2002), os acontecimentos sociais devem ser cobertos por diferentes métodos e dados. Entretanto é importante ressaltar que ao lançarmos mão da pluralidade metodológica, devemos levar em consideração as visões de mundo, de produção de conhecimento de cada abordagem e de pessoa.

Gil (1994) classifica a pesquisa, quanto ao objetivo, em três categorias básicas: descritiva, exploratórias e explicativas. Pesquisas descritivas descrevem determinada população ou fenômeno. Pesquisas exploratórias compreendem um fenômeno pouco estudado ou aspectos específicos de uma teoria. Já as pesquisas explicativas identificam os fatores determinantes que contribuem para a ocorrência de tal fenômeno, explicando-os.

A pesquisa neste trabalho é considerada descritiva por possuir objetivos bem definidos e compreensão completa do fenômeno estudado.

3.1.1 Análise de Conteúdo

O uso de método qualitativo é amplamente utilizado em pesquisas sociais aplicadas às organizações (CÂMARA, 2013), sendo que nesta pesquisa apresentará a técnica de tratamento de dados de Análise de Conteúdo, proposto por Bardin (2004). Nesse tipo de análise, o pesquisador tem como objetivo compreender características que estão por trás das mensagens em consideração, ou seja, as falas dos entrevistados.

A análise de conteúdo se divide em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A fase de pré-análise pode ser considerada uma fase de organização, definição de objetivos e preparação do material (como a entrevista transcrita por completo). Na segunda fase, de exploração do material, seguiremos a etapa de codificação (recorte das unidades de registro e contexto), enumeração (através da presença, intensidade, direção, entre outros) e categorização (seguindo os critérios de semântico, sintático, léxico ou expressivo). A terceira e última fase, tratamento de resultados, será feito por meio de interpretação controlada, sendo analisada a mensagem e o canal de um lado, emissor e receptor do outro.

As interpretações finais funcionam de forma em que, analisando o conteúdo das entrevistas, deve ser buscado o que se esconde nas entrelinhas, ou seja, traduzir em profundidade algumas informações superficiais.

3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados deste trabalho foi feita por meio de entrevistas, forma apropriada para uma melhor obtenção de informações de cunho profundo, explicações e experiências. Assim, essa escolha necessitou de percepções de mulheres em altos cargos em empresas e mulheres que almejam alcançá-los.

O grupo investigado passou por uma entrevista semiestruturada e roteirizada, entre os dias 23 e 31 de agosto de 2020, e que permitiu uma composição livre e a fluidez das respostas. Com isso, foi iniciada uma entrevista mais abrangente e detalhada. Todas as entrevistas foram transcritas para posterior análise.

3.3 Questionário de pesquisa

As informações contidas neste trabalho foram obtidas por meio de entrevistas abertas e livres e, por viés interpretativo, foi realizada a análise de dados. Diante das respostas das

entrevistas foram identificados fatores associados ao sucesso profissional da entrevistada (felicidade e realização, por exemplo), obstáculos destas no mercado de trabalho e como isso impacta em suas vidas pessoais.

O questionário foi dividido em duas partes, contendo a identificação de aspectos do perfil da entrevistada (escolaridade, estado civil, filhos) e, na segunda parte, levantou questões profissionais.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por meio das respostas das entrevistadas foi possível identificar cinco categorias que ajudam a discussão e entendimento sobre como a mulher é incorporada em uma média ou grande empresa, ou não, desde os processos de recrutamento e seleção de pessoas ao dia a dia empresarial e a dupla jornada. As categorias supracitadas são: (4.1) Estudos e formação acadêmica; (4.2) Estado civil e filhos em conjunto com a vida profissional; (4.3) A divisão entre a empresa e o lar; (4.4) Dia a dia empresarial; (4.5) A mulher na liderança. A tabela 1 apresenta as entrevistadas e suas cabíveis características para início do estudo.

Tabela 1 – Características das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Nível/cargo	Empresa/Segmento
E1	60	Gerente	Banco/Escrituração
E2	32	Coordenadora	Banco/Investimentos
E3	54	Sócia Gestora	Empresa Médio Porte/Armamento
E4	50	Gerente	Empresa Grande Porte/Lácteos

Fonte: Dados da pesquisa

4.1 Estudos e formação acadêmica

Em pesquisas realizadas pelo IBGE e grupo Catho com gerentes e executivas, as mulheres brasileiras apresentam o mesmo nível de qualificação em relação aos homens, tanto em fins educacionais (24% formadas em universidades, 40% possui MBA, 28% Mestrado e 8% Doutorado), quanto em línguas estrangeiras. Segundo Monteiro (2015), há um investimento em educação maior por parte das mulheres, isso se explica: para seus salários serem compatíveis com o salário dos homens e elas terem as mesmas oportunidades que eles no mundo do trabalho, elas precisam provar mais conhecimento, capacidade, competência, agilidade, habilidade e inteligência.

Com exceção da Entrevistada 1 (E1), todas as demais entrevistadas concluíram seus ensinamentos superiores em cursos voltados à administração e controle organizacional, sendo todos estes em faculdades particulares (com exceção da E3), como apresenta tabela 2.

Tabela 2 – Curso e instituição

Entrevistada	Curso de formação	Instituição de Ensino
E1	Processamento de Dados	Mackenzie
E2	Economia	Faculdade Santana
E3	Economia Empresarial e Controladoria	USP Ribeirão Preto

E4

Administração

Uni Sant'Anna

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre as entrevistadas, apenas E3 e E4 apresentam pós graduação, sendo essas, respectivamente, em Gestão Tributária (Fipecafi) e Administração de Marketing (Uni Sant'Anna).

4.2 Estado civil e filhos em conjunto com vida profissional

A mulher foi retratada historicamente como mãe, esposa dedicada e “rainha do lar”. Assim, os limites das representações do feminino se atêm ao espaço maternal e doméstico. Aos homens, foi destinado o espaço público; às mulheres, o privado (COLLING, 2004).

Vejo que as pessoas têm essa dificuldade de rearranjar o tempo entre trabalho e filho. Estou numa vantagem em relação a eles, não tenho problema em ficar trabalhando até 21h, 22h [...] quando precisam levar o filho no médico, atender problemas de escola, etc., são coisas que a mãe que acaba tendo uma presença mais forte que o pai. Já escutei de chefes homens e mulheres, “mas de novo você vai se afastar? porque seu marido não vai dessa vez?”. E2, coordenadora.

Com exceção da E3, todas as mulheres são casadas ou construíram suas carreiras profissionais enquanto casadas. Em análise aos relatos das entrevistadas diante disso, observam-se extremos entre o marido que dá auxílio necessário para que a mulher possa percorrer sua carreira profissional, enquanto este ajudava nas tarefas de casa e filhos (como ocorreu com E4), ou a entrevistada que leva o casamento como um peso na vida profissional, impossibilitando maior estudo ou aprofundamento profissional (caso da E3).

E3 nos diz que “Sou casada. Casei muito nova, com 18 anos, e isso impossibilitou que eu pudesse a me dedicar mais em fazer outras faculdades ou ter feito uma pós graduação, poder ter estudado outras línguas, ter viajado [...]. E3, sócio gestora”.

E4 complementa, “Estar casada me ajudou em certos pontos, pois o meu ex-marido me apoiava em tudo e ajudava a cuidar da casa e das nossas filhas. E4, gerente”.

A literatura sobre os casais de dupla carreira (onde ambos os parceiros tem uma carreira para gerir) parece indicar que são as mulheres que desistem mais dos seus interesses e objetivos pessoais do que os homens, para que a relação conjugal funcione e para que a educação dos filhos aconteça (MONTEIRO, 2015).

Em relação a filhos, todas as entrevistadas têm percepções de que estes atrasam a carreira profissional da mulher. A entrevistada E3 é a única que ainda não teve filhos, mas presenciou diversas situações onde colegas de trabalho sofreram algum tipo de dificuldade ou represália por causa dos descendentes. Por isso, se considera em vantagem profissional àquelas que possuem uma família para gerir como apresentada por E3 “Para a mulher é sempre mais complicado, porque ficamos empenhadas a desempenhar o melhor papel como mãe e profissional e isso exige muito psicologicamente e fisicamente. E3, sócio gestora.” Já para E1,

No dia seguinte, o gerente e o subgerente me chamaram para falar que eu não poderia fazer isso [...], que minha filha já era maior de idade e poderia ir sozinha. Depois eu descobri que, pelas normas do banco, eu tinha direito de 1 dia por ano de acompanhar meus filhos no médico. Fui até eles e mostrei. E1, gerente.

Uma pesquisa realizada por Betiol e Tonelli (1991) encontrou evidências de que as mulheres executivas, embora tenham galgado considerável ascensão no ambiente de trabalho, continuam a ser representadas pelo papel de mãe e esposa, visto que possuem respaldo social

para fracassar na organização e voltar ao lar. Essa interpretação cria um clima contraditório de brecha e desconfiança sobre o investimento efetivo da mulher no trabalho, impactando as suas possibilidades de ascensão profissional.

E1, por uma época, se considerou culpada ao não ter tempo disponível para suas filhas e isso prejudicou seu desempenho no trabalho. Suas filhas como prioridade, ser mãe impossibilitou E2 de ir atrás de cuidados pessoais físicos e estéticos, trabalhar por menos horas e realizar sonhos. Mesmo com sua filha mais nova maior de idade, E1 ainda ouve de seus chefes questionamentos como “Levar ela ao médico? Porque seu marido não vai?” e os vê aborrecidos ou zangados.

4.3 A divisão entre a empresa e o lar

Segundo Nascimento (2015), ocorre atualmente uma reconstrução da ideia de gênero devido ao aumento da participação e a importância de mulheres no mercado de trabalho. Apesar disso, agora a mulher enfrenta um novo empecilho: a dupla jornada, que gera sobrecarga de responsabilidades.

Todas as entrevistadas, neste ponto, concordam: a vida de dupla jornada é complicada. E1 buscou, em grande parte do tempo, deixar suas filhas com empregadas domésticas ou com sua mãe, assim como E4. Já a E2 solicitava a ajuda da filha mais nova para a limpeza da casa enquanto estava no trabalho.

Estou almoçando em casa, então, durante a noite tenho que pensar no que vou almoçar [no dia seguinte] e, durante o dia, entre uma reunião e outra, vou preparando o almoço. Durante minha hora de almoço eu como, limpo a cozinha, arrumo a casa... E2, coordenadora.

Sem filhos, E2 também convive com a dupla jornada: mesmo contando com a ajuda de uma faxineira por um dia da semana, nos outros dias ainda se vê tendo que higienizar a casa. Trabalhando atualmente em *Home Office*, devido à pandemia de COVID-19, a entrevistada busca qualquer brecha de tempo no trabalho para focar nas tarefas de casa. Em suma, o fim de semana é o único momento em que esta pode se dedicar inteiramente a casa, assim, mais uma vez, não podendo aproveitar seu tempo livre.

4.4 Dia a dia empresarial

Como afirma Antunes, Neto, Lima-Souza e Santos (2018), as relações de trabalho são permeadas por imagens e crenças sobre masculinidade e feminilidade e isso reproduz a desigualdade de gênero, se perguntando se a ascensão das mulheres a posições hierárquicas igual aos homens nas organizações não trariam mudanças na imagem histórica feminina.

Na empresa de E1, é prezado o empoderamento da mulher, mas esta cita que ainda não vivenciou isso na prática. Apesar disso, E1 vê que mulheres são, muitas vezes, vistas e manipuladas como objeto. A entrevistada deixa claro que sempre viu preferência por homens em cargo de chefia, gerência e promoções em todas as empresas que já trabalhou, comparando que, entre dez pessoas para cargos altos, nove eram homens e uma era mulher.

Eu já vi [...] mulheres serem chamadas atenção pela roupa que usavam, mas ao mesmo tempo, já vi eles usarem mulheres com roupas decotadas e curtas para chamar atenção de clientes. Isso também acontece. Nas agencias, as mulheres são chamariz para os homens. E1, gerente.

Para E4, “Os homens querem impor as vontades deles, passando por cima de regras e normas internas do departamento simplesmente por se acharem mais fortes. E4, gerente”.

Em relação ao trecho anterior, como cita Betiol e Tonelli (1991), ainda há uma concepção machista que generaliza e cria estereótipos para os gêneros. Um destes preconceitos

é a concepção de que a mulher utiliza a sexualidade como forma de galgar posições na hierarquia organizacional.

E3, como sócia gestora de uma empresa de armamentos, ainda vista como perigoso ou um local masculino, trabalha todos os dias para desmistificar esse tabu, tentando deixar claro que o tiro esportivo, além de esporte, é voltado para homens e mulheres. A entrevistada diz ser, muitas vezes, desrespeitada por estar no comando de uma empresa desse segmento. Uma das explicações para isso é que as mulheres precisam se esforçar mais no trabalho, porque o caminho dentro das organizações não está aberto, assim o investimento que elas têm que fazer é maior do que a maioria dos homens buscando o mesmo cargo. (BETIOL e TONELLI, 1991)

Uma mulher na liderança provoca surpresa, principalmente para alguns homens machistas que se acham superiores e não admitem que uma mulher possa estar na direção de um segmento até então liderados na maioria dos homens. [...] Algumas questões explicadas por mim sofrem desconfianças pelo fato de ter sido falado por uma mulher e, quando explicado por algum homem da empresa, passa a ter mais credibilidade. E3, sócio gestora.

E2 considera ainda estar num ambiente machista, que possui muito mais homens do que mulheres, principalmente por se tratar de banco, investimentos e área financeira. A entrevistada cita que, em reuniões, as mulheres sempre são vistas como “secretárias”, mesmo possuindo o mesmo cargo do que os homens presentes na mesma reunião. Isso quer dizer que, quando é necessitado que algo seja anotado, por exemplo, sempre a mulher é apontada como a responsável pela atividade.

4.5 A mulher na liderança

Segundo Frankel (2007) a mulher é espontaneamente líder e seus atributos são o que fazem a diferença no atual conceito de liderança, características já observadas pelas organizações que buscam novos estilos de líderes. [...] As mulheres possuem qualidades próprias e conseguem influenciar as pessoas sem coagi-las, tornando o ambiente de trabalho mais agradável e propício ao desenvolvimento dos objetivos em comum.

Não há dúvidas que, sim, toda empresa deve ter uma líder mulher. Dentre as explicações e opiniões, estão adjetivos como “cuidadosa”, “preocupada”, “multitarefa” e “sensibilidade”, como apresentada por E2, “Já ouvi coisas do tipo “nossa, você é mulher e fez um cálculo muito bom!” ou “você é mulher e conseguiu explicar essa parte contábil muito bem”, por brincadeiras, obviamente, mas fica uma brincadeira chata. E2, coordenadora.”

Ainda que esta participação seja tímida em relação ao homem em cargos de maior prestígio, como a presidência, a vice-presidência e a diretoria, é surpreendente se comparado com poucas décadas atrás. (BETIOL e TONELLI, 1991)

E1 cita que a mulher líder é fundamental. Em diversas experiências passadas, a entrevistada determina que existem dois tipos de líderes mulheres: a motivada e a insegura, mas que as duas apresentam preocupações com seus subordinados e compreensão com o cuidado pela família. Pelos relatos da entrevistada, a líder motivada cativa e encoraja todos os colaboradores a serem melhores; já a líder insegura se torna terrível, por ela mesma não acreditar em si. Com isso, segundo Antunes, Neto, Lima-Souza e Santos (2018), a mulher é excessivamente cautelosa e a cautela em excesso pode inibir a disposição para assumir riscos, consequentemente, prejudicar a habilidade de tomar decisões.

A mulher, para ter ascensão no emprego tem que assumir uma postura considerada “masculina” como forma de mostrar autoridade e adquirir o respeito dos subordinados. Para ser respeitada, tem que pensar, agir e trabalhar “como homem”. Porém, não pode deixar de ter uma postura “feminina”, de docilidade e delicadeza. Essa demanda é paradoxal, pois não há como

mesclar todos estes atributos ao mesmo tempo: ser emotiva, sensível, racional e agressiva. (BETIOL e TONELLI, 1991)

“Ela [a mulher líder] consegue ser multitarefa, tem o olhar muito mais afiado, ‘feeling’, sensibilidade para tratar de vários assuntos ao mesmo tempo. E3, sócio gestora.”

E3 deixa claro que, para uma mulher, ser líder é muito maior do que para um homem: a realização pessoal e o fato de ser independente refletem em seus desempenhos.

Segundo Nascimento (2015), um dos maiores desafios para a liderança moderna se refere à adaptabilidade a crescente diversidade no local de trabalho, em grandes organizações o ambiente está se tornando cada vez mais feminino e multicultural.

Quando a mulher dá um grito, a mulher é histórica; quando o homem dá um grito, ele é o líder nato. Precisamos quebrar isso no mundo organizacional [...]. Acho que a mulher consegue trabalhar melhor sob pressão do que o homem, se controla mais, até pra não ser tida como “a louca”. E2, coordenadora.

E2 considera que a mulher tem uma relação interpessoal e um lado materno que colabora muito mais para o funcionamento de uma empresa. O lado sensitivo a leva a mais acertos. Mesmo que com pressão, essa consegue se sair melhor. Em somatória, a mulher líder sempre vai querer ver seu gênero crescer junto com ela, o que é considerado bom para entrevistada e as outras mulheres da organização, alegando que percebeu seu próprio crescimento quando teve uma chefe mulher: esta dava dicas de gestão e até sobre crescimento pessoal. Segundo Vianna e Hryniewicz (2018), comentários masculinos sobre o desempenho feminino são percebidos e, apesar de se sentirem ofendidas, muitas preferem não intervir. Isso gera normalização do preconceito, difundido como uma “brincadeira inofensiva”.

Em contrapartida, E4 considera importante uma mulher líder, mas acredita que o ponto principal para cargos de altos níveis seja o comprometimento, caráter, profissionalismo e ética, sendo qualquer gênero importante para a liderança de uma empresa. Até a sociedade aceitar mais as mulheres como líderes, com novos estilos de liderança, algumas terão de adaptar-se ao estilo vigente e serem, talvez, mais agressivas do que normalmente seriam para serem consideradas boas líderes. Mesmo que isso tenha um impacto negativo na percepção de sua personalidade. (VIANNA, HRYNIEWICZ, 2018)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral buscar identificar o comportamento de mulheres inseridas no mercado de trabalho, principalmente, aquelas que atuam em médias e grandes empresas. Para isso, foi aplicada uma entrevista de dez perguntas a quatro mulheres, sobre trabalho, vida pessoal e como estes caminham juntos.

Nesse contexto, foram identificados fatores comportamentais que deixam claro algumas diretrizes culturais organizacionais. Fatores estes que podem ser o machismo e seus afluentes ainda presentes na cultura brasileira e como isso -ainda- influencia a carreira feminina, o estilo de liderança feminina, a dupla jornada (administrar sua vida profissional e lar e filhos), entre outros.

Diante do exposto, uma das motivações para a execução desta pesquisa foi a oportunidade de buscar informações e se aprofundar nestas de forma em que a interpretação de resultados da entrevista ou de textos acadêmicos pesquisados e estudados façam que o entendimento seja mais fácil sobre como e por quê as mulheres estão, somente agora e a curtos passos, alcançando seus lugares em grandes organizações. Ao analisar as informações obtidas por meio da aplicação do instrumento de pesquisa, as respostas dos indivíduos indicaram que ainda aparenta ser bastante árduo à mulher chegar num alto e respeitado cargo numa empresa

sem passar pelo triplo de barreiras enfrentadas pelo sexo oposto como apontado por Oakley (2000).

Conclui-se que, ainda através da pesquisa aplicada, a maioria das mulheres possui conflitos em relação à dupla jornada, contudo, buscam dia a dia administrar tais conflitos e passam a sujeitar-se a esta realidade, a fim de que, assim, possam adentrar no mercado de trabalho e atingir independência financeira.

O resultado dessa pesquisa não se restringiu à análise da vivência de quatro mulheres e, sim, a uma reflexão de todo o processo histórico em que se desenvolveu e desenvolve a carreira feminina e todas as relações que permeiam tal conquista.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, C.V.; NETO, A.C.; LIMA-SOUZA, E.C.P.; SANTOS, C.M.M. (2018). **O que eles pensam sobre elas? Representações sociais da mulher executiva**. Revista Alcance. Itajaí.
- BARDIN, L. (2004). **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. (2002). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes.
- BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. (1991). **A mulher executiva e suas relações de trabalho**. Revista de Administração de Empresas, 17-33.
- CÂMARA, R. H. (2013). **Análise de Conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações**. Revista Interinstitucional de Psicologia, 179-191, Brasília.
- CARTER, D. A.; D'SOUZA, F.; SIMKINS, B. J.; SIMPSON, W. G. The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. **Corporate Governance-an International Review**, 18, n. 5, p. 396-414, Sep 2010.
- COLLING, A. (2004). **A construção histórica do feminino e do masculino. Gênero e cultura: questões contemporâneas**. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- DEZSO, C. L.; ROSS, D. G. Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. **Strategic Management Journal**, 33, n. 9, p. 1072-1089, Sep 2012.
- EAGLY, A. H. Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? **Leadership Quarterly**, 16, n. 3, p. 459-474, Jun 2005. Article; Proceedings Paper.
- EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, 85, n. 9, p. 62-+, Sep 2007.
- FRANKEL, Lois P. (2007). **Mulheres lideram melhor que homens**. Gente. São Paulo.
- GIL, A. C. (1994). **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Editora Atlas.
- GUNDRY, L. K.; WELSCH, H. P. The ambitions entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises. **Journal of Business Venturing**, 16, n. 5, p. 453-470, Sep 2001.
- GUPTA, V. K.; TURBAN, D. B.; WASTI, S. A.; SIKDAR, A. The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 33, n. 2, p. 397-417, Mar 2009.
- KINNUNEN, U.; MAUNO, S. Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. **Human Relations**, 51, n. 2, p. 157-177, Feb 1998.
- IBGC. **Cotas para mulheres em conselhos de administração**. (2016). Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento>> Acesso em: 06 abr. 2020.
- IBGE. **Diferença salarial entre homens e mulheres aumenta conforme grau de escolaridade**. (2013). Agência Brasil. Disponível em: <<https://memoria.ebc.com.br/noticias/brasil/2013/11/diferenca-salarial-entre-generos-aumenta-conforme-grau-de-escolaridade>>. Acesso em: 12 Ago. 2020.

- LIMA, G. S. (2009). **OS DESAFIOS DA MULHER EXECUTIVA NO BRASIL**. Programa de Pós-Graduação em Administração. Belo Horizonte.
- MALVESTIO, A. (2016). **O que é preciso saber sobre as mulheres da geração milênio**. HBR Brasil. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/o-que-e-preciso-saber-sobre-as-mulheres-da-geracamilenio/>> Acesso em: 06 abr. 2020.
- MINAYO, M. C. S. (2001). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18.ed. Petrópolis: Vozes
- MONTEIRO, H. M. D. R. (2015). **MULHER, TRABALHO E IDENTIDADE: Relatos de mulheres em cargos de poder e prestígio sobre suas trajetórias profissionais**. Universidade Federal de Pernambuco. Recife.
- NASCIMENTO, C.N. (2015). **A Mulher no Mercado de Trabalho e na Liderança das Organizações: Uma Análise Bibliométrica no Campo da Administração**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo.
- NIELSEN, S.; HUSE, M. The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. **Corporate Governance-an International Review**, 18, n. 2, p. 136-148, Mar 2010.
- OIT. **Mulheres no Trabalho**. (2016) Disponível em: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457096.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2020.
- OAKLEY, J. G. Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. **Journal of Business Ethics**, 27, n. 4, p. 321-334, Oct 2000.
- POST, C.; BYRON, K. WOMEN ON BOARDS AND FIRM FINANCIAL PERFORMANCE: A META-ANALYSIS. **Academy of Management Journal**, 58, n. 5, p. 1546-1571, Oct 2015.
- POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, D. A.; PARENT, J. D. Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? **Journal of Management**, 28, n. 2, p. 177-193, 2002.
- REIS, T.A.; DIAS, A.S.; OLIVEIRA, E.O.; COSTA, J.A.; CREMONEZI, G.O.; SPERS, V.R.E. (2018). **Desafios e conflitos da mulher na busca da ascensão na carreira profissional**. ReCaPe. São Paulo.
- RELATÓRIO IBGE (2015). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 1º tri/2015**. Disponível em <ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilio_s_continua/Trimestral/Fasciculos_Indicadores_IBGE_pnadc_201501_trimestre_caderno.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2020.
- RUDERMAN, M. N.; OHLOTT, P. J.; PANZER, K.; KING, S. N. Benefits of multiple roles for managerial women. **Academy of Management Journal**, 45, n. 2, p. 369-386, Apr 2002.
- RUDMAN, L. A.; PHELAN, J. E. Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. In: BRIEF, A. P. e STAW, B. M. (Ed.). **Research in Organizational Behavior, Vol 28: an Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews**. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd, 2008. v. 28, p. 61-79. (Research in Organizational Behavior).
- RYAN, M. K.; HASLAM, S. A. The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. **British Journal of Management**, 16, n. 2, p. 81-90, Jun 2005.
- TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. **Journal of Managerial Psychology**, 23, n. 8, p. 862-877, 2008.
- VIANNA, M.A.; HRYNIEWICZ, L.G.C. (2018). **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais**. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro.

MARKETING DIGITAL E FORMAS DE CONSUMO NO RAMO DO VESTUÁRIO MASCULINO NA CAMISARIA

Adriana Pesce Salles Arcuri
adri.ab@uol.com.br

RESUMO

O marketing digital pode parecer muito claro, mas ele, também pode ser muito subjetivo. É um assunto muito abrangente e a utilidade e o crescimento nos próximos anos continuarão em ascensão, um caminho sem volta. O mundo está cada vez mais conectado e assim as marcas precisam se reinventar para se tornar relevantes diante de consumidores tão exigentes. Acompanhar as dinâmicas do mercado é acompanhar a evolução da sociedade e estar presente na vida das pessoas significa estar onde elas estão. Estamos na era da conectividade e cada vez mais os consumidores alternam para os ambientes off e on-line. Este artigo tem como objetivo investigar como acontece o consumo no ramo do vestuário, especificamente de camisas pelo público masculino na internet. A construção deste artigo baseia-se em estudos acadêmicos e de mercado, contemplando ainda, como as redes sociais influenciam este público na compra e como as estratégias de marketing digital podem influenciar esse consumidor e a marca.

Palavras-chave: Camisaria; Camisa; E-commerce; Branding; Internet; Redes Sociais; Consumidor masculino; Marketing digital.

ABSTRACT

Digital marketing may seem very clear, but it can also be very subjective. It is a very broad subject, and the usefulness and growth in the coming years will continue to rise, a path of no return. The world is increasingly connected, so brands need to reinvent themselves to become relevant towards demanding consumers. To follow the dynamics of the market is to follow the evolution of society and to be present in people's lives means to be where they are. We are in the age of connectivity and consumers are increasingly switching to offline and online environments. This article aims to investigate how consumption in the clothing industry happens, specifically of shirts consumption by men on the internet. The construction of this article is based on academic and market studies, also considering how social networks influence this audience in the purchase and how digital marketing strategies can influence this consumer and branding.

Keywords: Shirts; Shirt; E-commerce; Branding; Internet; Social networks; Male consumption; Digital marketing.

RESUMEN

El marketing digital puede parecer muy claro, pero también puede ser muy subjetivo. Es un tema de muy amplio alcance y la utilidad y el crecimiento en los próximos años seguirán aumentando, un camino sin retorno. El mundo está cada vez más conectado y, por lo tanto, las marcas deben reinventarse para ser relevantes frente a consumidores tan exigentes. Mantenerse

al día con la dinámica del mercado significa mantenerse al día con la evolución de la sociedad y estar presente en la vida de las personas significa estar donde están. Estamos en la era de la conectividad y cada vez más consumidores se están cambiando a entornos en línea y fuera de línea. Este artículo tiene como objetivo indagar cómo se produce el consumo en el ámbito de la confección, concretamente las camisetas por parte del público masculino en internet. La construcción de este artículo se basa en estudios académicos y de mercado, contemplando también, cómo las redes sociales influyen en esta audiencia en las compras y cómo las estrategias de marketing digital pueden influir en este consumidor y en la marca.

Palabras llave: Camiseria; Camisa; Comercio electrónico; Marca; Internet; Redes sociales; Consumidor masculino; Marketing digital.

INTRODUÇÃO

O marketing digital de acordo com a literatura são ações de comunicação que as empresas podem utilizar por meio da internet, da telefonia celular e de outros meios digitais, para assim divulgar e comercializar seus produtos, conquistando novos clientes e melhorando a sua rede de relacionamentos.

Dentre suas principais estratégias estão SEO (Search Engine Optimization), Inbound Marketing e o Marketing de conteúdo.

A sociedade mudou de status e está online por tempo indeterminado. Já conversamos com computadores, realizamos vídeo chamadas por meio de diversos dispositivos, compramos robôs que auxiliam em tarefas domésticas e é questão de tempo até que a tecnologia seja capaz de mudar coisas que ainda nem imaginamos ser possível. e-commerce de moda masculina passa a ser uma opção de negócios para o novo empreendedor online.

As mulheres têm sido tradicionalmente, o foco do e-commerce em categorias como beleza, saúde e moda fazendo do e-commerce de moda um dos principais setores em termos de potencial de crescimento.

Historicamente, as mulheres tomaram mais de 80% das decisões em casa, são estatisticamente mais ativas na rede e gastam mais tempo em páginas da web. E, claro, são as compradoras de naturais de vitrines, tanto no mundo físico e virtual.

Porém, o mercado do e-commerce de moda masculina decolou fortemente nos últimos anos, quando as lojas virtuais focadas em consumidores do sexo masculino experimentaram um grande impulso com o lançamento de iniciativas como o Sr. Porter, Birchbox Man ou Shave Clube União Europeia.

Há uma revolução no mercado para o comércio eletrônico masculino. As principais tendências do e-commerce de moda masculino O site Mashable, com foco em notícias relacionadas a internet e mídias sociais, encontrou seis principais tendências que estão a crescer neste setor.

O PODER DE COMPRA

Há cinco anos, o número de páginas de e-commerce de moda masculina era muito limitado, em grande parte porque acreditavam que os homens não compravam online.

A verdade é que, de acordo com uma pesquisa recente da iProspect, 70% dos homens estão procurando e comprando pela Internet, e 67% realizam pelo menos uma compra online a cada mês. Para o segundo semestre de 2017, espera-se um crescimento de vendas na ordem de

8,26% do sexo masculino, de acordo com a IBM Global Business Services, o maior crescimento nessa categoria tem experimentado nas últimas décadas.

OS NÚMEROS DO E-COMMERCE DE MODA MASCULINA NO BRASIL

O e-commerce brasileiro faturou no primeiro semestre de 2017 um total de R\$21 bilhões, segundo dados revelados pela consultoria e-Bit em seu relatório sobre os números do e-commerce no primeiro semestre de 2017. Deste total, o setor de moda movimentou algo em torno de R\$ 1,4 bilhões. Como a participação de mulheres no mercado foi de 50,04% contra 49,96% dos homens, podemos estimar o volume financeiro negociado pelo e-commerce de moda masculina em R\$ 700 milhões.

Com a explosão do conteúdo online, redes sociais e outras ferramentas, os homens estão expostos a mais opções e, portanto, um novo apetite para expandir os seus gostos, estilo e produtos.

As lojas online têm agora a oportunidade de satisfazer as diferentes necessidades de seus clientes do sexo masculino de uma maneira que as lojas físicas não poderiam sequer sonhar.

A abundância e a variedade são normalmente duas questões-chaves em e-commerce para as mulheres. Mas quando se trata de e-commerce é o oposto da palavra-chave masculina. Os homens possuem características diferentes. Para os homens o volume não é tão importante como encontrar os produtos certos que atendam às suas diferentes necessidades. A busca é mais focada em produtos específicos.

Os homens em primeiro lugar querem conforto, pois ele é fundamental. Quando os homens compram o que querem eles precisam e querem isso rápido. É verdade que os homens gastam tempo navegando e compartilhando suas experiências de compras, mas o acesso rápido e conveniência são essenciais.

É por esta razão que os modelos de negócio de assinaturas estão experimentando o mesmo sucesso, já que estes serviços em apenas um minuto, o comprador pode conseguir o que ele precisa.

AS OPORTUNIDADES ESTÃO NOS NICHOS

No mundo online estão surgindo marcas, empresas e lojas dedicadas exclusivamente a nichos específicos, como tipos de corpo, sapatos ou quaisquer outras necessidades. O comportamento semelhante se prevê para o futuro do e-commerce de moda para homens. Lojas específicas para o gênero devem se tornar cada vez mais comuns daqui para diante.

FIDELIDADE A MARCA

O consumidor médio vai consumir um produto que ele acredita que atenda às suas necessidades sempre que possível, independentemente do sexo, poder aquisitivo ou lojas online ou offline. Para os homens, oferecendo consistentemente não apenas o que eles querem, mas do jeito que eles desejam e assegurando aos consumidores que essas marcas vão atender suas necessidades sempre é a palavra de ordem no momento.

Assim como o mercado de moda feminina, o e-commerce de moda masculina ainda tem muito espaço no Brasil. Mantenha-se atualizado sobre este e outros temas envolvendo o comércio eletrônico, assinando a Newsletter do Guia de E-commerce.

O marketing de conteúdo fará com que as pessoas conheçam, gostem e confiem em sua empresa para fazer negócios recorrentes e além de alimentar os canais de negócio da sua empresa, os conteúdos devem seguir um planejamento para que sejam relevantes e

personalizado para atingir o cliente desejado. Esse cliente deverá se identificar com sua marca e se tornar um cliente recorrente.

O fato é que vivemos em um mundo totalmente conectado e o comportamento da sociedade, além de migrar do ambiente off para o on-line, se transformou. Hoje, suas ações são todas pensadas na repercussão digital: os dois mundos coexistem e a internet é uma extensão do que é vivido no off-line. Toda a comunicação do mundo está centrada ou tem desdobramentos na internet, inclusive quando o assunto é o relacionamento entre pessoas e marcas.

Conversar com o consumidor é um desafio porque agora é ele quem determina o que quer assistir, ouvir ou ler. O poder está em suas mãos e, para as marcas, a tarefa de estar presente em suas vidas requer estratégias de marketing digital cada vez mais assertivas.

A democratização da internet e o fácil acesso aos meios digitais por diferentes dispositivos criou uma comunidade expressiva de usuários nas plataformas. E como em todos os grupos sociais, alguns membros se destacam e passam a ter poder de influência sob os demais. Na internet este fenômeno não é diferente. A questão que se propõe, neste sentido, é como as marcas podem se aliar a estes potenciais influenciadores de comportamento para criar um canal mais assertivo de conversa com seu público-alvo dentro daquilo que ele escolheu consumir em meio a tanta informação disponível na web.

CONCEITUAÇÃO DE BRANDING

Construir uma marca vai além da oferta de um produto ou serviço e requer tempo. Diversos autores apresentam cenários nos quais a gestão de uma marca se faz essencial para oferecer aos consumidores, que são cada vez mais exigentes, produtos com valor agregado e essenciais em suas vidas.

BRAND

Muito embora as pessoas acreditem que as marcas são invenções contemporâneas, há relatos de que os primeiros formatos de marcas surgiram na Lídia em 700 a.C. (RUÃO, 2011, p. 03), onde os mercadores começaram a se instalar para vender seus produtos. Também na mesma época, os romanos usavam pinturas para que a população não letrada pudesse identificar comerciantes e mercadorias. Símbolos como a pata de um boi, uma âncora e até a figura de uma vaca eram usados na fachada de estabelecimentos para identificar a existência de vendedores de vinhos e laticínios, por exemplo.

Trazendo a discussão para o contexto atual, as marcas passaram a ter outras formas de serem identificadas, significando absolutamente tudo o que consumimos. Para Marcos Hiller (2012), existem mais de 40 elementos que podem definir uma marca. Os principais são: nome, logotipo, símbolo, slogan, mascote e embalagem.

Quando falamos em marca – que em inglês significa brand – é comum pensarmos na figura de um produto ou no logo que estampa uma embalagem ou uma peça de roupa. Uma marca também pode ser a representação de uma empresa ou uma instituição, como explicou Zender Campos da Silva no Dicionário de Marketing e Propaganda (2014). Mas a definição do conceito de marca não é assim tão simples.

Os autores William Neal e Ron Strauss (2008) manifestaram que “para fornecedores, as marcas podem criar vantagem competitiva sustentável. Para os usuários, as marcas são uma maneira de escolher entre ofertas. Para funcionários, as marcas são identidade, comunidade e oportunidade. Para os investidores as marcas moldam as expectativas de retornos futuros. Para os parceiros as marcas podem criar um vínculo de cooperação e compreensão e para a alta

gerência, as marcas são ferramentas de liderança e motivação”. (NEAL, STRAUSS, 2008, p.47) O publicitário David Ogilvy (apud. KAPFERER, 2003) acrescenta: "a marca é a soma intangível dos atributos de um produto; seu nome, embalagem e preço, sua história, reputação e a maneira como ele é promovido.

A marca é também definida pelas impressões dos consumidores sobre as pessoas que a usam; assim como pela sua própria experiência pessoal." (Kapferer, 2003, p.54) Além destas definições, muitos outros elementos passaram a ser percebidos quando o assunto são as marcas. Em um período em que a sociedade está cada vez mais ativista e globalmente conectada, missão, valores e posicionamentos passaram a ser percebidos e cobrados tanto quanto a qualidade dos produtos oriundos dessas marcas. Para serem notadas, as marcas reúnem esforços a partir da sua administração e gestão, ao que chamamos de branding.

BRANDING

O sucesso de uma marca está intrinsecamente ligado ao modo como ela é gerenciada diariamente e essa é a definição mais direta do que é branding. O branding é “um conjunto de princípios que estrutura como as empresas buscam construir suas marcas” (HOLT, 2003, p.46) e envolve ações multidisciplinares que aliam imagem, percepção e associações à marca, traduzidos em um relacionamento a longo prazo com os consumidores. Branding significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores quem é o produto batizando- o, utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo bem como a que ele se presta e por que o consumidor deve se interessar por ele. (KOTLER, KELLER, 2014, p. 155). O branding é importante para uma marca porque, para atingir seus objetivos, ela precisa se destacar de outros produtos e serviços que existem no mercado. Podemos afirmar que a principal função do branding é gerir, construir e posicionar uma marca agregando valores intangíveis e poderosos, que são facilmente reconhecidos pelos consumidores. A esses valores damos o nome de brand equity.

BRAND EQUITY

Os valores intangíveis de uma marca – construídos a partir de estratégias de branding – são percebidos e usados pelos consumidores a todo momento. Não à toa, os consumidores também buscam apoiar-se em marcas para se reafirmarem na sociedade e para suprir a satisfação e o sentimento de pertencimento. Esse valor agregado que chamamos de “força da marca” é também conhecido como brand equity, que “pode se refletir na maneira como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona”. (KOTLER, KELLER, 2014, p. 155).

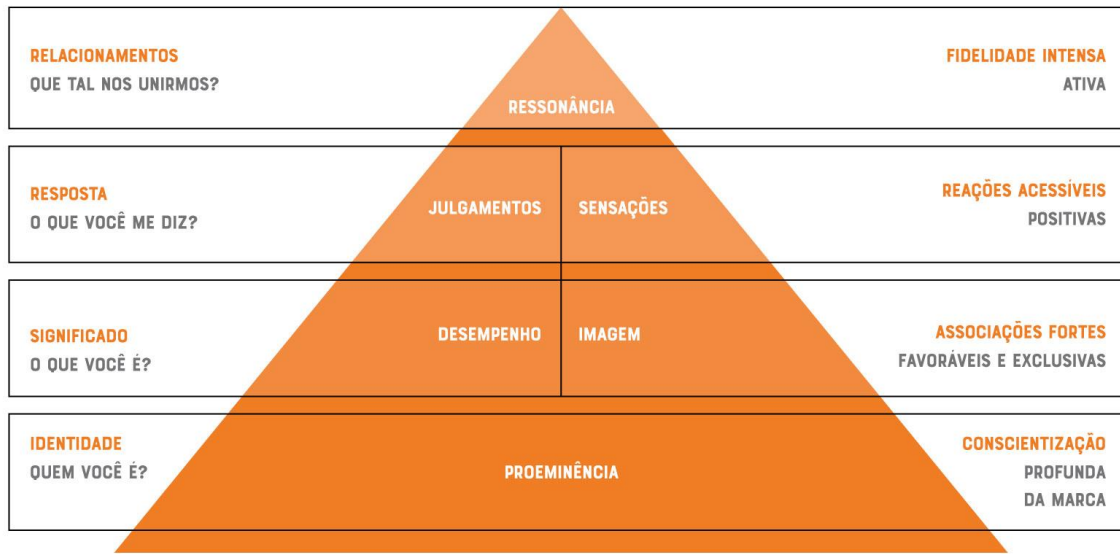
Para Keller e Machado (2006), construir a força de uma marca (brand equity) requer atenção especial em quatro etapas, que ajudam alcançar uma relação mais próxima com os consumidores. Essas etapas visam responder os questionamentos feitos pelos consumidores no momento de escolher as marcas com as quais vão se relacionar.

São elas:

1. Quem é você? – Quando ele identifica e cria uma associação;
2. O que você é? – Quando ele estabelece atributos tangíveis e intangíveis;
3. O que eu penso ou sinto por você? – Quando ele busca respostas, julgamentos, pensamentos e sensações positivas sobre uma marca;

4. Que tipo de associação eu gostaria de ter com você? – Quando a positividade nas respostas o leva para um relacionamento fiel e ativo. Para executar essas quatro etapas, os autores ainda manifestam que é preciso considerar seis pilares de construção de marca, começando pela base e indo até o topo da pirâmide ilustrada na figura a seguir:

Figura 1 – Pirâmide de Construção de Brand Equity



Fonte: KELLER, MACHADO (2006)

Quando uma marca se preocupa com sua imagem, ela tem cautela em todas as etapas que influenciam seu relacionamento e diálogo com o consumidor.

Ao associar sua imagem com causas, outras empresas e até mesmo com formadores de opinião, as marcas “ganham” a chancela de se conectarem ainda mais com seu público alvo, de significarem algo para esse público aumentando seu grau de ressonância e demonstrando ser uma marca de atitude em relação ao mercado cada vez mais disputado.

A aproximação da marca com o consumidor só se concretiza quando a marca começa a significar algo para o consumidor. Ou seja, quando este já formou uma imagem favorável da marca.

Essa imagem favorável é justamente o valor de marca ou brand equity. “O brand equity é o valor agregado atribuído a produtos e serviços [...] é um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa.” (Kotler e Keller apud. MOURA e ARAÚJO, 2013, p. 13).

MARCAS NO AMBIENTE DIGITAL

O mundo mudou, isso é um fato que cada vez menos desperta espanto no mundo dos negócios. Usar a internet como base da comunicação e da estratégia para o sucesso dos negócios é entender, acima de tudo, que o lugar onde os clientes estão é uma decisão que não cabe às empresas e sim aos próprios usuários das inúmeras plataformas.

Focar no ambiente digital não é abandonar os preceitos do marketing tradicional, que moldaram o mundo até o início dos anos 2000, mas é promover a cultura da mudança junto com a sociedade e promover estratégias cada vez mais coexistentes nos mundos on e off-line.

INTERNET E REDES SOCIAIS

Desde o surgimento da internet como um meio de comunicação comercial no início dos anos 90 (GABRIEL, 2010), é nítida a evolução desse meio de comunicação e de como se tornou tão importante para a história global e a evolução das relações entre sociedades. Destacando os momentos de evolução da internet, Martha Gabriel (2010) definiu três principais mudanças significativas até chegarmos no modelo de navegação atual:

- WEB 1.0 – É a fase da web estática, onde os usuários apenas navegavam e consumiam informações providas por “detentores da informação”;
- WEB 2.0 – A fase da participação, onde os usuários utilizavam a internet como plataforma para diversos tipos de interação, época em que surgiam blogs, vídeos, fotos e redes sociais;
- WEB 3.0 – Mais conhecida como web semântica, essa fase marca uma navegação que vai além da informação por si própria. É o início de uma internet “mais inteligente”, aonde o conteúdo que chega até o usuário está relacionado ao seu histórico de buscas na web.

O desejo e a necessidade humana de se comunicar conduziu essa metamorfose e deu vida ao que popularmente conhecemos como redes sociais, uma mudança que, mais uma vez, transformou a internet e o comportamento da sociedade no geral. Embora muitos confundam redes sociais com mídias sociais, é importante esclarecer a diferença entre elas: mídia social é o meio que uma rede social usa para se comunicar, enquanto redes sociais existem há muito tempo, estão em todos os lugares e podem ser formadas por grupos de pessoas que compartilham os mesmos pensamentos.

Apesar de parecer um assunto novo, redes sociais existem há pelo menos três mil anos, quando homens se sentavam ao redor de uma fogueira para conversar sobre assuntos de interesse em comum. O que mudou ao longo da história foi à abrangência e difusão das redes sociais, conforme as tecnologias de comunicação interativas foram se desenvolvendo: escrita, correios, telégrafo, telefone, computador, celular etc. (GABRIEL, 2010, p. 193).

Existem muitas redes sociais digitais, nas quais são compartilhados diariamente textos, fotos e vídeos. Populares mundialmente, Facebook, Youtube, Twitter e Instagram foram criadas para conectar pessoas ao redor do mundo e hoje reúnem bilhões de usuários conectados com uma missão colaborativa de compartilhar suas vontades, visões, expressões e tudo que lhes der vontade, usando diferentes dispositivos conectados à internet.

O Instagram - a mais nova entre as redes sociais citadas -, por exemplo, surgiu em 2010 para que os usuários pudessem compartilhar com os amigos fotos usando filtros e hashtags.

O sucesso e a interação dos usuários foram tão extraordinários, que a plataforma mudou a forma de como pensamos em conteúdo, comunicação e estratégias de marketing digital.

CONSUMIDORES CONECTADOS

A evolução e democratização da internet mudaram boa parte do mindset corporativo, que passou a centralizar o foco da comunicação nas pessoas. Antes desse período, consumidores não podiam dialogar diretamente com marcas, instituições ou celebridades. Agora a voz e as rédeas são dos consumidores.

A conectividade é possivelmente o mais importante agente de mudança na história no marketing. Embora não possa mais ser considerada novidade, vem mudando muitas facetas do mercado e não mostra sinais de desaceleração. (KOTLER, 2017, p.34) O grande envolvimento no ciberespaço abriu as portas para os negócios digitais. Se antes só era possível ler textos,

imagens e ouvir música na internet, agora já é possível comprar, vender, agendar consultas médicas, usar serviços bancários e uma série de outros modelos de negócios que surgiram ou migraram para o ambiente digital. É neste ambiente que a sociedade revela suas necessidades, exige atenção das marcas e potencializa sua voz em uma comunidade com números expressivos. Para Kotler (2017, p. 37), “os clientes não são mais receptores passivos de ações de segmentação, direcionamento e posicionamento de uma empresa”. Para uma marca, a internet é um canal de comunicação direta com o cliente – e este canal tem via dupla.

Os netizens, ou cidadãos da internet, como definiu Kotler (2017), querem ser ouvidos, sentir que estão demandando para as marcas e que seus desejos são atendidos, por isso, é recorrente que eles publiquem na internet comentários, fotos e vídeos reviews de produtos ou serviços.

Os consumidores no ambiente digital passaram a ser colaboradores de muitas marcas e, também o indicativo que as empresas precisam para direcionar ações estratégicas e o lançamento de novos produtos. Eles são co-criadores e deixam suas impressões boas ou ruins em evidência, sem medo de grandes corporações.

Podem tanto se tornar verdadeiros advogados e seguidores fiéis de uma marca, como também derrubar produtos ou sua reputação quando acreditarem que suas atitudes violam valores ou a confiança que depositaram nessa marca. Nunca houve como agora uma oportunidade tão boa para monitorar o que está sendo dito sobre você e seus produtos.

A internet é como uma maciça pesquisa de grupo com consumidores desinibidos, oferecendo seus comentários de graça. (SCOTT, 2015, p. 54) 13

ON-LINE E OFF-LINE

A vida real e o mundo digital deixaram de ser campos separados a partir do momento em que ações humanas refletiram nas mudanças digitais e vice-versa. Para Martha Gabriel (2010) nós, inclusive, deixamos de “estar” conectados para “ser” conectados, e agora vivemos uma verdadeira simbiose entre os dois mundos. Nós não saímos da internet, mesmo que nosso status seja off-line no ciberespaço. (GABRIEL, 2010).

Para as marcas, o desafio agora é enxergar e criar estratégias que una todas as pontas desse sistema: espaço físico, digital e online com a missão de entregar ao consumidor a mesma experiência independente de sua escolha de canal. Eles mudam constantemente de um canal para o outro – de on-line para off-line e vice-versa – e esperam uma experiência contínua e uniforme sem qualquer lacuna perceptível. (KOTLER, 2017, p. 168)

Para Marcia Auriani (2017), “é fundamental que hoje uma marca entenda que sua função é muito mais do que se vender; ela precisa construir um relacionamento que gera engajamento”. A autora ainda explica que “o desafio é encantar o consumidor, oferecendo experiências únicas e memoráveis”. Se as marcas adotam inúmeras estratégias no mundo off-line, também é importante que elas estejam ativamente imersas no ambiente digital, principalmente quando o assunto é: o que influencia os novos consumidores em suas decisões de compra na internet. As estratégias on e off-line não substituem uma à outra. Segundo Kotler (2017, p. 69), “o marketing digital não pretende substituir o marketing tradicional. Pelo contrário, ambos devem coexistir, com papéis permutáveis, ao longo do caminho do consumidor”.

O CONSUMO DO VESTUÁRIO ATRAVÉS DA INTERNET

Desde que a internet surgiu, os antigos hábitos da sociedade migraram para o ambiente digital e o homem passou a ser o centro de toda a comunicação das marcas.

Os hábitos, os desejos, as metas e os até os ídolos estão hoje materializados na palma mão e a cliques de distância dos usuários. No Brasil, um estudo da agência global de relações públicas Edelman Trust Barometer, em 2018, mostrou que o país está entre as seis nações com as menores taxas de confiança no mundo.

A pesquisa, realizada com 33 mil pessoas de 28 países, revelou que 48% dos entrevistados brasileiros não sabem em quais companhias ou marcas confiar.

Outro estudo, desenvolvido pela McKinsey e publicado na Forbes em 2014, revelou que o marketing do “boca a boca” gera mais que o dobro das vendas em comparação com a publicidade paga. Isso se dá porque as pessoas tendem a acreditar mais em pessoas do que em empresas. Suas decisões de compra também podem ser baseadas em opiniões de amigos, familiares ou de alguém que costuma falar sobre determinado assunto e que passe confiança. E é neste cenário que os influenciadores ganham força, relevância e engajamento de uma audiência numerosa.

A pesquisa aqui em questão qualifica o consumidor e quantifica como ele consome roupas e especificamente como este consumidor consome camisas, assim sendo neste universo de 433 pessoas entrevistadas entre homens e mulheres tivemos 87 respostas, mas 152 respostas mistas, isto é para algumas perguntas tivemos mais de uma resposta.

Gênero dos entrevistados	quantidade de pessoas entrevistadas	percentual da quantidade de pessoas entrevistadas	responderam à pesquisa	percentual de pessoas que responderam a pesquisa	não responderam a pesquisa	percentual de pessoas que não responderam a pesquisa
homens	283	65,36%	27	9,54%	256	90,46%
mulheres	150	34,64%	60	40,00%	90	60,00%
	433		87		346	

Cabe salientar alguns recortes importantes feitos sobre os hábitos de consumo deste público:

A amostra selecionada é de homens e mulheres entre 40 e 65 anos de classe A e AA que tem como hábito consumir no seu cotidiano em primeiro lugar roupas 25%, em segundo lugar queijo, aperitivos, iguarias (22,9%) e em terceiro lugar sapatos (14%), seguidos de bebidas (13,55%), livros (13,55%), eletrônicos, celulares (10,28%), cosméticos, bijuterias, cremes, maquiagem e perfumes (1,41%).

Sendo o primeiro item de consumo, as roupas, identifica-se que, de 149 respostas, costumam comprar roupas 67 pessoas, em primeiro lugar no shopping (44,97%), 18 pessoas costumam comprar roupas em outlet (12,08%), 20 pessoas costumam comprar em e-commerce (13,42%) e 44 pessoas costumam comprar fora do Brasil (29,53%).

Local de compra	quantidade de pessoas	percentual da quantidade de pessoas
em outlet	18	12,08%
no e-commerce	20	13,42%
fora do Brasil	44	29,53%
no shopping	67	44,97%

Verifica-se que dentro deste grupo, o consumo pela internet é baixo e é neste sentido que o investimento em marketing digital ainda deve ser bem ampliado, através de influenciadores digitais, como por exemplo no Instagram e Facebook.

INFLUENCIADORES, MARCAS E CONSUMIDORES

Quem são esses influenciadores?

Para o Airfluencers, uma plataforma especializada em marketing de influência no Brasil, “os creators digitais são pessoas que criam conteúdos, que se popularizam em um nicho específico de pessoas e geram uma audiência que os acompanham”.

Em fevereiro de 2019, a consultoria de negócios para influência e comunicação digital, YOUPIX, realizou uma pesquisa com 94 grandes empresas nacionais nos setores de bens de consumo, telecom e mídia, automotivo; serviços financeiros; varejo; tecnologia e serviços em com o objetivo de entender o que grandes marcas pensavam sobre a participação de influenciadores digitais em suas campanhas.

O resultado positivo indicou que a maioria dessas empresas (56%) aumentaria o investimento em marketing de influência ao longo do ano por considerar a modalidade estratégica para o negócio e reconhecem que nenhuma outra estratégia digital trazia resultados que pudessem ser comparados.

O estudo também apontou um aumento considerável em receita para o setor: em 2017, 36% das empresas investiram até 100 mil reais por ano. Já a perspectiva para 2019 de 40% dessas empresas era de até 700 mil reais anual.

Em entrevista à revista Exame, Eduardo Vanzak, CEO da Desinchá, contou que um elogio nas redes sociais espontâneo da blogueira Gabriela Pugliesi, que recebeu um press kit da marca e tem mais de 7 milhões de seguidores, foi o suficiente para acabar com o estoque inicial de 3500 caixinhas em três semanas. A ótica da Jeska Grecco sobre influenciadores e marcas vai de encontro com o que pensa a maior influenciadora de saúde mental e autoestima no Brasil, Ellora Haonne, que soma mais de 1,3 milhão de inscritos em seu canal do Youtube e mais de 690 mil seguidores no Instagram. Ellora acredita que o mercado está em transição, por isso ainda se apega em briefings tão engessados. No estudo deste artigo, Ellora afirmou que: “O ideal é a marca realmente entender a importância do marketing de conteúdo e dar autonomia de criação para o influenciador e o influenciador saber aproveitar as orientações da marca para criar algo dentro do seu formato. O melhor trabalho acontece quando todas as partes se comunicam bem”. (HAONNE, Ellora. Em consulta para o presente trabalho, 2019).

Para fazer parte da vida das pessoas, as marcas precisam entender que os consumidores são pessoas, e que para estar presente em suas vidas elas precisam aparecer de uma forma mais humanizada, menos agressiva e invasiva e a partir daquilo que as pessoas já estão consumindo. Segundo Mariana Mendes Caramello para ampliar o consumo de camisetas, seja offline ou online deve-se também atender as necessidades físicas e sociais de mulheres com sobrepeso, compreendendo o perfil antropométrico desse público e elaborando uma tabela de medidas adequada para desenvolvimento de produtos ergonômicos. Com a criação de produtos diferenciados dentro do mercado, proporcionando conforto para esse consumidor, cada vez mais haverá o aumento de consumo da camisaria no Brasil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De todas as criações humanas, a internet é de longe um dos principais agentes de transformação da sociedade. A forma como buscamos informações e nos relacionamos muda

constantemente e em curtos períodos de tempo. Se em todos os aspectos da vida humana essa evolução se mostrou um desafio, no mundo dos negócios não seria diferente e é por isso que as marcas buscam se adequar ao novo perfil do consumidor diariamente.

Se antes estratégias de marketing off-line se mostravam totalmente relevantes para a boa saúde de uma empresa, na esfera on-line, o marketing digital surge para provar que o novo consumidor é profundamente conectado. É por isso que as estratégias on e off devem coexistir e prosperar em sinergia.

A boa gestão de uma marca, seu posicionamento e suas estratégias - com foco no estreitamento do relacionamento com os consumidores - devem ser o foco de uma comunicação baseada nos conceitos de branding. Isso inclui acompanhar e analisar todos os fatores que influenciam o comportamento dos consumidores, desde as causas com as quais se envolvem até os rastros de opinião que deixam na internet.

Conclui-se que nesta amostra o consume off-line ainda está em vantagem, pelo próprio produto e ainda por falta de informação técnicas da peça que dará ao consumidor a tranquilidade e certeza de comprar uma camisa pela internet. Dentro deste grupo observa-se que, 95% compram camisas em lojas físicas, dentro e fora do Brasil, sendo que a compra em loja de shopping ainda é disparada o local preferido e apenas 5% consome camisa através do e-commerce. Se ainda formos dividir este universo por gênero das 61 respostas de pessoas do sexo feminino apenas 6,59% compram camisas pela internet e das 91 respostas de pessoas do sexo masculino, 3,28% compram camisas pela internet e ainda dentro do universo feminino, 3,30% não compram camisas.

Considerando a influência como um fator importante para a decisão de compra dos consumidores – que confiam mais em pessoas do que em marcas – o ambiente digital mostra como é relevante a proporção de pessoas compartilhando suas experiências com as marcas. Outro fenômeno que fortalece a ideia de influência na internet são os criadores de conteúdos e influenciadores digitais, pessoas que conversam por meio das redes sociais com audiências expressivas e fiéis.

Ainda tem muito a ser investido para o crescimento do consumo de camisaria pela Internet no Brasil, principalmente na faixa etária dos 40 aos 65 anos, que ainda é um público que privilegia a compra off-line.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Ingrid Domingues Ferreira de - Avaliação do desempenho de uma marca baseada no consumidor: estudo de caso da empresa Dudalina - 2015
- AURIANI, Marcia. Omnichannel e o Universo das Marcas. LinkedIn, 4 de abril de 2019. Disponível em www.linkedin.com/pulse/omnichannel-e-o-universo-das-marcas-marcia-auriani Acesso em: 27 jul. 2019.
- BRILHANTE, Vinicius Furtado – Influenciadores digitais como estratégia de Branding – 2019 - Branding; Internet; Redes Sociais; Influenciadores; Marketing de Influência.
- CARAMELLO, Mariana Mendes - Desenvolvimento de produtos ergonômicos para mulheres com sobrepeso no segmento de camisaria - APUCARANA – PR – 2014. <https://www.guiadeecommerce.com.br/ecommerce-de-moda-masculina/> - 2017
- EDELMAN. Edelman Trust Barometer 2018. Edelman, 21 de janeiro de 2018.
- ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DA STITCH WEAR – universidade federal do Parná - 2016.
- GABRIEL, M. Marketing na Era Digital. Conceitos, Plataformas e Estratégias. São Paulo: Novatec, 2010.
- HILLER, M. Branding: A arte de construir marcas. São Paulo: Editora Trevisan, 2012.



HOLT, Douglas. How Brand Become Icons: The Principles of Cultural Branding. Brighton, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2003.

JAYPRO. Eduardo Vanzak, CEO do “Desinchá”, transforma o chá em um negócio de sucesso. Revista Exame, 25 de julho de 2019. Disponível em www.exame.abril.com.br/negocios/jp/eduardo-vanzak-desinchs. Acesso em 30 jul. 2019.

KAPFERER, Jean-Noel. As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KOTLER, Philip. Marketing 4.0: Do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

MACHADO, Marcos; KELLER, Kevin. Gestão Estratégica de Marcas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

RUÃO, Teresa. As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas. Caleidoscópio: Revista de Comunicação e Cultura, [S.l.], n. 3, julho 2011. ISSN 1645-2585. Disponível em: Acesso em: 30 jul. 2019.

SCHLEDER, Mirella Gemelli - O INBOUND MARKETING E SUA APLICAÇÃO NA

ESPORTES ELETRÔNICOS NO BRASIL E NA CORÉIA DO SUL: UM ESTUDO COMPARATIVO BASEADO NO MODELO DO DIAMANTE DE PORTER

Rodrigo Schver Giusti (PUC/SP)

Belmiro N. João (PUC/SP)

RESUMO

Apesar de ser uma indústria nova o setor de eSports apresenta crescimento exponencial e compete, com força, com o mercado de entretenimento. O Brasil é um player recente ao contrário da Coréia do Sul um player global. O Objetivo desta pesquisa é fazer uma análise entre Brasil e Coréia do Sul utilizando o Modelo do Diamante de Porter e suas condições de fatores, da demanda, das indústrias correlatas e suporte bem como da rivalidade entre empresas em ambos os países. Observou-se ainda uma distância muito grande entre a superioridade da Coréia do Sul sobre o Brasil o que inclui uma dinâmica competitiva vibrante, um consumidor exigente, diversas indústrias de apoio e do apoio do governo. As contribuições gerenciais são destacadas e os possíveis vieses do método utilizado.

Palavras Chaves: Esportes Eletrônicos, Diamante De Porter, e-Sports

1. INTRODUÇÃO

Uma nova modalidade de jogos que vêm dominando o seu mercado e atraindo legiões de jovens no mundo inteiro: essa é a definição de esportes eletrônicos, conhecido por *eSports*, dada pela Confederação Brasileira de *eSports* (CDeS). Estes esportes são competições disputadas através de jogos eletrônicos em que os participantes atuam como atletas profissionais e são assistidos por uma audiência presencial e/ou online, através de diversas plataformas de vídeo online (*stream*) ou na TV.

De acordo com a CDeS, a primeira competição esportiva eletrônica que se tem notícia ocorreu em 19 de outubro de 1972, com estudantes da Universidade Stanford nos Estados Unidos, através do jogo *Spacewar*, cujo nome oficial foi “Olimpíadas Intergalácticas de *Spacewar*”, o prêmio foi um ano de assinatura da revista *Rolling Stone*.

A partir da década de 2000, algo mudava no cenário competitivo dos jogos eletrônicos: a internet permitiu que não houvesse mais limitação física ou geográfica para a realização de eventos, o que aproximou e aumentou exponencialmente tanto a quantidade de jogadores se dedicando aos campeonatos quanto o público entusiasta.

Contudo, qual o cenário brasileiro em meio a este novo conceito de competição e qual país pode ser considerado modelo no mercado? A primeira pergunta irá se desenvolver ao longo da pesquisa, mas a segunda, será a Coréia do Sul, que é considerada o grande centro dos esportes eletrônicos no mundo (VINHA, 2015).

Mas por que os sul-coreanos são os melhores jogadores de competições eletrônicas do planeta? Segundo o portal JE (Jornal da Economia, 2019), os aspectos socioeconômicos e culturais consagraram jovens sul coreanos como os praticantes de *eSports* mais habilidosos do mundo. De acordo com o mesmo portal, a densidade populacional, bem como a política econômica adotada pelo país na década de 1990, promovendo a redução nos custos dos computadores, acompanhado pela expansão dos chamados “PC Cafes”, uma versão das *Lan*

Houses brasileiras e as rígidas rotinas escolares dos alunos sul-coreanos, que em alguns casos, chega a até 15 horas por dia, leva à formação de grupos cujos membros partilham sua afinidade pelo universo dos *eSports*.

Dessa forma, levando em consideração o pouco espaço e tempo para a prática de atividades físicas ao ar livre, os jovens sul coreanos participam de jogos *online* com seus amigos como forma de diversão em meio à grandes períodos dedicados a atividades escolares.

Apesar das justificativas apresentadas, que coloca a Coréia do Sul passos à frente do Brasil, a pesquisa irá se basear no modelo conhecido por Diamante de Porter, para então, definir quais os principais fatores que diferenciam o cenário dos *eSports* entre os países.

A partir do modelo apresentado, a pesquisa buscará analisar os dois países, pontuando questões de infraestrutura, demanda e demais fatores propostos, que podem apoiar o crescimento sustentável do setor de *eSports* e seus campeonatos.

Após o avanço da internet, essa modalidade tem conquistado milhares de jovens pelo mundo e a previsão, segundo o *Global Games Market Report 2017*, é que até o ano de 2020 essa indústria movimentará US\$ 128,5 bilhões de dólares no mundo inteiro.

Os números se tornam ainda mais impressionantes quando observamos as quatro maiores potências de jogos eletrônicos no mundo. De acordo com o instituto de pesquisas *Newzoo*, em 2019, os Estados Unidos lideravam a lista com US\$ 35,51 bilhões em movimentações com *games*, em segundo lugar a China, com US\$ 35,54 bilhões e em terceiro, o Japão com US\$ 18,68 bilhões. Contudo, o quarto lugar dessa lista chama atenção, principalmente por sua população de “apenas” 51,3 milhões de habitantes, muito inferior aos três outros países citados: a Coréia do Sul. Estima-se que o país tenha movimentado US\$ 6,19 bilhões com *games* em 2019. Além disso, de acordo com dados do mesmo instituto, o Brasil ocupa o 13º lugar no *ranking* mundial e em 2017 foi registrada uma receita de US\$ 1,3 bilhão.

O mercado é rentável e está em constante crescimento, mas o que o Brasil, com a sua população de mais de 211 milhões de habitantes (IBGE, 2020), pode fazer para conquistar mais espaço neste mercado? Quais foram as práticas que levaram a Coréia do Sul, país muito menos populoso, a ser considerado o epicentro dos jogos eletrônicos? Os *eSports* são o futuro das competições esportivas? É preciso responder estas perguntas para traçar um cenário brasileiro e sul coreano, a fim de identificar como o Brasil poderá se desenvolver neste mercado.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar, através do modelo do Diamante de Porter, quais práticas adotadas pela Coréia do Sul podem ajudar o Brasil a se desenvolver no mercado de *eSports*. Os objetivos específicos desta pesquisa serão, a partir do levantamento dos cenários da Coréia do Sul e do Brasil no contexto *eSports*, com base nos pilares abordados no modelo do Diamante de Porter, pesquisar questões de infraestrutura, trabalho qualificado, recursos físicos e financeiros, bem como as promoções de inovação em cada um dos países, seus fornecedores e aspectos da sua demanda interna e externa. A partir dos insumos já citados, discutir quais medidas o Brasil poderia adotar para ganhar mais espaço no setor, identificando quais práticas são viáveis para o país.

Neste cenário, a Coréia do Sul se destaca como a potência responsável pelos melhores jogadores do mundo, além de sua tecnologia e infraestrutura avançadas, apoio e investimento governamental ao setor. O Brasil, contudo, conta com a terceira maior audiência do mundo: em 2019, o número chegou a 21,2 milhões de espectadores; no mundo, foram cerca de 400 milhões.

Os números demonstram um mercado em constante crescimento e o Brasil possui potencial para explorá-lo. Dessa forma, o presente estudo baseado em uma comparação entre Brasil e Coréia do Sul através do modelo de Porter, no setor de *eSports*, se justifica pela relevância do tema em meios acadêmicos e empresariais, considerando seu crescimento exponencial nos últimos anos e os ganhos que uma boa gestão, a um setor prospero, pode trazer

a economia e conseqüentemente a população. Além disso, o tema ainda não foi amplamente discutido por meio de obras acadêmicas, o que enfatiza a relevância da pesquisa.

O presente estudo está dividido em cinco seções, onde a primeira é composta pela introdução, que aborda a problemática de pesquisa, objetivos e justificativa. Na segunda seção é apresentada a revisão teórica dos conceitos que embasam esta pesquisa, englobando temas como: o que são eSports, como se tornou entretenimento, mercado brasileiro e sul-coreano e o diagnóstico através do Diamante de Porter. A terceira seção aborda os procedimentos metodológicos adotados. A quarta seção apresenta a análise dos dados e a quinta seção aborda os resultados esperados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão expostos os principais conceitos estudados e fomentados no meio acadêmico sobre os temas abordados nesta pesquisa, tais como: o que são *eSports*, como se consolidaram em forma de entretenimento, os principais *players* do mercado, contextualização do mercado no Brasil e na Coréia do Sul e por fim, o diagnóstico através do modelo do Diamante de Porter.

A literatura de negócios sobre eSports é muito recente e merece destaque os trabalhos de Hamari e Sjoblom (2017), Parshakov, Naidenova e Barajas (2020), Pizzo *et al.* (2018), Seo (2016) e Weiss e Schiele (2013) e, para o Brasil, a pesquisa de Ikenami *et al.* (2020).

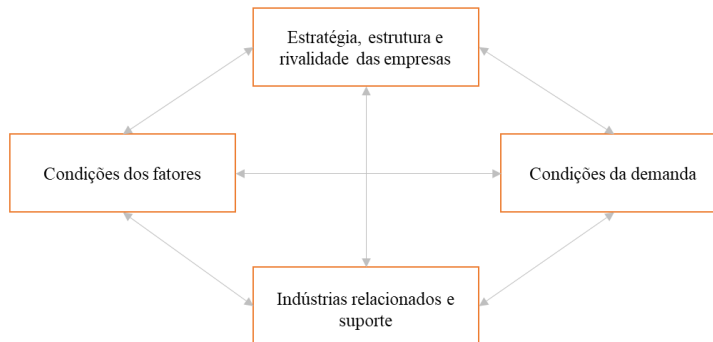
2.1. O Diamante de Porter

Dentre pesquisadores das questões de competitividade de países a Teoria de vantagens competitivas recebeu grande reconhecimento. Este conceito pressupõe a existência de quatro grupos de atributos de um determinado país que determinam o ambiente de negócios das empresas nacionais. São elas: a) condições dos fatores, b) condições da demanda, c) indústrias relacionadas e de apoio, d) estratégia, estrutura e competição interna. Esses fatores criam o denominado Diamante de Porter. Os determinantes da vantagem competitiva podem mudar, ajudar ou enfraquecer um ao outro. A situação ideal é quando a competitividade internacional é determinada por todos os fatores.

De acordo com Porter (1990), os ambientes de algumas nações seriam mais estimulantes para o progresso de certas indústrias. Partindo dessa ideia, ele observou quatro atributos presentes nos ambientes das nações que possuem correlação: Condições dos fatores; Estratégia, estrutura e rivalidade; Condições da demanda; e Indústrias relacionadas; que explicariam por que determinados setores da economia de um país apresentariam melhores condições de prosperidade e competitividade internacional, o que levaria à criação da vantagem competitiva, melhoria da qualidade de vida da população e aumento da riqueza das nações.

Segundo Leme (2017) as teorias mais tradicionais da economia global mencionam elementos ou fatores que um país ou região possui inerentemente, como a terra, a localização, os recursos naturais, o trabalho e o tamanho da população como determinantes primários da vantagem econômica comparativa de um país. Mas o modelo em questão, demonstrado na figura 1, de acordo com o autor, sugere que os países podem criar vantagens para si próprios, como uma forte indústria de tecnologia, mão de obra qualificada e apoio governamental à economia de um país.

Figura 1. O modelo do Diamante Competitivo de Porter (1990)



Fonte: Adaptação do Autor, 2020.

Vantagens cumulativas podem resultar apenas da ação um ou dois fatores. Então, no entanto tal vantagem é difícil de manter. De acordo com Porter (1990), os fatores de produção, nos termos da teoria clássica dos custos comparativos, desempenham um papel cada vez mais de menor importância na formação das vantagens comparativas. O avanço da globalização diminuiu seu significado. A disponibilidade de certos fatores em um determinado local, tais como, recursos humanos capacitados, capital e conhecimento apresentam alta mobilidade entre países. Porter (1990) afirma que o número de fatores de produção que estão em um determinado momento na posse de um país importa menos do que o ritmo e a eficiência com que são criados por indústria deste país. Fatores criados por um determinado país são cada vez mais importantes na criação de vantagens competitivas.

Determinantes da evolução da competitividade internacional, por exemplo, por meio do sistema de ensino ou apoio à pesquisa ocupam o lugar de fatores de produção tradicionais herdados (adquiridos), como recursos naturais e mão de obra não qualificada. O mais importante é a adoção de fatores que requerem investimentos contínuos e significativos e especializados, ou seja, ajustados às necessidades das indústrias. Comprova que a falta de fatores de produção específicos pode não incentivar a inovação. Na busca de novas oportunidades na utilização de recursos avançados pode contribuir para o aumento da competitividade da economia ou de determinadas indústrias. A estrutura e a natureza da demanda doméstica determinam a forma como as empresas se adaptam às necessidades desses compradores ou consumidores.

Os países ganham uma vantagem competitiva nos setores onde existem sinais claros no que se refere à definição dos rumos futuros do desenvolvimento do mercado, pois estimulam uma maior inovação e a obtenção de vantagem sobre seus rivais estrangeiros.

A existência de indústrias relacionadas e de apoio garante o influxo de inovações dos fornecedores, e também garante um fornecimento eficaz de novos subconjuntos. Fornecedores competitivos possibilitam métodos rápidos, eficientes, confiáveis e frequentemente preferencial. Benefícios consideráveis resultam da cooperação com as indústrias de abastecimento e da localização. Fornecedores e usuários finais localizados próximos uns dos outros (ambos no sentido geográficos e culturais) podem se beneficiar de canais de comunicação próximos, com fluxo contínuo e rápido de informações, assim como a troca contínua de ideias, inovações ou cocriação. Empresas podem empreender esforços conjuntos para melhorar a qualidade e a tecnologia de produção, que estimula processos inovadores.

O quarto determinante da vantagem competitiva do país são as condições de criação, organização e gestão de uma empresa, bem como a natureza da concorrência, ou competição, no mercado interno. Ao decidir sobre os princípios sobre os quais as empresas são criadas e

organizadas e quais estilos de gestão e métodos de concorrência são aplicados, eles determinam em grande parte a forma como as empresas operam no mercado doméstico ou global no caso de produtos globais.

O conceito de diamante de Porter não explica totalmente as fontes de vantagem competitiva de um determinado país, ainda precisa ser levado em consideração alguns fatores adicionais. As considerações de Porter foram complementadas por diversos autores como demonstra o trabalho de VLADOS (2019) ou o de JOÃO *et al.* (2009).

Em relação aos trabalhos de Dunning (1992, 1993) acrescenta que a "atividade de negócios transnacionais" no sistema de diamantes de Porter, sugerindo que os fluxos de Investimento Direto no Exterior afetam o diamante da vantagem competitiva. Segundo o autor, "transnacionalidade" confere características únicas e traz um impacto distinto na alocação e uso de recursos. Ele também observa que as evidências apresentadas na revisão de Porter sugerem que a importância dos setores em que nações industrializadas estão buscando promover suas vantagens competitivas é suficientemente notável para a variável de negócios transnacional a ser considerada como um fator separado que afeta a configuração daquelas vantagens

2.2. O que são eSports?

Nas últimas décadas, os jogos eletrônicos emergiram como uma das principais modalidades da indústria de entretenimento mundial. A definição de eSports mais antiga e explícita de Wagner (2006) se apoia em uma definição de esportes tradicionais originalmente fornecida por Tiedemann (2004), como: "uma área de atividades esportivas em que as pessoas desenvolvem e treinam habilidades mentais ou físicas". Na definição dos eSports, Wagner (2006) amplia essa definição geral de esportes com a adição de "no uso de tecnologias de informação e comunicação". O segmento já movimenta mais dinheiro que os segmentos cinema e música combinados (BARCELLOS, 2017 *apud* VIDOR, 2015; WILLIAMS, 2015).

Os esportes eletrônicos, conhecidos por *eSports*, são jogos que incentivam o reconhecimento de seus jogadores profissionais, fomentam as desenvolvedoras de videogames e criam encontros competitivos (VIEIRA, CANCELIER, 2019). Os atletas profissionais são conhecidos por "*pro players*" e podem ser encontrados em torneios amadores entre universidades e até competições como o *Intel Extreme Masters* e o *The International (Dota 2)*, torneios que acontecem nos Estados Unidos e reúnem milhões de espectadores.

Esta modalidade, segundo a CBeS, envolve competições em níveis não definidos, uma vez que, é possível competir em jogos contra amigos ou desconhecidos, *online* ou presencialmente. Além disso, a partir do desenvolvimento da conexão de internet e por meio das "*lan houses*" ou "*PC Cafés*", conjunto de computadores em rede, a globalização dos jogos se tornou fator importante para que começassem a explorar habilidades estratégicas e sociais dos jogadores e como consequência, se tornaram mais interessantes, complexos e desafiadores.

Como já mencionado, o termo *eSports* significa esportes eletrônicos, o que é considerado polêmico para alguns, como Colin Cowherd, apresentador do programa de esportes norte americano *SportsNation* na rede de canais ESPN, que afirmou em 2015 que deixaria o programa se tivesse que cobrir este tipo de evento. A opinião do apresentador envolve um debate existente: é correto classificar os *eSports* como esportes, uma vez que não se utiliza o corpo? A discussão é extensa, mas não é considerada tão relevante para o meio, uma vez que, quem quer se tornar um atleta profissional precisa de muito treinamento, disciplina e dedicação, como é o caso dos atletas esportivos e os *pro players*.

O grupo Goldman Sachs projeta receitas de quase US\$ 3 bilhões na modalidade em 2022, prevendo que os esportes eletrônicos alcançarão uma audiência similar à que liga nacional de futebol americano NFL (*National Football League*) tem hoje (FIA, 2018). Partindo deste

ponto, torna-se possível associar tais números a inúmeras oportunidades para marcas esportivas tradicionais.

2.3 Jogos eletrônicos como entretenimento

Em 1980, a Atari, fabricante responsável pela popularização dos videogames, promoveu o *Space Invaders Championship*, esta foi considerada a primeira competição de esporte eletrônico em larga escala, com aproximadamente 10 mil participantes de várias partes dos Estados Unidos. Contudo, foi a partir da década de 2000 que os *eSports* passaram por um grande crescimento, de dez torneios no ano 2000 para 160 no ano 2010, de acordo com levantamento realizado pela CBeS.

Nas últimas décadas, os jogos eletrônicos como forma de entretenimento emergiram de maneira significativa, como é possível observar no gráfico 2, que aponta os videogames como o maior segmento de entretenimento mundial (Ubisoft, 2017). Dada a popularidade dos jogos e de suas transmissões, um dos mais importantes desenvolvimentos nesse segmento é a crescente organização das disputas através de ligas ou campeonatos.

Com a expansão da banda larga e dos esportes eletrônicos, cada vez mais empresas de tecnologia e jogos percebiam o interesse em patrocinar eventos e organizações competitivas de games (VIEIRA, CANCELIER, 2019). Ademais, o grande investimento econômico observado no cenário de jogos se estabeleceu a partir do ano 2000, onde foi fundada a liga *Electronic Sports League* (ESL), que conta com mais de seis milhões de participantes (LYNCH, 2017).

A ESL se tornou a maior marca de *eSports* do mundo por promover vários jogos e numerosas competições online e offline. Também foi nessa época que as desenvolvedoras e empresas de tecnologia começaram a enxergar um futuro no patrocínio dos esportes eletrônicos.

Ainda no ano 2000, ocorreu o evento internacional conhecido por *World Cyber Gamer* (WCG), organizado pela fabricante coreana de dispositivos móveis Samsung e patrocinado pela empresa americana de tecnologia Microsoft. O modelo do festival de jogos eletrônicos foi influenciado pelos Jogos Olímpicos, e desde 2004, uma cidade diferente tem sido escolhida para as competições anuais. Entretanto, em 2014 o CEO (diretor executivo) da WCG, Brad Lee, anunciou o fim do evento por problemas internos com os parceiros.

Além dos eventos e competições já citados, há também a *Major League Gaming* (MLG), fundada em 2002 para profissionalizar o esporte eletrônico nos Estados Unidos e Canadá (VIEIRA, CANCELIER, 2019).

Contudo, foi a partir do ano de 2015 que os eventos deixaram de depender principalmente do público presencial, já que canais de esportes tradicionais como ESPN, SporTV e Esporte Interativo começaram a se interessar nas transmissões ao vivo dos eventos.

Ferreira (2015) afirma que o crescimento no número de jogadores tem sido um dos fatores mais importantes para a ascensão do setor. Os jogos têm crescido sobretudo em função do interesse do público adulto, com renda própria e, conseqüentemente, com maior capacidade de investimento. Outro fator que tem contribuído para a expansão deste segmento é a popularização de novas tecnologias e plataformas para consumo dos jogos, a partir da difusão do acesso a *smartphones*, computadores pessoais (PCs) e internet, aumentando o número de potenciais consumidores de jogos eletrônicos.

Além disso, o crescente interesse nos jogos e a difusão de novas tecnologias de informação motivou também a criação de modelos de negócio inovativos exclusivamente dedicados ao assunto.

Como é o caso do sítio eletrônico *Twitch TV*, uma plataforma de transmissão de jogos adquirida em 2014 pela Amazon pelo valor de U\$ 970 milhões na qual as partidas de diferentes jogos são transmitidas em tempo real para uma larga audiência de espectadores (AMADEO,

2014). A plataforma *YouTube Gaming* foi criada em 2015 com a mesma proposta (DREDGE, 2015).

2.4 Monetização dos eSports

Há diversas maneiras de ganhar dinheiro na indústria dos *eSports*. Para os jogadores, por exemplo, existem os prêmios em dinheiro oferecidos em competições e a produção de produtos especialmente direcionados à criação e conteúdo de *games* nas diversas plataformas digitais. A título de exemplo, o campeonato *Fortnite World Cup 2019* distribuiu US\$ 30 milhões de dólares nas finais de todas as suas categorias.

Além disso, é possível efetuar a compra e venda de itens dos jogos – em alguns casos, acontecem leilões para a compra e venda. É possível ser testador de jogos e até efetuar a venda de “personagens evoluídos”, ou seja, fortes e equipados com todo tipo de habilidade, armas e magias em jogos.

Outra forma de monetizar a modalidade, são as *lives* que acontecem em plataformas de *stream* – A Twitch TV é atualmente, a plataforma com mais telespectadores de *eSports* em todo o mundo (TELLES, 2020). Na plataforma, um *stream* pode faturar com o número de inscrições em seu canal, além de patrocínios e doações dos telespectadores.

2.5 Jogos eletrônicos no Brasil

A transmissão de partidas de esportes eletrônicos em canais de *streaming* é cada vez mais comum no Brasil. No canal da desenvolvedora de jogos eletrônicos Riot Games Brazil, entre janeiro e junho de 2018, foram 5,7 milhões de horas assistidas (FIA, 2018). A seguir, serão vistas algumas das principais características do mercado de *eSports* no Brasil.

Segundo a CBeS, existem critérios para definir o que caracteriza um campeonato semiprofissional e um profissional. Para ser considerado semiprofissional, a competição deve ter um sítio de internet com todos os dados da organização, os jogos que ela organiza e um canal de transmissão oficial. Além disso, é preciso cumprir as regras estabelecidas pela empresa fabricante do jogo, uma página na rede social *Facebook* e uma página *online* para a inscrição dos jogadores. A competição profissional, contudo, engloba todos esses requisitos citados, com a diferença de que deve obter uma empresa aberta, estúdio próprio e espaço para a realização de eventos.

Em junho de 2018, a empresa Homo Ludens realizou um estudo denominado 2º Censo da Indústria Brasileira de Jogos Digitais, que apontou o Brasil como principal mercado de jogos eletrônicos da América Latina, contando com grande número de jogadores e com a presença local dos principais *players* da indústria. Entretanto, ainda que a dinâmica industrial brasileira se assemelhe à de regiões com economias mais maduras, existem desafios a serem superados para que o ecossistema, que congrega governo, academia e mercado, funcione de maneira apropriada.

De acordo com a pesquisa citada, o principal gargalo é a alta carga tributária, restringindo o acesso do público a esta forma de entretenimento, transformando jogos digitais e videogames em objetos não acessíveis a boa parte da população.

Além disso, torna-se importante ressaltar que está em tramitação no Senado brasileiro o Projeto de Lei nº 383/2017, que dispõe sobre a regulamentação da prática esportiva eletrônica. Apesar de ser uma sinalização de reconhecimento à modalidade, muitos atletas de *eSports* temem que o surgimento de regras estabelecidas pelo Ministério do Esporte e poder público em geral, podem gerar burocracia e mais impostos, engessando o setor (FIA, 2018).

2.6 Jogos eletrônicos na Coreia do Sul

De acordo com Neto (2020) a Coreia do Sul, através da popularidade dos “PC Cafés”, conhecidos também por *lan houses*, de baixo custo que proliferaram no país na virada do último século, tornou os jogos de videogame esporte nacional. Moriarty (2020) acrescenta que os esportes eletrônicos se tornaram um sucesso na Coreia do Sul por diversas razões, mas a considerada de maior importância foi o investimento do governo sul-coreano em infraestrutura de Internet depois da crise financeira asiática de 1997.

No ano 2000, foi criada a *Korean e-Sports Association* (KeSPA), órgão vinculado ao Ministério da Cultura, Esportes e Turismo, responsável por regularizar e promover o esporte eletrônico no país. Além disso, no mesmo ano, os campeonatos profissionais de videogame, muito deles televisionados e capazes de atrair empresas gigantes como patrocinadoras, eram uma realidade exclusiva da Coreia do Sul.

Nos primeiros anos, dois jogos fizeram muito sucesso entre os sul-coreanos: *Starcraft* e *Warcraft III*, ambos da Blizzard, empresa editora e desenvolvedora de jogos eletrônicos norte-americana. Atualmente, segundo Neto (2020) o jogo que mais atrai o público é o conhecido como: *League of Legends* ou apenas LoL, onde a liga coreana é considerada a mais forte do mundo: times do país foram campeões mundiais cinco vezes, desde a primeira edição do torneio, em 2011.

No país, os jogos eletrônicos ocidentais ainda são os mais populares, mas a indústria sul-coreana tem produzido títulos de sucesso local e internacional, em especial no mercado de *games multiplayer* online para *smartphones* ou computadores. Um deles, *PlayerUnknown's Battlegrounds*, tornou popular os jogos do gênero “*battle royale*”, repercutido em outros títulos como o americano *Fortnite* e o sul-coreano *Free Fire* (NETO, 2020).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Optou-se pelo método de pesquisa exploratória, a fim de identificar, através das questões provocadas pelo modelo do Diamante de Porter, quais características podem tornar a Coreia do Sul e o Brasil, países com vantagem competitiva no mercado de *eSports*. De acordo com GIL (2008) pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa, visando construir hipóteses, envolvendo levantamento bibliográfico e análise de exemplos que estimulem a compreensão do tema. Nesta pesquisa os diferentes fatores serão tratados separadamente, e obtido o resultado de seu impacto combinado como pertencendo a um sistema.

Durante a pesquisa, serão explorados, através do levantamento bibliográfico, o contexto global do mercado de *eSports*, com maior foco nos dois países analisados: Brasil e Coreia do Sul. Para nortear a pesquisa, serão analisados os quatro fatores sugeridos pelo Modelo de Porter, sendo eles: Condições de fatores, Condições da demanda, Indústrias correlatas e Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Além dos quatro fatores, a pesquisa também irá abranger a participação governamental, considerando-a parte estratégica para a competição entre os países.

Após a revisão da literatura será possível identificar os principais fatores que tornam os países: Brasil e Coreia do Sul, competitivos no mercado dos *eSports*.

4. ANÁLISE COMPARATIVA

4.1 Diamante de Porter: Coreia do Sul e Brasil

A intensificação da competição internacional tem forçado as empresas a uma rápida absorção de novas tecnologias para manter ou ampliar mercados e se manterem competitivas. No contexto da competição internacional, o desempenho econômico nacional ou regional depende fundamentalmente do grau de utilização das bases existentes de tecnologia, de treinamento profissional e científico, e da exploração econômica eficiente dessas bases. A competitividade das firmas é cada vez mais determinada pela tecnologia dominada e pela capacidade de adaptação a mudanças (SOUZA, ARICA, 2006 *apud* DOSI, 1988; BAUM, SINGH, 1994).

De acordo com Porter (1989), o desenvolvimento de processos e produtos tecnológicos mais avançados, eventualmente inovadores, é um dos principais pilares para uma empresa obter vantagens competitivas no atual cenário econômico, respondendo às contínuas mudanças exigidas pelo mercado.

Dessa forma, o modelo denominado por “Diamante” aponta quatro aspectos como fundamentais para a capacidade competitiva de uma indústria: Condições de fatores de produção; Condições de demanda; Indústrias correlatas e de suporte e Estrutura e rivalidade entre as empresas. Os fatores citados serão detalhados na próxima seção.

4.2 Condições de fatores de produção

De acordo com o modelo, as condições de fatores de produção representam os elementos essenciais: capital necessário, conhecimentos técnicos e científicos, mão-de-obra qualificada, que determinam o diferencial competitivo das empresas. Contudo, para que haja uma efetiva vantagem competitiva gerada pela produção local, os custos, a produtividade, especialização e qualidade dos fatores de produção constituem os elementos fundamentais para determinar o sucesso da competitividade empresarial (SILVA, 2010).

O modelo sugere ainda que os fatores de produção que alcançam altos níveis de especialização e qualidade dão origem a vantagens competitivas de extrema significância para as indústrias, podendo também, quando em abundância, minimizar a competitividade em certos casos, levando em consideração que as empresas que apresentam estes elementos em sua produção obtêm melhores resultados, a partir da influência ou pressão que mantêm sobre a inovação e estratégia adotadas.

Além disso, Porter (2001) faz uma distinção entre os fatores de produção, os segregando entre fatores básicos e avançados. Os básicos, por sua vez, representam os recursos locais ou físicos: clima, minérios, energia e outros, e os recursos humanos: população, taxa de renda, escolaridade. Os avançados, no entanto, representam recursos de conhecimento, infraestrutura e de capital.

O autor do modelo complementa indagando que ao controlar os fatores de produção, as desvantagens seletivas de fatores básicos formam os objetivos finais para fortalecer a competitividade, pois pressionam as indústrias a inovar em suas soluções para os diversos problemas que surgem.

Para analisar o quesito condições de fatores de produção, a seguir serão listadas as variáveis consideradas para a comparação entre Coréia do Sul e Brasil nos *eSports*.

ENUNCIADO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
		Coreia do Sul	Brasil
Fatores especializados oferecem uma base decisiva e sustentável para a vantagem competitiva.	<p>O país conta com eficientes centros de qualificação de profissionais para o setor de <i>eSports</i>, bem como laboratórios e institutos de pesquisa?</p> <p>Existe interesse por parte da iniciativa privada em estabelecer parcerias com entidades de ensino locais e centros especializados de outros países, como forma de ampliar a capacitação dos profissionais da área de <i>eSports</i>?</p> <p>Há interesse das empresas no sentido de capacitar os profissionais para atuar em processos e tecnologias de última geração, inclusive com a expatriação, enviando seus colaboradores para o exterior e como contrapartida trazendo alguns estrangeiros para troca de <i>know how</i>?</p>	Sim	Não

Quadro 1 – Condições de fatores especializados. Adaptado de João et. al. (2009); Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006).

ENUNCIADO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
		Coreia do Sul	Brasil
Fatores adiantados são os mais significativos para a vantagem competitiva e fazem parte integral do projeto e desenvolvimento de produtos e processos de uma empresa.	<p>O setor de <i>eSports</i> trabalha com metodologia de desenvolvimento de projetos na linha de engenharia dos games simultaneamente, envolvendo todas as áreas nesse processo? O segmento está totalmente globalizado?</p>	Sim	Não

Quadro 2 – Condições de fatores adiantados. Adaptado de João et. al. (2009); Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006).

4.3 Condições de demanda

Os clientes, cada vez mais exigentes e sofisticados, cujas necessidades antecipam a procura externa, levam a melhora contínua das vantagens competitivas, com inovações em sua cadeia produtiva e refletindo diretamente no aumento da qualidade dos produtos (SILVA, 2010).

São três os atributos gerais significativos da demanda interna: a composição, ou seja, a natureza das necessidades dos consumidores; o tamanho e o padrão de crescimento da demanda; e os mecanismos pelos quais a preferência interna é transmitida aos mercados externos. A composição da demanda interna determina a forma segundo a qual as organizações percebem, interpretam e reagem às necessidades dos consumidores (TAVARES & CERCEAU, 2001).

Torna-se importante ressaltar que nas condições de demanda, a qualidade se sobrepõe à quantidade, e esses fatores só constituem vantagens competitivas se praticarem influência sobre as demandas de outras localidades, dentro ou fora do país.

Sendo assim, as condições de demanda estabelecem os caminhos e os sistemas de aprimoramento e inovação pelas empresas de todo o país, condicionando as possibilidades de exportação (SILVA, 2010). Porter (1998) ainda frisa que, do ponto de vista quantitativo, uma demanda interna grande pode não ser favorável à exportação, embora seja importante para as economias de escala.

Para analisar o quesito condições da demanda, a seguir serão listadas as variáveis consideradas para a comparação entre Coreia do Sul e Brasil nos *eSports*.

ENUNCIADO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
		Coreia do Sul	Brasil
Compradores exigentes pressionam as empresas locais a inovar com maior rapidez e a obter vantagem competitiva em comparação com rivais estrangeiros e fazem parte integral do projeto e desenvolvimento de produtos e processos de uma empresa.	Os desenvolvedores dos jogos, nos dos dois países, promovem algum processo de inovação para atender as exigências dos consumidores locais? Em ambos os casos, o mercado interno é exigente e sofisticado?	Sim	Sim

Quadro 3 – Condições de fatores de demanda. Adaptado de João et. al. (2009); Avrighir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006).

ENUNCIADO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
		Coreia do Sul	Brasil
As empresas de um país adquirem vantagens se as necessidades dos compradores nacionais se antecipam às necessidades dos compradores internacionais.	Com a globalização da indústria de <i>eSports</i> , os fornecedores e prestadores de serviços têm interesse em direcionar suas ações para o desenvolvimento de tecnologias para mercados emergentes, podendo alcançar os países mais industrializados? Esta estratégia poderá vir a ser um importante diferencial para os desenvolvedores de jogos? Os mercados estudados confirmam esta tendência?	Sim	Não

Quadro 4 – Condições de fatores de demanda. Adaptado de João et. al. (2009); Avrighir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006).

4.4 Indústrias correlatas e de apoio

As indústrias correlatas são aquelas nas quais as organizações, ao competirem, podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valor, ou aquelas que envolvem produtos complementares. Os Setores Industriais Correlatos e de Apoio refletem a importância da presença de indústrias e de fornecedores e demais setores correlatos no país, que sejam internacionalmente competitivos (TAVARES, CERCEAU, 2001).

Dessa forma, a vantagem competitiva é fruto de estreitas relações de trabalho entre fornecedores de classe mundial e a indústria. Tais fornecedores auxiliam as organizações no contato com novos métodos e oportunidades de aplicação de novas tecnologias. As organizações, por sua vez, conseguem acesso fácil a novas informações, ideias e conhecimentos e às inovações do fornecedor.

Para Porter (1999), a proximidade com fornecedores e indústrias análogas minimiza os valores de transação e atrasos diversos decorrentes da longa distância entre as empresas. Essa proximidade torna mais eficientes os processos produtivos, diminui os custos com estratégias de *marketing*, reduz problemas de várias ordens, inova processos produtivos através da introdução de itens diferenciados e tecnologias. Tudo isso gera possibilidades de conhecimentos, habilidades e capacidade de reunir insumos e investimentos.

Para analisar o quesito indústrias correlatas e de apoio, a seguir serão listadas as variáveis consideradas para a comparação competitiva entre Coréia do Sul e Brasil nos *eSports*.

ENUNCIADO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
		Coreia do Sul	Brasil
A presença de indústrias fornecedoras internacionalmente competitivas cria vantagens em outras indústrias ligadas.	Faz parte do desenvolvimento de projetos a introdução de novos produtos e tecnologias, bem como a qualificação dos fornecedores locais para que a indústria como um todo seja competitiva internacionalmente. Normas internacionais de qualidade são aplicadas?	Sim	Não

Quadro 5 – Indústrias Correlatas e de Apoio. Adaptado de João et. al. (2009); Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006).

4.5 Estrutura e rivalidade entre as empresas

Para Porter (1998), se no ambiente em que o *cluster*, terminologia utilizada para representar um agrupamento de indústrias competitivas geralmente ligadas através de relações verticais (comprador/fornecedor) ou horizontais (clientes, tecnologia, canais comuns) está inserido não houver uma forte concorrência entre as empresas, este aglomerado está predisposto à falência, pois a competição e a cooperação são fatores de vital importância, já que podem ambas coexistir devido às diferentes dimensões e agentes nos quais ocorrem. Porter (1999) afirma que a rivalidade doméstica merece mais atenção que a rivalidade externa, pois ela incide diretamente sobre os níveis de inovação.

Silva (2010) *apud* Schumpeter (1997) corrobora que a rivalidade traz benefícios não só por levar novos mercados ou tecnologias ao conhecimento das empresas, mas também por adotar uma postura mais agressiva diante de seus rivais, modificando assim a fundamentação da concorrência, através de um processo evolutivo que permite o êxito da competitividade na organização.

Para analisar o quesito de estrutura e rivalidade entre as empresas, a seguir serão listadas as variáveis consideradas para a comparação competitiva entre Coréia do Sul e Brasil nos *eSports*.

ENUNCIADO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
		Coreia do Sul	Brasil
O êxito da indústria nacional depende das práticas administrativas e da organização das empresas participantes, e são diretamente afetadas pelo contexto do país, que cria fortes tendências.	A cadeia da indústria de <i>eSports</i> está passando ou passará por significativas transformações estruturais? É uma característica do ambiente nacional onde se insere? Existe a prática de um modelo de organização piramidal, com distâncias bem definidas entre o topo e a base?	Sim	Sim

Quadro 6 – Estratégia, Estrutura e Rivalidade. Adaptado de João et. al. (2009); Avrlichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006).

ENUNCIADO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
		Coreia do Sul	Brasil
Os países têm êxito na indústria quando as metas das empresas estão alinhadas com as fontes da vantagem competitiva.	Os valores investidos no desenvolvimento do setor são expressivos, se comparados a outros setores da economia? Os indicadores de qualidade, produtividade anual, rentabilidade e lucro demonstram vantagens competitivas frente a outros países desenvolvedores?	Sim	Não

Quadro 7 – Estratégia, Estrutura e Rivalidade. Adaptado de João et. al. (2009); Avrlichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006).

ENUNCIADO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
		Coreia do Sul	Brasil
Na competição global as empresas bem sucedidas competem vigorosamente no seu país, e se pressionam mutuamente para melhorar e inovar.	Há uma quantidade considerável de empresas atuando hoje no desenvolvimento de jogos e campeonatos? Nos últimos anos o cenário competitivo local ampliou ou reduziu sua rivalidade? Produtos com maior valor agregado possuem abrangência global?	Sim	Não

Quadro 8 – Estratégia, Estrutura e Rivalidade. Adaptado de João et. al. (2009); Avrlichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006).

4.6 O papel do governo

Além dos quatro fatores, um elemento considerado polêmico do diamante é o papel que Porter atribui aos governos, no desenvolvimento de vantagem competitiva de indústrias. Segundo a teoria, o governo não é um fator e sim, obtém o papel é o de influenciar os fatores e ser influenciado por eles, de forma a que favoreça o surgimento do ambiente de negócios adequado. Acima de tudo, ajudas governamentais que removam as pressões sobre as empresas, para melhorar e evoluir seriam, de acordo com o modelo de Porter, contraproducentes (Avrlichir e Caldas, 2001 *apud* Porter, 1990).

Para analisar o papel do governo frente a modalidade de *eSports* no Brasil e na Coreia do Sul, serão verificados os indicadores abaixo descritos.

ENUNCIADO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
		Coreia do Sul	Brasil
A vantagem competitiva depende mais de políticas governamentais bem sucedidas ao invés do envolvimento direto do governo no processo.	Os governos dos dois países têm atuado de forma a alavancar o processo da vantagem competitiva do setor de desenvolvimento de games? Investimentos e legislação estão beneficiando o setor? Para ampliar o potencial dos campeonatos e abrangência dos jogos estão sendo fechados acordos internacionais importantes? A política de câmbio atual está favorecendo o negócio?	Sim	Não

Quadro 9 – O Papel do Governo. Adaptado de João et. al. (2009); Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006).

ENUNCIADO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
		Coreia do Sul	Brasil
A concentração geográfica é importante para a Vantagem Competitiva porque amplia as forças que aprimoram e mantêm essa vantagem.	Existem <i>clusters</i> desenvolvidos que tragam sinergias para o desenvolvimento de novos jogos e campeonatos? Há a necessidade da intervenção do governo para melhoria da infraestrutura?	Sim	Sim

Quadro 10 – O Papel do Governo. Adaptado de João et. al. (2009); Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006).

5. RESULTADOS ESPERADOS

Em um período recente como vista pela literatura recente, e apresentado por autores como Hamari e Sjoblom (2017) os *eSports* e o *streaming* de videogames tornaram-se formas de entretenimento com crescimento rápido e novas mídias, na internet, impulsionadas pelos jogos (online) e tecnologias de transmissão online. Hoje, centenas de milhões de pessoas praticam *eSports* em todos os cantos do mundo. Alguns desses países lideram a corrida na liderança do setor. Os resultados esperados nesta pesquisa englobam reconhecer os fatores que fazem determinado país obter vantagem competitiva entre os outros. No atual cenário, essa vantagem é considerada essencial: o mercado está cada vez mais competitivo, através de clientes cada vez mais exigentes.

O mercado de *eSports* cresce de maneira exponencial e movimenta uma legião de fãs, que não são apenas jogares de videogame e sim, jogadores que consomem diariamente conteúdo relacionado ao meio. A Coreia do Sul se destaca no cenário dos esportes eletrônicos, e espera-se analisar, através do Diamante de Porter, o que a torna competitiva frente a países

como Estados Unidos, China e Japão, que ocupam as primeiras posições na quantidade de valores monetários movimentados através do setor (*Newzoo*, 2019).

Além disso, é esperado obter quais os fatores que podem contribuir para a expansão do setor de *eSports* no Brasil, considerando que o país tem cada vez um público maior de pessoas que se interessam pelo setor.

A pesquisa apresenta limitações por ser baseada em análise qualitativa podendo apresentar um viés dos pesquisadores. Apresenta, no entanto, contribuições gerenciais por comparar as fragilidades apresentadas pelo Brasil em relação a um *player* de classe mundial.

Questões como a PEC que concede isenção de impostos a jogos e consoles de videogames produzidos no Brasil vem no sentido de ampliar a competitividade do Brasil nesse cenário competitivo global.

REFERÊNCIAS

- AMADEO, R. Amazon officially buys Twitch for \$970 million, will keep it independent. **ArsTechnica**. 2014. Disponível em: <https://arstechnica.com/gaming/2014/08/amazon-not-google-reportedly-buying-twitch-for-1-billion/>. Acesso em: 05/04/2020.
- AVRICHIR, I.; CALDAS, M.P. Discussão da validade da teoria de competitividade nacional de Porter a partir do caso Embraer, In Anais da ENANPAD, Campinas, 2001.
- BARCELLOS, Rodrigo da Luz. **Suporte à tomada de decisão estratégica no âmbito de eSports: o caso do league of legends**. Repositório UFRGS, 2017.
- JOÃO, Belmiro do Nascimento et al. **Competitividade do setor exportador de café no Brasil e na Colômbia: Uma Extensão do Diamante de Porter**. Patrimônio: Lazer & Turismo, v. 6, n. 7, jul.-ago.-set./2009, p. 119-140
- BRASIL, IBGE. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>. Acesso em: 05/04/2020.
- BRASIL, Ministério da Cultura. **2º Censo da Indústria Brasileira de Jogos Digitais**. Nov/2018. Disponível em: <http://cultura.gov.br/2o-censo-da-industria-brasileira-de-jogos-digitais-aponta-crescimento-de-games-no-brasil-2/>. Acesso em: 05/04/2020.
- DREDGE, S. Google launches YouTube Gaming to challenge Amazon-owned Twitch. **The Guardian**. 2015. Disponível em: <https://www.theguardian.com/technology/2015/aug/26/youtube-gaming-live-website>. Acesso em: 05/04/2020.
- DUNNING, J. H. The competitive advantage of countries and the activities of transnational corporations. **Transnational Corporations**, Vol. 1. No.1, p. 135-168. 1992.
- DUNNING, J. H. Internationalizing Porter's diamond. **Management International Review**; Wiesbaden, Vol. 33. N. 2, p.7-15. 1993.
- ESports (Esportes Eletrônicos): O que é, História e Games. **Fundação Instituto de Administração – FIA**. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/esports/>. Acesso em: 05/04/2020.
- FERREIRA, 2015. Indústria de games supera o faturamento de Hollywood. **WEB Notícias UFG**. Disponível em: <https://webnoticias.fic.ufg.br/n/68881-industria-de-games-supera-o-faturamento-dehollywood>. Acesso em 04/04/2020.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- História dos eSports. **Confederação Brasileira de eSports**. Disponível em: <http://cbesports.com.br/esports/historia-do-esports/>. Acesso em: 30/04/2020.
- HAMARI, J.; SJOBLUM, M. What is eSports and why do people watch it? **Internet Research**, 27, n. 2, p. 211-232, 2017.

- IKENAMI, R. K.; LIPOVAYA, V.; DA COSTA, P. G. F.; SILVA, E. R. et al. A method proposal to support decision-making in unstable ecosystems: application in the Brazilian eSports ecosystem case. **International Journal of Technology Management**, 82, n. 2, p. 172-195, 2020.
- LEME, Jair. O Diamante de Porter. **Brava Capital**. Abr/2017. Disponível em: <https://bravacapital.com/o-diamante-de-porter/>. Acesso em: 30/04/2020.
- LYNCH, Andrew. Tracing the 70-year history of video games becoming eSports. **Fox Sports**. Maio/2016. Disponível em: <https://www.foxsports.com/buzzer/story/esports-explainer-league-of-legends-heroes-of-the-storm-hearthstone-cs-go-dreamhack-050616>. Acesso em: 30/04/2020.
- MORIARTY, Michael. E-sports na Coreia do Sul. **Pinnacle**. Abr/2020. Disponível em: <https://www.pinnacle.com/pt/esports-hub/betting-articles/educational/esports-south-korea/egl2agmhdcz6zl3p>. Acesso em: 23/06/2020.
- NATÁRIO NETO, J. R. O diamante de Porter em estudo exploratório multicaso no setor pesqueiro exportador de Santos. Dissertação Mestrado. UNISANTOS.
- NETO, Guilherme. Sucesso no Oscar, Coreia do Sul também manda bem nos games. **Agência Brasil**. Jan/020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/esportes/noticia/2020-02/coluna-sucesso-no-oscar-coreia-do-sul-tambem-manda-bem-nos-games>. Acesso em: 23/06/2020.
- Newzoo Global Games Market Report 2017 | Light Version**. Disponível em: <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2017-light-version/>. Acesso em: 01/04/2020.
- Newzoo Global Games Market Report 2019 | Light Version**. Disponível em: <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2019-light-version/>. Acesso em: 01/04/2020.
- Por que os sul-coreanos são os melhores gamers do planeta?. **Jornal da Economia**. set/2019, Disponível em: <<https://jeonline.com.br/noticia/19427/por-que-os-sul-coreanos-sao-os-melhores-gamers-do-planeta>>. Acesso em: 30/04/2020.
- PARSHAKOV, P.; NAIDENOVA, I.; BARAJAS, A. Spillover effect in promotion: Evidence from video game publishers and eSports tournaments. **Journal of Business Research**, 118, p. 262-270, Sep 2020.
- PIZZO, A. D.; BAKER, B. J.; NA, S.; LEE, M. A. et al. eSport vs. Sport: A Comparison of Spectator Motives. **Sport Marketing Quarterly**, 27, n. 2, p. 108-123, Jun 2018.
- PORTER, M.E. **The competitive advantage of nations**. New York: The Free Press, 1990.
- PORTER, M.E. **A vantagem competitiva das nações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, Michael E. A Vantagem Competitiva das Nações in **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. São Paulo: Editora Campus, 2
- SALGUERO, Justino. **Competitividade e qualidade do mercado de café no Brasil: uma análise por meio do modelo do diamante de Porter**. 2010. 128 f. Dissertação (Mestrado em Organização e gestão) - Universidade Católica de Santos, Santos, 2010.
- SEO, Y. Professionalized consumption and identity transformations in the field of eSports. **Journal of Business Research**, 69, n. 1, p. 264-272, Jan 2016.
- SILVA, Karmel Alves. Porter e as vantagens competitivas - Modelo Diamante. **Portal Administradores.com**. nov/2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/porter-e-as-vantagens-competitivas-modelo-diamante>. Acesso em: 05/05/2020.
- SEBASTIÃO, Décio Coimbra & ARICA, José. **Uma análise comparativa entre sistemas de inovação e o diamante de Porter na abordagem de arranjos produtivos locais**. Rio de Janeiro. Jan./Abr. 2006.

- SILVA, C.A.C.; MARTINS, C. A.P.; JOÃO, B.N. Regime Automotivo e Competitividade da Indústria Automobilística Brasileira. In Anais SIMPOI, São Paulo, 2003.
- TAVARES, Mauro Calixta & CERCEAU, Junia. **Competição, Cluster e o Modelo Diamante: um Estudo Exploratório com Empresas Brasileiras**. ANPAD, 2001.
- TELLES, Bruna. **Quanto ganha um streamer da Twitch? Entenda sistema de monetização**. Techtudo. Jul/2020. Disponível em:
<https://www.techtudo.com.br/noticias/2020/06/quanto-ganha-um-streamer-da-twitch-entenda-sistema-de-monetizacao-esports.ghtml>. Acesso em: 10/06/2010.
- TIEDEMANN, C., Sport (and culture of physical motion) for historians, an approach to precise the central term(s), **IX international CESH-congress**, Crotone, Italy, 2004.
- VIEIRA, Willian Ferreira; CANCELIER, Mariela. **PVP: a indústria dos esports**. Repositório UFSC, dez/2019.
- VINHA, Felipe. **Entenda o que é eSport e saiba como ele virou uma febre mundial**. Canal TechTudo. São Paulo, outubro/2015. Disponível em:
<https://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2015/10/entenda-o-que-e-esport-e-saiba-como-ele-virou-uma-febre-mundial.html>. Acesso em: 30/04/2020.
- VLADOS, Charis. **Porter's Diamond Approaches and the Competitiveness Web**. International Journal of Business Administration Vol. 10, No. 5; 2019
- WAGNER, M. On the scientific relevance of eSport, in **Proceedings of the 2006 International Conference on Internet Computing and Conference on Computer Game Development**, CSREA Press, Las Vegas, Nevada, 437-440, 2006.
- WEISS, T.; SCHIELE, S. Virtual worlds in competitive contexts: Analyzing eSports consumer needs. **Electronic Markets**, 23, n. 4, p. 307-316, Dec 2013.

AQUISIÇÃO DE IMÓVEIS NO BRASIL: UM NOVO CONCEITO *ACQUISITION OF PROPERTIES IN BRAZIL: A NEW CONCEPT*

Isabella Migliorini - PUCSP

Luiz Roberto Calado - Faculdade Alves Faria

Walter Coquemala Filho - Faculdade Alves Faria

RESUMO

O imóvel residencial é o segundo maior sonho dos brasileiros, segundo pesquisa da empresa Global Entrepreneurship Monitor 2018-2019, que identificou que 45,65% dos brasileiros têm a casa própria em sua lista de desejos. Diante deste cenário e das possibilidades de aquisição, foram abordados, no período de 2015 a 2019, o contexto brasileiro dos modelos de financiamento, consórcio e pagamento à vista frente a outros cenários de investimento, Ibovespa e caderneta de poupança. O artigo avaliou os últimos 5 anos da conjuntura econômica imobiliária servindo-se do método comparativo para analisar índices recentes e a média nacional. Também, utilizou-se o método SWOT de forma a estabelecer, para cada sistema de investimento ou aquisição imobiliária, critérios que ajudem a potencializar os interesses do capital. Como resultado foi possível estabelecer a razão financeira de interesse entre os métodos e mostrar novas possibilidades para um cenário regional e macro, em que o capital investido pode ter novos direcionamentos. A partir deste estudo, será possível avaliar novos modelos de aquisição para instituições financeiras e fomentar o debate educacional sobre a sustentabilidade financeira.

Palavras-chave: aquisição de imóvel, consórcio, financiamento, investimento, aluguel.

ABSTRACT

The real property is the second biggest dream for Brazilians according to a survey done by the Global Entrepreneurship Monitor 2018-2019, which identified that 45.65% of Brazilians have a house on their wish list. Taking into account this scenario and the possibilities of acquisition, the Brazilian context of the financing, consortium and cash payment models and other investment funds, Ibovespa and savings accounts, were analyzed in the period between 2015-2019. The article evaluated the current economic real estate situation using the comparative method to analyze recent indices and the national average. Also, the SWOT method was used in order to establish, for each investment system or real estate acquisition, criteria that help to maximize the interests of capital. As a result, it was possible to establish the financial interest ratio among the methods and to show new possibilities for a regional and macro scenario, where the invested capital may have new directions. From this study, it will be possible to evaluate new acquisition models for financial institutions and foster the educational debate on financial sustainability.

Keywords: *property acquisition, consortium, financing, investment, rent.*

1. INTRODUÇÃO

Inicia-se o estudo com a frase "antes eu era só pobre. Agora sou pobre e endividado", visto que houve um período em que o Brasil teve fartura de crédito, de 2006 a 2014; as promessas de casa própria, excelentes retornos financeiros e valorização imobiliária certa desmontaram a economia brasileira frente às quebras de contratos imobiliários. Entre 2015 e 2016, 1 em cada 2 imóveis foi devolvido às financiadoras (Ribeiro & Bertran, 2018).

Segundo Lyra (2018), quem optou por investir na caderneta de poupança em 2017 obteve maior resultado que investidores em imóveis para aluguel em Maceió-AL, o que evidencia que nem sempre o investimento em imóveis é mais lucrativo que a poupança.

Com o desenvolvimento das técnicas de construção civil, a competição por maiores e melhores lares estava iniciada; este objeto de desejo denuncia poder e riquezas, como pode ser observado das diversas civilizações antigas até a contemporaneidade, fato que ajuda a entender o anseio pela imóvel próprio.

O crescimento demográfico concentrado forçou a valorização da terra, e os espaços mais protegidos e com melhores recursos da cidade começaram a ser disputados, o que agregava cada vez mais valor às propriedades conforme o crescimento local.

A partir de 1920, construtoras norte-americanas começaram a explorar em peças publicitárias a necessidade familiar de ter a casa própria, um fruto de sucesso que traz tranquilidade aos que o alcançam (Fix, 2011).

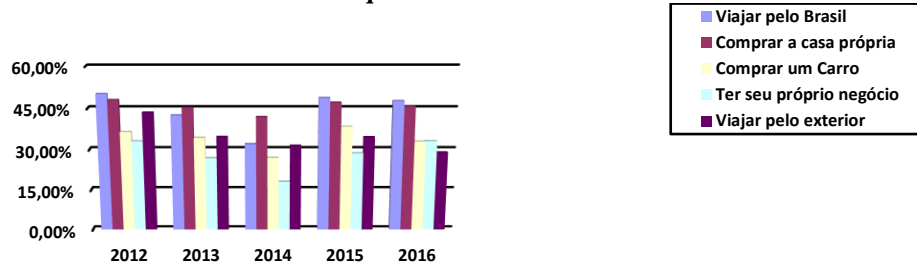
O ônus excessivo com aluguel urbano é constituído por famílias com renda familiar de até três salários mínimos que gastam mais de 30% de sua renda com aluguel (Viana *et al.*, 2019).

Atualmente, o desejo e a pressão social brasileira para que as famílias tenham sua “casa própria” vem se intensificando com propagandas do governo e suas parcerias e a cultura desenvolvida; no entanto, são até 35 anos que brasileiros levam para comprar um imóvel, pagando taxas e criando compromisso financeiro, o que resulta em estagnação do capital disponível. Apenas em 2017, mais de 136 mil residências foram compradas, o que soma mais de R\$ 34 bilhões na economia, segundo a ABECIP. No ano de 2009, a política habitacional sofreu a mais significativa influência das alterações legais e passou a ser centralizada pelo Governo Federal via Programa Minha Casa Minha Vida. Desde então, o programa é responsável por índices históricos de investimento na política habitacional do país (Munhoz, Salgado, & Santos, 2015, p. 3).

De acordo com o pesquisador Gustavo Nunes, a variação de preço de imóveis no Brasil segue dois panoramas: o modelo hedônico, fatores microeconômicos como oferta e demanda, e o mais atuante, o modelo macroeconômico, o principal fator na disponibilidade de crédito imobiliário (Nunes, 2018, p. 29-31).

Segundo o gráfico 1, conquistar a casa própria esteve nos últimos 5 anos colocado entre a primeira e segunda posição de interesse da população do país, alternando com viajar pelo Brasil. Em 2018, a GEM constatou que o interesse de ter seu próprio negócio estava apenas no quarto lugar mais citado, empatado com comprar um carro e, por último, viajar pelo Brasil. A pesquisa foi realizada com pessoas entre 18 e 64 anos.

Gráfico 1 – Percentual de vezes em que os brasileiros indicam o sonho de consumo



Fonte: Elaborado pelo autor com base no banco de dados GEM (2016).

O presente estudo tem por objetivo apresentar um comparativo entre os meios de se adquirir um imóvel no Brasil, apresentando seus resultados financeiros no fim do período juntamente com análise SWOT.

85% dos brasileiros em 2018 ainda estão na caderneta de poupança (Goeking, 2018), já na Bolsa de Valores estão 9,2% no mesmo período (B3 - Antiga BM&FBovespa, 2019) mostrando uma aversão a risco muito elevada pelo brasileiro, ou a necessidade da educação financeira e a grande oportunidade de conduzir melhor as finanças.

O ônus excessivo com aluguel retrata uma carência habitacional de impacto social e mercadológico que atinge as classes de menor renda e está ligada às políticas habitacional urbana (Viana *et al.*, 2019, p. 302).

Em 2015, o Pnad constatou que no Brasil há 7,906 milhões de imóveis vagos (Fundação João Pinheiro, 2018), ressaltando oportunidades de aluguel.

Segundo o IBGE, a expectativa de vida brasileira em 2015 foi 75,5 anos; entendendo que um financiamento imobiliário tem até 35 anos de prazo, metade da vida do financiador ficará comprometida com este projeto. De qual maneira então poderia o brasileiro antecipar seu desejo? Isto realmente se faz necessário? O que as políticas públicas educam e qual seu real interesse?

Este trabalho visa responder de que maneira o brasileiro pode realizar uma decisão mais assertiva do ponto de vista financeiro. Os objetivos deste estudo são, portanto, comparar e confrontar os modelos de aquisição imobiliário (à vista x financiamento x consórcio) sob o ponto de vista financeiro, estabelecendo conexão com outros investimentos, como caderneta de poupança e Ibovespa, segundo a média dos últimos 05 anos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão estudadas pesquisas recentes sobre o hábito do consumidor, como estatística financeira acerca do universo imobiliário, e também será feita a comparação, levantamento de dados, assim como explicação dos métodos comparativos utilizados.

Os fundos imobiliários no Brasil entregam, em média, retorno menor que ações, e por isto são considerados investimentos para diversificação de patrimônio (Dias, 2019)

Em abril de 2009, foi criado o programa “Minha Casa Minha Vida” com o objetivo de atingir 1 milhão de casas a fim de diminuir a crise de 2008 (Fix, 2011). O consórcio como conhecemos hoje teve sua origem no Brasil na década de 60, quando funcionários do Banco do Brasil resolveram pagar mensalmente uma fração do valor de um carro e sorteá-lo conforme o volume financeiro. Atualmente, diversos países utilizam o modelo.

Segundo a Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios (ABAC), mais de 7 milhões de consorciados movimentam cerca de R\$ 55 bilhões em créditos, valor superior ao

do financiamento imobiliário nacional, R\$ 40 bilhões entre Jan.-Nov. 2018 segundo a ABECIP e o Banco Central.

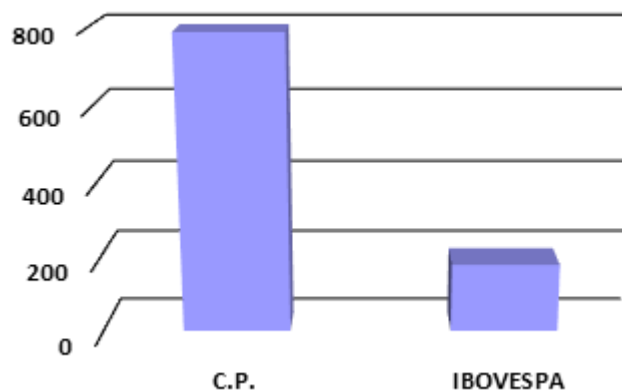
O financiamento imobiliário habitacional (SFH), por sua vez, foi criado em 1964 pela lei nº 4.380 e regido pelo Banco Nacional de Habitação (BNH) até 1986, quando sua atribuição passou para Banco Central do Brasil (BCB), Caixa Econômica Federal (CEF) e o Ministério da Fazenda.

A caderneta de poupança (C.P.), simplesmente chamada de poupança, é o maior canal de investimento dos brasileiros. Ela terminou com saldo positivo em 2018, ultrapassando R\$ 790 bilhões investidos (BCB) com cerca de 85% da população brasileira de investidores, 62,6 milhões de contas (Goeking, 2018). A poupança teve sua origem quando D. Pedro II inaugurou a CEF em 12 de janeiro de 1861 com o objetivo de capitalizar o dinheiro dos mais pobres a fim de retornar 6% de juros anuais; nos últimos 5 anos, o retorno médio foi de 0,6079% a.m.

O Índice da Bolsa de Valores de São Paulo (IBOVESPA) representa a maior bolsa de valores da América Latina com 56 empresas em seu portfólio, e se destaca na forma de investimento de ações a renda fixa, totalizando mais de R\$ 183 bilhões investidos com pouco mais de 740 mil pessoas atuando neste mercado, aproximadamente 0,35% da população brasileira.

O gráfico abaixo apresenta o volume investido na caderneta de poupança comparado com o do Ibovespa (Índice da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo). O volume investido na C.P. é 4,3 vezes superior. No entanto, vale ressaltar que a média investida por pessoa corresponde a quase R\$ 250.000,00 contra R\$ 12.619,00 da Poupança, 20 vezes menor per capita que a de um investidor do Ibovespa.

Gráfico 2 – Comparação de investimento entre C.P e IBOVESPA em R\$ Bilhões



Fonte: Elaborado pelo autor com informações coletadas do BCB e IBOVESPA (GEM, 2018).

3. MÉTODO

Foi utilizado o método de pesquisa comparativa (Fachin, 2005, p. 40), que visa comparar fatores semelhantes dentro do mesmo espectro a fim de diferenciá-los conforme a análise de informações. O primeiro deles foi a definição do valor a ser simulado; de acordo com a Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança, ABECIP, e o Banco Central, a média do valor de um financiamento imobiliário dos últimos 5 anos foi de R\$238.047,42 (ABECIP, 2019).

A Caixa Econômica Federal (CEF) foi utilizada para se obter as taxas de juros e simulações por se tratar do maior banco público da América Latina e o maior financiador de imóveis, sendo representante do programa “Minha Casa, Minha Vida”, além de ofertar a modalidade consórcio.

O tempo utilizado foi de 17 anos, ou seja, 204 meses, prazo máximo aceito em consórcios nacionais e médio para o financiamento.

Considerou-se os últimos 5 anos para a rentabilidade do Ibovespa e a caderneta de poupança. Nas simulações, os índices do IBGE e FipeZap foram utilizados para estipular, com base nos últimos 5 anos (2015/2019), o valor do metro quadrado alugado no Brasil bem como os ajustes anuais no valor dos imóveis.

No cálculo de depreciação foi utilizado o método de Ross-Heidecke (IBAPE-SP, 1995); considerando um imóvel novo com vida útil de 60 anos, temos no fim do 17º ano o estado bem conservado, coeficiente de 28%, resultando, segundo a escala uma depreciação de 17,92%, no valor do bem atualizado.

Fatores intangíveis não foram observados, como desejo pelo imóvel, poder especulativo e outros, a fim de não dificultar a análise das informações e a comparação dos dados conforme mais abaixo.

4. RESULTADOS

Conforme tabela a seguir, foram combinadas as mesmas condições em 5 simulações diferentes. Vale ressaltar que as médias utilizadas em todos os termos foram aritméticas simples.

As informações sobre o método aplicado abaixo podem ser traduzidas da seguinte forma:

Poupança/IBOVESPA: Um comprador imobiliário tem a opção de morar de aluguel (Poupança/IBOVESPA) e investir o valor da entrada do financiamento (20% - R\$ 47.609,48) juntamente com o saldo da diferença custo do aluguel menos o valor da parcela do financiamento, fixa para o período.

Financiamento Imobiliário: Aquisição no ato, ou seja, leva-se em conta a economia do aluguel no resultado final juntamente com o valor do imóvel atualizado em 17 anos, deduzindo a depreciação.

Consórcio Imobiliário: Até a contemplação, metade dos 17 anos, tem-se o custo do aluguel + parcela consórcio, que apesar de ultrapassar os R\$ 1.689,01 disponíveis como recurso, o montante de entrada do financiamento é utilizado para diferença até a contemplação, onde o aluguel converte-se em economia residual.

À vista: Devido aquisição imediata, supondo valor integral, há economia do aluguel + valorização do imóvel menos depreciação com base na tabela de Ross-Heidecke.

Tabela 1 – Comparação entre rendimentos/aquisições

Modelo	Poupança	IBOVESPA	Financiamento	Consórcio	À vista
Juros a. a	7,2948%	12,7992%	9,8471%	5,9100%	0,00%
Aluguel total 0,379%	267.400,30	267.400,30	-267.400,30	101.479,30	-267.400,30
Parcela/Investimento	786,81**	786,81**	1.689,01	1.166,90*	0,00
Valor entrada (20%)	R\$47.609,48	R\$47.609,48	R\$47.609,48	R\$0,00	R\$0,00
Valor pago imóvel	R\$0,00	R\$0,00	R\$343.811,73	R\$409.447,53	R\$238.047,42
Valor total/lucro	R\$356.594,66	R\$677.320,47	R\$391.421,21	-	R\$238.047,42
Valor total + Val. Imóv.	R\$356.594,66	R\$702.673,49	R\$512.212,00	R\$499.483,32	R\$665.585,79

Fonte: Elaborado pelo autor.

*Parcela inicial. ** Valor inicial para investimento, já descontado aluguel.

4.1 Modelos

Segue abaixo o detalhamento da tabela e seus modelos.

- **Caderneta de Poupança (C.P):** segundo o BCB, os juros anuais compostos correspondem à média dos últimos 05 anos (7,2948% a.a.); neste modelo, iniciou-se com aporte de R\$ 47.609,48 pelo período de 204 meses (17 anos), sendo feitas mensalmente novas inserções da diferença do aluguel, menos valor disponível conforme parcela do financiamento, por exemplo: mês 01 – R\$ 786,81 depositados na caderneta de poupança; vale ressaltar que o aluguel é ajustado anualmente em 4,48%, segundo histórico Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e não há incidência de Imposto de Renda (IR).
- **IBOVESPA:** O índice em questão teve média dos últimos 5 anos de 12,7992% a.a. de rentabilidade, assim como no anterior, e foi considerado aluguel/investimentos da mesma maneira e investimento inicial; no entanto, há retenção de 15% dos lucros (R\$ 629.711,00) obtidos no período.
- **Financiamento Imobiliário (F.I):** De acordo com o simulador/site da CEF no modo SAC (Sistema de Amortização Constante), temos juros anuais de 9,8471% (01/2019); como o objeto de desejo é imediatamente recebido após pagamento dos 20% de entrada e aceitas as condições, o aluguel converte-se em economia. O valor total + valor imobiliário nada mais é que a valorização do imóvel ao longo dos 17 anos com taxas anuais iguais a 4,55% segundo média dos últimos 05 anos do IBGE, descontada a taxa de depreciação 17,92% - 17 anos.
- **Consórcio Imobiliário (C.I):** A CEF também foi utilizada como referência para a base de reajuste anual dos consórcios imobiliários o INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor), que na média do período anterior a 5 anos foi de 5,91%, e nesta simulação considerou-se o sorteio do prêmio no mês 102, ou seja, 8 anos e meio, sendo utilizado imediatamente para aquisição do imóvel reajustado e finalmente descontada a depreciação do período (7,98% - 8,5 anos de vida).
- **À vista:** Sem juros, sem entrada, pagamento efetuado imediatamente na aquisição do imóvel, sem aluguel, sem investimentos e apenas a rentabilidade do imóvel posteriormente deduzida da depreciação ao longo dos 17 anos, mais economia do aluguel.

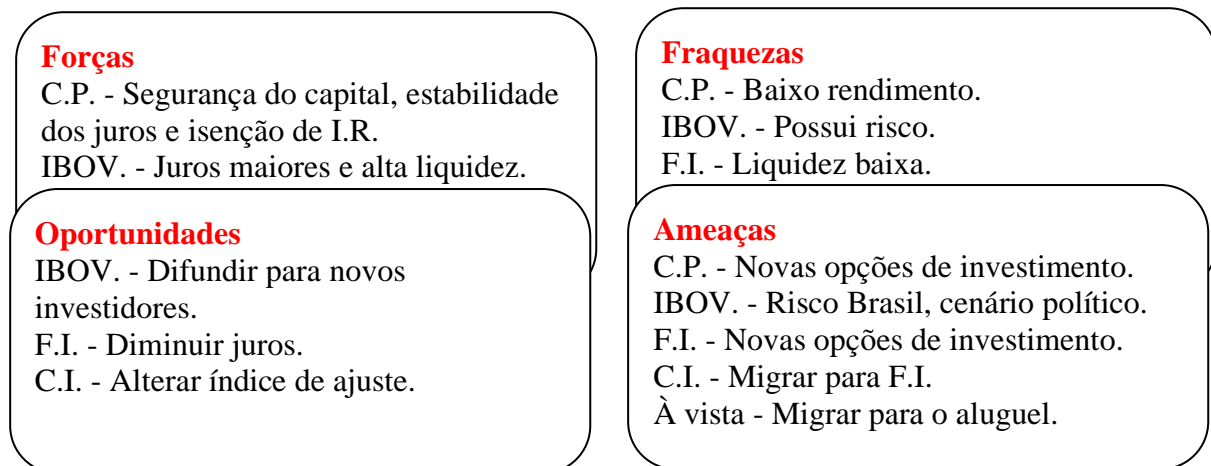
As observações destacadas abaixo não anulam o artigo, mas serve para reflexões e estudos futuros, devendo ser levadas em consideração:

1. C.P: Apesar do pior desempenho, a maioria dos investidores se concentram nela, e alguns dos motivos são a proteção do governo, a liquidez diária o fácil acesso e a falta de custos. A falta de informação conduz a este cenário, onde há lacunas para que o governo ou iniciativa privada explore melhores investimentos;
2. IBOVESPA: Apesar do cenário de risco, sua diluição gera segurança atrelada às maiores companhias; estudos mais aprofundados do risco *versus* retorno devem ser complementos para pesquisas futuras de comparação;
3. F.I.: Diante da realidade do desejo nacional popular, este demonstrou ser o mais econômico; um dos reverses é a necessidade da entrada de 20%, podendo ser utilizado o FGTS (Fundo de Garantia do Trabalhador Segurado).
4. C.I.: Apesar de não demandar entrada na simulação, o processo o contemplação ocorre na metade do tempo, ou seja, são necessários recursos para o ajuste nas parcelas (Aluguel/Consórcio), inclusive após o sorteio (Parcela R\$ 2.924,32 no último ano).

5. À vista: O segundo melhor investimento que infelizmente necessita do aporte total do imóvel com recursos próprios.

De acordo com o método SWOT, técnica utilizada para gestão e planejamento estratégico através de uma matriz contendo 4 vetores distintos: Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (DAYCHOUW, 2007), é possível estabelecer, para cada sistema de investimento ou aquisição imobiliária, critérios que ajudem a potencializar os interesses do capital.

Gráfico 3 – Análise SWOT dos 4 modelos



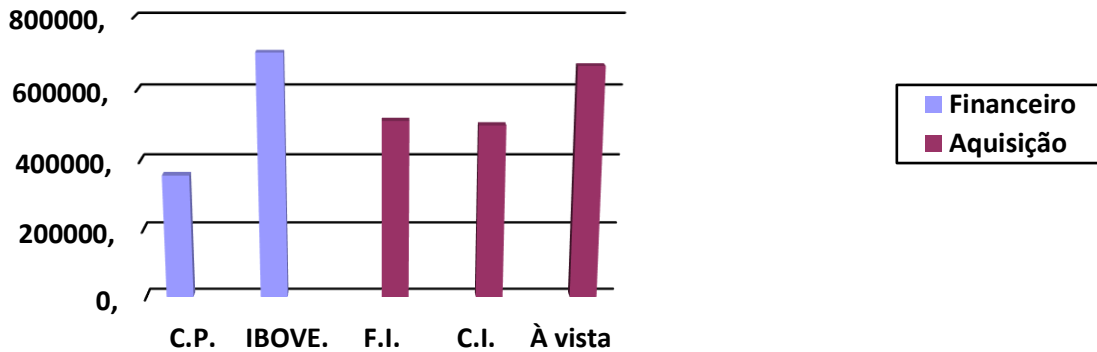
Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com os dados encontrados, tendo em vista a amostra escolhida diante dos 5 cenários, chegamos às seguintes conclusões:

- O pior resultado final financeiro foi a Caderneta de Poupança;
- O melhor resultado final financeiro foi o IBOVESPA;
- F.I. é melhor que C.I. no resultado final financeiro;
- Aquisição do bem: À vista > F.I > C.I;

No próximo gráfico, o resultado final financeiro esperado ao fim de 17 anos considerando todas as variáveis do presente artigo.

Gráfico 4 – Valor financeiro acumulado ao fim de 17 anos



Fonte: Elaborado pelo autor

A partir de 2015, o mercado financeiro diminuiu a oferta de crédito, consequentemente aumentando a taxa de juros; devido à falta de liquidez no setor, o mercado consegue lucrar com a inadimplência e adquire mais títulos da dívida pública (Ribeiro, & Bertran, 2018).

Por fim, lacunas no custo de oportunidade podem ser exploradas a nível governamental, educativo, corporativo e em estudos futuros. Uma fórmula que seja capaz de suportar as variáveis apresentadas, ainda em fase de construção, deve ser elaborada para comparação de outros valores a fim de ser utilizada por todos.

5. CONCLUSÃO

Com base nos resultados encontrados e matriz SWOT, é possível concluir que financeiramente a não aquisição de imóvel, e em contrapartida o investimento na média B3 resulta num capital final superior.

Ainda, cabem novos estudos para entender e explorar a Caderneta de Poupança, onde apesar do pior cenário econômico tem-se como principal fundo de reserva nacional.

De acordo com Tonetto *et al.* (2006), experiências passadas e conhecimento adquiridos são fatores decisivos para influenciar decisões no mercado imobiliário.

O sonho nacional não deve ser encarado como problema para o brasileiro, mas da forma que é conduzido, esta busca incansável compromete a capacidade exploratória de outras áreas, como sucesso no emprego, ter empresa consolidada, ser investidor e outras.

É fundamental ao país adotar políticas mais planejadoras a fim de tornar as pessoas capazes de consumir de forma consciente e transformar o dinheiro alocado em moeda circulante, o que multiplica a riqueza nacional e descentraliza/reduz os juros bancários aos níveis de países desenvolvidos. De acordo com o site mensalmente atualizado Trading Economics (2019), o Brasil tem a 29ª colocação de maiores juros do mundo e há relação de maior taxa de juros em países menos desenvolvidos; portanto a mudança no hábito de consumo imobiliário faria a demanda por crédito diminuir e forçará os bancos a ofertarem juros menores.

Diante dos resultados encontrados, o mercado imobiliário sofreria grande impacto econômico, especialmente na especulação dos preços, pois a procura diminuiria; os bancos elaborariam uma nova oportunidade mais justa e incentivada pelo governo para ofertar aos clientes.

Apesar de muitas pesquisas, não foram encontradas ações nem ligações disruptivas junto ao mercado, e dessa forma o artigo será motivação para outros profissionais replicarem e especializarem o conhecimento na sociedade.

6. REFERÊNCIAS

Alberini, D. V., & Boguszewski, L. D. (2008). Por Dentro do Subprime: a crise imobiliária americana e seus impactos na economia brasileira. *Vitrine da Conjuntura*, 1(2), 1-10.

Almeida, M. (2016). Por medo de riscos, brasileiro continua apegado à poupança. *Exame*. Recuperado em 25 março, 2019, de <http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/por-medo-de-riscos-brasileiro-continua-apegado-a-poupanca/>

Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança [ABECIP]. (2019). *Histórico de financiamento imobiliário*. Recuperado em 19 maio, 2019, de <https://www.abecip.org.br/credito-imobiliario/indicadores/financiamento>

Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais [ANBIMA]. (2018). *Menos da metade dos brasileiros têm dinheiro aplicado em produtos financeiros*. Recuperado em 25 março, 2019, de http://www.anbima.com.br/pt_br/noticias/menos-da-metade-dos-brasileiros-tem-dinheiro-aplicado-em-produtos-financeiros.htm

Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios [ABAC]. (s/d). *Consórcio: uma invenção brasileira*. Recuperado em 25 março, 2019, de <http://abac.org.br/o-consorcio/historia>

B3. (jun. 2019). *Histórico Ibovespa*. Recuperado em 25 março, 2019, de <http://bvmf.bmfbovespa.com.br/252oupanç/ResumoTaxaMediaCrescimento.aspx?Indice=IBOV&idioma=pt-br>

Banco Central do Brasil [BCB]. (2018). *Relatório de Poupança*. Recuperado em 25 março, 2019, de <https://www.bcb.gov.br/pre/SalaImprensa/port/Poupan%C3%A7a%20Di%C3%A1ria.xls>

Banco Central do Brasil [BCB]. (2019). *Remuneração dos Depósitos de Poupança*. Recuperado em 25 março, 2019, de <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww4.bcb.gov.br%2Fpec%2Fpoupanca%2Fpoupanca.asp>

Bento, S. T. C. (2017). *Bancarização por meio do programa “Minha Casa Minha Vida”*. Dissertação de mestrado, Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, GO, Brasil.

BM&FBOVESPA. (2018). *Histórico pessoas físicas (ago. 2018)*. Recuperado em 25 março, 2019, de http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/252oupança/252oupan-data/consultas/252oupança252-pessoas-fisicas/

Caixa Econômica Federal. (2017). *Minha Casa Minha Vida 2017: Entenda o que muda no programa*. Recuperado em 25 março, 2019, de <http://www20.caixa.gov.br/Paginas/Noticias/Noticia/Default.aspx?newsID=4550>

CarteiraRICA. (2019). *Simulador de Poupança*. Recuperado em 25 março, 2019, de <https://carteirarica.com.br/simulador-de-poupanca/>

Daychouw, Merhi (2007). *40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento (3ª ed)*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Dias, A. D. M. (2019). *Fundos de Investimento Imobiliário no Brasil como Oportunidade de Diversificação de Risco: Uma Estimação Empírica do Beta Condicional*. Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.

Fachin, O. (2005). *Fundamentos de Metodologia (5ª ed)*. São Paulo, SP: Saraiva.

Faz a conta. (2017). *Empréstimos e Financiamentos na Tabela SAC*. Recuperado em 25 março, 2019, de <http://fazaconta.com/financiamentos-tabela-sac.htm>

Fipezap. (2018). *Índice FipeZap aponta nova estabilidade no preço de venda de imóveis residenciais em outubro*. Recuperado em 25 março, 2019, de <http://fipezap.zapimoveis.com.br/253oupan-fipezap-aponta-nova-estabilidade-no-preco-de-venda-de-imoveis-residenciais-em-outubro/>

Fipezap. (2018). *Preços de locação de imóveis residenciais permanecem estáveis em novembro*. Recuperado em 25 março, 2019, de <http://fipezap.zapimoveis.com.br/253oupan-de-locacao-de-imoveis-residenciais-permanecem-estaveis-em-novembro/>

Fix, M. A. B. (2011). *Financeirização e Transformações Recentes no Circuito Imobiliário do Brasil*. Tese de doutorado, Instituto de Economia da UNICAMP, UNICAMP, Campinas, SP, Brasil.

Fundação Getúlio Vargas. (2007). *O Crédito Imobiliário no Brasil: Caracterização e Desafios*. São Paulo, SP: FGV. Recuperado em 6 junho, 2019 de <https://www.abecip.org.br/download?file=trabalho-fgv.pdf>.

Fundação João Pinheiro. (2018). *Déficit Habitacional no Brasil 2015*. Belo Horizonte, MG: FJP. Recuperado em 19 maio, 2019, de <http://fjp.mg.gov.br/index.php/docman/direi-2018/871-6-serie-estatistica-e-informacoes-deficit-habitacional-no-brasil-2015291118/file>

G1. (2016). *Expectativa de vida do brasileiro ao nascer é de 75,5 anos, diz IBGE*. Recuperado em 25 março, 2019, de <http://g1.globo.com/bemestar/noticia/expectativa-de-vida-do-brasileiro-ao-nascer-e-de-755-anos-diz-ibge.ghtml>

G1. (2017). *Mesmo com rendimento mais baixo, 61% dos brasileiros investem na poupança*. Recuperado em 25 março, 2019, de <http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/mesmo-com-rendimento-mais-baixo-61-dos-brasileiros-investem-na-poupanca.ghtml>

Global Entrepreneurship Monitor. (2018). *Economy profiles: Brazil*. Recuperado em 25 março, 2019, de <https://www.gemconsortium.org/country-profile/46>

Goeking, W. (2018). *85% dos brasileiros ainda estão na poupança, mas juro menor leva investidores para fundos*. *InfoMoney*. Recuperado em 25 março, 2019, de

<https://www.infomoney.com.br/onde-investir/254oupança/noticia/7281813/dos-brasileiros-ainda-estao-poupanca-mas-juro-menor-leva-investidores>

Goeking, W. (2018). Renda média do brasileiro foi de R\$ 1.268 em 2017; região mais rica recebeu o dobro. *InfoMoney*. Recuperado em 25 março, 2019, de <https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/consumo/noticia/7300547/renda-media-brasileiro-foi-268-2017-regiao-mais-rica-recebeu>

Henrique, J. G., & Faria, F. A. (2016). *Modelo Comentado e Exemplificado de Projeto de Pesquisa e Dissertação de Mestrado para as Faculdades Alves Faria (ALFA) e Aplicação das Normas da ABNT para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos* (Versão 1.1). Normas acadêmicas, Faculdade Alves Faria, Goiânia, GO, Brasil.

Instituto Brasileiro de Avaliações e Perícias de Engenharia de São Paulo [IBAPE-SP]. (2019). *Valores de Edificações de Imóveis Urbanos*. Recuperado em 16 junho 2019, de http://www.ibape-sp.org.br/arquivos/Valores_0202.pdf

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. (abr. 2019). *Índice Nacional de Preços ao Consumidor – INPC*. Recuperado em 25 março, 2019, de <https://www.ibge.gov.br/254oupança254s254s-novoportal/254oupança254s/9258-indice-nacional-de-precos-ao-consumidor.html?edicao=18619&t=series-historicas>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. (abr. 2019) *Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil – SINAPI*. Recuperado em 25 março 2019, de <https://www.ibge.gov.br/254oupança254s254s-novoportal/254oupança254s/254oupan-e-custos/9270-sistema-nacional-de-pesquisa-de-custos-e-indices-da-construcao-civil.html?=&t=series-historicas>

Lyra, D. B. (2018). *Uma Reflexão Sobre Matemática Financeira: aluguel x compra da casa própria*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, AL, Brasil.

Neves, L. (2018). Número de investidores da bolsa brasileira cresce 9,2% em janeiro. *André Bona*. Recuperado em 25 março, 2019, de <https://andrebona.com.br/numero-de-investidores-da-bolsa-brasileira-cresce-92-em-janeiro/>

Nunes, G. S. Z. (2018). *Fatores macroeconômicos que determinam o preço dos imóveis e as diferentes elasticidades por região*. Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Pacievitch, T. (s/d). História da Caderneta de Poupança. *InfoEscola*. Recuperado em 25 março, 2019, de <https://www.infoescola.com/economia/254oupança/>

Portal Brasil. (2019). *Histórico Caderneta de Poupança*. Recuperado em 25 março, 2019 de http://portalbrasil.net/254oupança_mensal.htm

Ribeiro, I. P., & Bertran, M. P. C. (2019). Crise imobiliária brasileira: a transferência de renda pelos “distratos” e créditos podres. *Revista Eletrônica Direito e Sociedade*, 7(1), 139-158.

Sonho do primeiro imóvel. (2016). *Brasileiro ainda sonha com a casa própria em 2016, segundo Data Popular*. Recuperado em 25 março, 2019, de <http://www.sonhodoprimeiroimovel.com.br/brasileiro-ainda-sonha-com-a-casa-propria-em-2016-segundo-data-popular/>

Tonetto, L. M., Kalil, L. L., Melo, W. V., Schneider, D. D. G., & Stein, L. M. (2006). O papel das heurísticas no julgamento e na tomada de decisão sob incerteza. *Estudos de Psicologia*, 23(2), 181-189. <https://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2006000200008>

Trading Economics. (2019). *Country-list, interest-rate*. Recuperado em 25 março, 2019, de <http://www.tradingeconomics.com/country-list/interest-rate>

Viana, R. M., Aguilar, C. C. S., Franco, M. P. V., Marilac, L. S., & Ribeiro, A. M. (2019). Carências habitacionais no Brasil e na América Latina: o papel do ônus excessivo com aluguel urbano. *Caderno de Geografia*, 29(56), 287-305.

INCORPORAÇÃO DA DIVERSIDADE CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES ATRAVÉS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Ana Carolina Zenone⁶

Bruno Barbosa Cezar⁷

RESUMO

Diante do ainda atual cenário de disparidade de oportunidades encontrada por grupos que são categorizados como minoritários em diversas áreas, como educação, renda e trabalho, a discussão sobre a diversidade cultural no contexto organizacional se mantém relevante e fundamental com o objetivo de contribuir para a mudança da realidade social. Para esclarecer em viés teórico e incentivar abordagens sobre o tema que timidamente está ganhando espaço, discutiu-se primeiramente a definição do conceito. Em seguida, como foco mais central desse presente trabalho, fomentou-se uma discussão sobre uma potencial tendência organizacional de gestão de diversidade cultural atrelada principalmente aos seus processos de atração e seleção de talentos. O caminho metodológico da pesquisa tem abordagem quali-quantitativa, de cunho exploratório e descritivo. Os dados nela expostos mostram que a gestão do conceito aplicada de forma integral e uniforme na cultura organizacional – e permeando todos os seus processos – traz reflexos positivos para os resultados de negócio, além de representar a prática de uma atividade de responsabilidade social que é inerente ao assunto. Dentre os resultados que serão evidenciados, destacam-se vantagens no recrutamento de melhores talentos, maior orientação ao cliente, maior satisfação dos funcionários e melhor tomada de decisões. Isso demonstra que os ganhos atingem, direta ou indiretamente, o desempenho organizacional como um todo, e melhor, pautados sob princípios que permeiam uma ética de responsabilidade social que deve fazer parte das ações organizacionais.

Palavras-chave: Diversidade cultural; Cultura organizacional; Desempenho organizacional.

INTRODUÇÃO

A evolução da sociedade contemporânea é marcada por constantes transformações. Tecnologia, globalização e crescimento demográfico são as forças motrizes dessa dinâmica e, à medida que a velocidade dessas transformações aumenta, as organizações – públicas e privadas – precisam adequar suas estratégias de desenvolvimento rumo às macrotendências. Profundas mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas são, ao mesmo tempo, causas e consequências das grandes tendências que contam, em sua definição, com três fatores cruciais: abrangência, força e duração (CASTELLS, 2002, NAISBITT, 1982. MALIK & JANOWSKA, 2019, SANTOS et al., 2018).

As constantes transformações trazem consigo grande risco em relação ao futuro. Nesse ambiente surgem mecanismos que auxiliam a lidar com a incerteza. Trazer a diversidade para esse contexto potencializa a identificação de oportunidades e ameaças para compreensão de eventos e definição de planos de ação por parte das organizações (VAN DER HEIJIDEN, 2009).

Esse trabalho visa identificar a diversidade cultural como uma tendência no cenário laboral partindo da análise dos processos de recrutamento e seleção de profissionais pelas empresas, tendo por objetivo contribuir para que elas se conscientizem e melhor se preparem para desenvolver e incorporar programas de diversidade. Para isso será necessário apresentar a

⁶ Administradora pela FEA-PUC-SP e mestranda no PEPG em Administração na PUC-SP

⁷ Economista pela FEA-PUC-SP e mestrando no PEPG em Administração na PUC-SP

cultura enquanto conceito e seus desdobramentos na incorporação pela teoria organizacional e no desenvolvimento sócio-econômico-cultural brasileiro, analisar a relevância de se promover e incorporar a gestão da diversidade a fim de proporcionar melhores resultados e agregar valor para as organizações e dialogar sobre lacunas existentes que dificultam uma maior implementação desse conceito de gestão nos processos de seleção partindo de oportunidades encontradas no âmbito tanto organizacional quanto social.

A discussão sobre a diversidade cultural nas organizações é relevante para o cenário mercadológico na medida em que incentiva mudanças organizacionais que, se aplicadas de forma cautelosa e bem estruturada, tendem a gerar impactos positivos para os negócios, para o meio social tornando-o mais justo e igualitário na medida em que, em longo prazo, tende a gerar oportunidades disponíveis para todos e para o meio acadêmico, principalmente nas áreas de Psicologia e Recursos Humanos, na medida em que contribui no aumento de conteúdos disponíveis sobre o tema que é importante e pouco difundido.

METODOLOGIA

A abordagem metodológica do conteúdo desse estudo será expressa através de análise quali-quantitativa dos dados exploratórios com natureza de teor descritivo. Por um lado, será qualitativa, pois envolverá a interpretação dos dados e o diálogo com a literatura sobre o tema diversidade cultural e seus respectivos condicionantes históricos e socioculturais na determinação da situação atual do mercado de trabalho dando um enfoque ao cenário brasileiro, visando à obtenção de um conhecimento mais aprofundado e específico. Dada a natureza ampla da temática, a abordagem selecionada para nortear o artigo foi o processo Recrutamento e Seleção que possibilita o início de uma gestão de diversidade. Do ponto de vista macroeconômico, focado nas tendências mundiais, será também quantitativa, pois envolverá a coleta e análise dos dados do mercado de trabalho disponibilizados, presentes em estudos da McKinsey & Company, do LinkedIn e do Instituto Ethos. Para finalizar de forma a agregar conteúdo ao artigo, serão apresentados dados do Banco Mundial acerca da diversidade de gênero nas esferas pública e privada no mundo, para tanto, serão avaliados quatro indicadores:

1. *Firms with female participation in ownership (% of firms)* – Percentual de empresas que contam com uma mulher entre os principais proprietários;
2. *Firms with female top manager (% of firms)* – Percentual de empresas do setor privado que têm mulheres como “*top manager*”. *Top manager* é a posição de gestão mais alta na organização (CEO, ou *managing partner*, por exemplo). A pessoa pode ser a proprietária se atuar como *managing partner*. Os resultados desse indicador são obtidos a partir de pesquisas realizadas com empresas privadas;
3. *Labor force, female (% of total labor force)* – Participação feminina na força de trabalho total (a força de trabalho é composta por pessoas com 15 anos ou mais que fornecem sua mão de obra para a produção de bens e serviços);
4. *Proportion of seats held by women in national parliaments (%)* – Percentual de cadeiras ocupadas por mulheres no Poder Legislativo.

Para os indicadores 1 e 2 serão apresentados os últimos dados obtidos em 2019. Para os indicadores 3 e 4 será apresentada a série histórica dos indicadores as três últimas décadas (1990-2020). A análise da amostra tem por objetivo identificar as diferenças nos valores observados para as duas variáveis a fim de capturar o impacto das principais tendências apresentadas nos resultados observados.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Diversidade cultural é um tema que ganhou espaço no ambiente acadêmico e corporativo, sobretudo nas últimas duas décadas. O conceito **cultura**, no entanto, tem sido

debatido por pesquisadores há muito mais tempo, principalmente em antropologia. A partir da década de 1970 o tema começou a ser cunhado pelas disciplinas organizacionais com a denominação de cultura organizacional ou cultura corporativa. Desde então surgiram diversos trabalhos com diferentes abordagens teóricas e metodológicas que geraram uma gama de conceitos que podem ser complementares ou mutuamente exclusivos – isso revela, portanto, que a falta de consenso sobre o tema entre os pesquisadores persiste na área do comportamento organizacional. (BARALE & SANTOS, 2017).

Cultura é, portanto, um sistema de significados que incorpora uma relação estruturante de poder – agregando um vasto estoque de inventários, materiais, repertórios de comportamento, representações mentais, práticas sociais dinamicamente colocados em movimento por diferentes atores, gerações e gêneros. (WOLF, 1999, 2001).

Linda Smircich (1983) aponta as principais tendências para os estudos sobre cultura organizacional:

1. Sob um caráter funcionalista e gerencialista diversos autores postularam que:
 - a. As organizações têm uma cultura que revela fenômenos dentro da instituição, que pode potencializar (ou não) o desempenho organizacional;
 - b. As organizações podem mensurar, gerenciar, mudar ou criar cultura dependendo da aplicação de metodologias;
 - c. Líderes formam e alteram a cultura, sendo estes os seus papéis mais primordiais.
2. Sob um viés crítico e socioantropológico – com o objetivo de combater a perspectiva gerencialista – autores centram sua argumentação na impossibilidade de manipulação intencional do fenômeno em todos os seus aspectos. De acordo com esta tendência, a organização é uma cultura de ações compartilhadas a serem explicadas pelos aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos (SMIRCICH, 1983).
3. Há autores que acreditam na existência de uma única cultura organizacional (homogeneidade), por um lado, e outros autores que, por outro lado, pressupõem haver múltiplas culturas dentro da organização (heterogeneidade). A partir desse debate, surgiram três maneiras diferentes de se compreender cultura organizacional enquanto conceito:
 - a. Integração: A organização deve ter a mesma cultura;
 - b. Diferenciação: Há diversos grupos que detêm culturas distintas na organização;
 - c. Fragmentação: A convergência entre os interesses de grupos distintos com diferentes culturas permite, ainda que temporariamente, a partilha de valores e posturas de modo a condicionar as ações desses grupos no ambiente organizacional (MARTIN & FROST, 2001).

TENDÊNCIA EM RECRUTAR E SELECIONAR VISANDO O AUMENTO DA DIVERSIDADE CULTURAL

Como parte da proposta desse estudo, faz-se necessário evidenciar que a busca por talentos cada vez mais diversos para dentro da estrutura das organizações está ganhando um espaço nunca antes visto nas pautas de reuniões. É um passo importante para uma transformação de mentalidade. Mas o que está movendo as organizações a compartilharem essa tendência? Antes de dialogar sobre o assunto, é preciso esclarecer que a beleza do idealismo ético de respeito e de valorização do ser humano ao se falar de diversidade a fim de promover um enriquecimento sociocultural, apesar de ser uma abordagem importante, não será o foco principal para não desviar do objetivo central da questão levantada. O foco efetivamente será nos resultados de negócio, no diferencial competitivo que a relação pode proporcionar, afinal, no mundo globalizado e capitalista em que se vive agregar valor e adquirir mais recursos, principalmente financeiros, é um objetivo inerente ao conceito de negócios.

Segundo o manual de “Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade” desenvolvido pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2000), o fator de

inclusão de diversidade está diretamente associado à qualidade da relação que as organizações mantêm com as pessoas que estão dentro e fora delas, que por sua vez tem grande peso na determinação de vantagem competitiva, principalmente no cenário onde há maior disponibilidade de acesso a recursos tecnológicos. Destaca ainda que esse fator é crítico de sucesso, facilita a adaptação ao perfil dos clientes, fortalece o desempenho financeiro, reduz a rotatividade na organização, promove melhoria na produtividade, aumenta a satisfação no trabalho, reduz a vulnerabilidade legal (relativo a ações trabalhistas baseadas em discriminação), valoriza a imagem corporativa, flexibiliza a organização na medida em que facilita a adaptação a mudanças advindas de incorporações, fusões ou até mesmo de serviços terceirizados e promove reconhecimento adequado. Referente a facilitar a adaptação ao perfil dos clientes, por exemplo, conta que após contratar funcionários oriundos do idioma chinês, o Banco Montreal, no Canadá, aumentou seus negócios dentro da comunidade chinesa em 400%, entre 1990 e 1995. Mas relata ainda que para se estabelecer uma estrutura do programa de diversidade com dimensão educativa que resulte efetivamente nos pontos abordados, deve-se incentivar o compromisso da direção e a participação das equipes, estabelecer as estratégias que devem estar alinhadas aos objetivos definidos, definir as métricas de avaliação que devem ser efetuadas periodicamente e promover a integração de todo o programa ao contexto do negócio (INSTITUTO ETHOS, 2000).

O estudo “*Diversity Matters*” (“Diversidade importa”), realizado através da organização *McKinsey & Company* (2015), destaca as vantagens no recrutamento dos melhores talentos, maior orientação ao cliente, maior satisfação dos funcionários e melhor tomada de decisões como principais fatores do porquê as companhias diversas possuem uma melhor performance. Acrescenta que esses fatores geram uma espécie de ciclo virtuoso de retornos crescentes. Realizou ainda uma pesquisa com 366 empresas públicas de diversos setores dos Estados Unidos, Canadá, América Latina e Reino Unido, utilizando composição da alta administração e dados de resultados financeiros como métricas. Os resultados evidenciaram que organizações com diversidade racial e étnica superior possuem 35% mais de chances de obter retornos financeiros acima da média das suas respectivas indústrias nacionais, já as com diversidade de gênero superior possuem 15%. Outro resultado da pesquisa mostra que nenhuma das empresas estudadas obteve resultado superior em ambas as dimensões (desempenho na diversidade étnico-racial e na de gênero). Concluiu-se que a diversidade pode ser considerada um dos fatores que geram diferencial competitivo na medida em que se constatou um desempenho desigual entre empresas no mesmo país e do mesmo setor de atuação (HUNT et al., 2015).

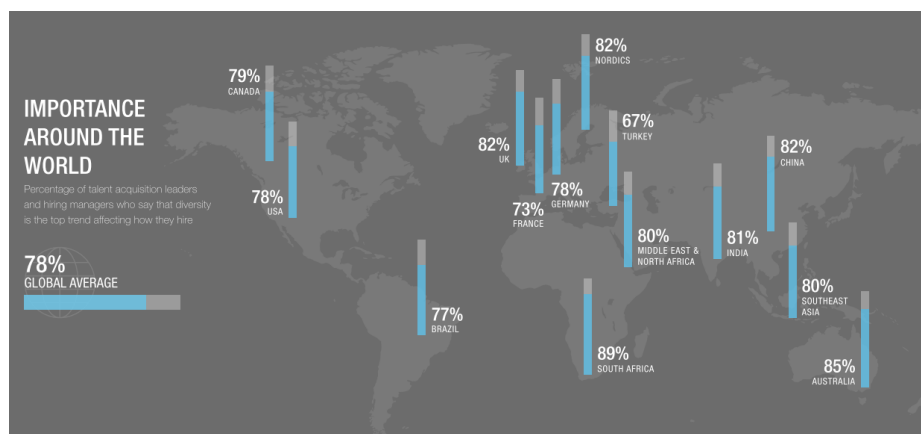
É importante ressaltar que o aumento da diversidade em qualquer dimensão que seja não implica automaticamente em mais lucro, mas sim obtêm mais chances potenciais de sucesso ao aproveitar ao máximo as oportunidades que equipes diversas proporcionam. Uma gestão que incentive e dê abertura para ideias novas promove a busca de soluções diferenciadas. Referente a isso, um estudo do Hay Group com 170 empresas no Brasil a respeito da percepção dos funcionários sobre a diversidade no ambiente laboral revela que organizações onde esse fator é reconhecido demonstram funcionários 17% mais engajados e dispostos a executar além de suas atividades do que em organizações que não incentivem um ambiente assim. Além disso, foi identificado que a ocorrência de conflitos pode chegar a ser 50% inferior e que nas empresas que a liderança é mais bem avaliada pelos funcionários, há uma maximização de 20% no alto desempenho e efetividade. Em relação ao desempenho financeiro, os dados das pesquisas de clima de mercado entre 2010 e 2014 realizadas pelo grupo mostram que a receita líquida cresceu 4,5 vezes mais nas organizações com funcionários mais motivados. As organizações devem buscar identificar os fatores que levam ao engajamento de seus funcionários para que, por consequência, os resultados sejam alavancados. Outro ponto abordado reflete que no Brasil o

caminhar da estruturação da gestão do tema ainda se mostra lento se comparado a países mais desenvolvidos como Estados Unidos e Canadá, uma vez que se identificou que apenas 5% das empresas procuram saber se os funcionários percebem a diversidade no ambiente corporativo, enquanto os demais países citados, por exemplo, atingem 20% (BORIN et al., 2015).

Visando divulgar as práticas já realizadas por empresas no Brasil, e também incentivar a ampliação delas, a revista EXAME, baseando-se na análise de 109 empresas que promovem as melhores práticas e desenvolvimento de inclusão de grupos minoritários e nos destaques da avaliação do Instituto Ethos (parceiro técnico na iniciativa) – que aborda o tema de responsabilidade socioambiental nas organizações –, promoveu, em 2019, a primeira edição do Guia EXAME de Diversidade. A edição destaca 36 empresas (que estão alocadas em 13 diferentes setores da economia), promove lemas de “Todos ganham sem o racismo”, “Por um ambiente sem preconceito”, “Elas podem ser o que quiserem” e “Inclusão muito além da cota” e divulga que os resultados são mais inovação, mais rentabilidade e mais oportunidades para todos. O banco espanhol Santander recebeu o prêmio de “empresa do ano”. O guia ainda divulga as melhores empresas por setor da economia, com o Grupo Boticário recebendo destaque no setor de bens de consumo, o SAP no de tecnologia e a General Motors no de indústria automobilística, e os destaques por categoria, com a Avon na categoria gênero, a Natura na de pessoa com deficiência e o SAP na de LGBTI+ – sigla que se refere a identidade sexual e de gênero (VIEIRA, 2019).

No relatório “*Global Recruiting Trends 2018*” (“Tendências Globais de Recrutamento 2018”), o *LinkedIn Talent Solutions* (2018) divulgou que a diversidade é a tendência mais adotada, resultado de uma média global de 78% de líderes em aquisição e talentos e gerentes de contratação que afirmam que essa tendência afeta a maneira que eles contratam. Foi compartilhada ainda a média percentual do indicador em relação a alguns países que se destacam no assunto, conforme mostra a figura 1. Referente às técnicas de entrevista, relatou-se que novas técnicas tendem a complementar as formas tradicionais, como por exemplo, avaliações *online* das *soft skills* (“habilidades sociais” – competências relacionadas à personalidade e que influenciam diretamente no comportamento profissional) auxiliam a conhecer melhor os candidatos, fornecendo uma imagem mais holística deles já no início do processo. Esse tipo de avaliação é listada no relatório como a mais usada inovação em recrutamento, com uma representatividade de 59%. Focar nas *soft skills* como flexibilidade cognitiva, criatividade e inteligência emocional pode ser considerada uma tendência, já que, ao se confrontar com a realidade tecnologia, as *hard skills* (“habilidades técnicas”) são facilmente substituídas (LINKEDIN TALENTS SOLUTIONS, 2018).

Figura 1: Importância da diversidade em relação às contratações ao redor do mundo.



Fonte: LinkedIn Talent Solutions (2018)

No ano seguinte, o *LinkedIn Talent Solutions* (2019) em relatório nomeado “*Global Talent Trends 2019*” (“Tendências Globais de Talentos 2019”) elencou as *soft skills*, o trabalho flexível e a transparência no pagamento como as tendências que transformam o local de trabalho. As *soft skills* são evidenciadas como critério onde as máquinas não podem competir e foi tendência destacada por 91% dos talentos como importante para o futuro do recrutamento e da área de Recursos Humanos. O trabalho flexível é abordado como parte de um processo que tem por finalidade capacitar os funcionários para trabalharem quando e onde quiserem (que seria o “novo normal”) e foi destacado por 72% dos talentos. Uma maior flexibilidade foi relatada como fator potencial para um aumento de diversidade, levando em consideração que diferentes estilos de vida requerem diferentes graus de flexibilidade. A respeito disso o estudo exemplifica citando que mulheres, principalmente entre os 36-45 anos, são 22% mais propensas a elencar acordos de trabalho flexível como fator muito importante ao se considerar um emprego do que homens. Destaca ainda que as razões para necessitar ou querer flexibilidade não são limitadas a pessoas com problemas de saúde ou mães que trabalham. Em relação à transparência no pagamento, elencada como forma de construir confiança e destacada por 53% dos talentos, se esclarece que seria o meio para se atingir o objetivo de pagar todos de forma justa. Um dos estudos de caso relatados nesse critério foi o do Starbucks que fez da transparência um princípio fundamental no esforço para eliminar as disparidades salariais entre gênero e raça. Nos últimos anos, a empresa parou de perguntar aos candidatos sobre históricos de salários e começou a fornecer faixas de pagamento aos candidatos. Para muitas funções, começaram a usar uma calculadora para auxiliar a determinar os salários com base na experiência e definir bem as faixas salariais antes do início dos processos de seleção de candidatos. A empresa também se comprometeu a publicar seu progresso de equidade salarial anualmente. Em 2018, anunciou que alcançou 100% de equidade salarial para todos os gêneros e raças nos EUA e se comprometeu a fazer o mesmo para os funcionários nos mercados operados pela empresa globalmente. Essas práticas fortaleceram sua marca de empregador e ajudou a atrair os melhores talentos (LINKEDIN TALENTS SOLUTIONS, 2019).

Incentivar uma seleção neutra com o objetivo de eliminar vieses, preferências e até mesmo preconceitos presentes nos processos é fundamental para trazer uma pluralidade de talentos que trazem na bagagem diferentes vivências, culturas, pensamentos e ideias. Para que isso ocorra, informações referentes a gênero, idade, raça/etnia e aspectos físicos, por exemplo, devem ser desconsideradas. Nesse contexto, a Inteligência Artificial (IA) e os algoritmos de *Machine Learning* (“aprendizado de máquinas”) se tornam aliados facilitadores para a lacuna da diversidade no ambiente laboral, mas é importante garantir que os dados prévios não estejam carregados de informações preconceituosas, afinal, o software aprende com os dados e os reproduzem de maneira automática a fim de propor soluções que auxiliam no processo de tomada de decisão.

Sabe-se que o futuro é uma incógnita, mas isso não pode ser um empecilho, então surgem às tendências que auxiliam a lidar com as incertezas. As organizações utilizam a técnica de *brainstorming* (“tempestade de ideias”) quando precisam de novas ideias ou criar soluções criativas para o seu negócio. Trazer a diversidade para esse contexto auxilia a potencializar o processo, encontrando assim diferentes forças motrizes (forças ambientais que trazem implicações onde existe incerteza crítica) – encontra-las possibilita identificar padrões para compreender os eventos e só então definir planos de ação (VAN DER HEIJIDEN, 2009).

Conclui-se que o investimento em diversidade no ambiente corporativo é um caminho que pode gerar motivação, dedicação e um clima organizacional mais agradável para os funcionários, criatividade e inovação para as ideias de negócio e, conseqüentemente, resultados financeiros para a organização. Contudo, para promover o desenvolvimento e progresso

resultante de todo esse processo, é fundamental que a organização enraíze o tema (com respeito) a sua cultura, e não apenas considere-o como estratégia para obter vantagem competitiva.

ENTRAVES NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Evidenciou-se as vantagens de se incluir e gerir o conceito de diversidade pelo corpo das organizações, o que só aumenta a curiosidade de entender o porquê não percebemos na prática um contexto diverso. Segundo dados abordados pela pesquisa feita pelo *Linkedin Talent Solutions* (2018) sobre as maiores barreiras para promover diversidade, 38% do problema está em encontrar candidatos diversos para entrevistar, 27% em reter funcionários diversos, 14% em conseguir candidatos diversos que passem pela fase de entrevistas e 8% em fazer com que candidatos diversos aceitem a proposta de trabalho. Visualizando esses números, é possível inferir que grande parte da dificuldade está exatamente no processo de recrutamento e seleção. A pesquisa ainda sugere que recrutar e selecionar talentos diversos se torna mais fácil depois de se criar uma cultura inclusiva na organização, ou seja, trabalhar o contexto de dentro para fora (LINKEDIN TALENT SOLUTIONS, 2018).

O fato é que a mão de obra qualificada não acompanhou o ritmo da demanda. As lacunas de habilidades destacam que questões educacionais e socioeconômicas devem ser tratadas como mudanças sociais necessárias para a promoção de efetivas mudanças. Enquanto esse processo não se concretiza, os empregadores devem continuar competindo pelos talentos, que conforme mostrado anteriormente são considerados escassos pelas empresas, e paralelo a isso, desenvolvendo habilidades dentro de suas próprias organizações – e obviamente se preocupando em retê-las. Sobre o recrutamento e retenção de jovens talentos, uma pesquisa com 2700 empregadores mostra que apenas 31% deles acreditam estar fazendo um bom trabalho (HUNT et al., 2015).

Inerente ao processo de busca por atrair e selecionar candidatos diversos, é fundamental destacar que ainda faz parte do desafio engajar a alta liderança das organizações sobre seu impacto na gestão da diversidade. Sobre esse ponto pode-se ressaltar a importância da área de Treinamento e Desenvolvimento em incentivar e atualizar a liderança sobre o processo de gestão de suas equipes que tendem a ser mais diversas, e até mesmo identificar e eliminar atitudes enraizadas nesse processo que não condizem com as estratégias traçadas pela organização. Além disso, é importante entender que a gestão ultrapassa o conceito de igualdade e cerca o conceito de equidade, afinal as pessoas são diferentes e possuem necessidades diferentes, e é preciso que as organizações se adaptem a isso para obterem o sucesso almejado.

ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de em sua totalidade representarem a maioria da população após 2005, conforme dados populacionais consolidados pelo Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça coletados anualmente pelo Instituto de Pesquisa de Econômica Aplicada (IPEA), os vários grupos que representam a diversidade cultural possuem a categorização de minoritários devido à diferença de tratativa social que ainda recebem. O quesito de acesso a oportunidades de trabalho não fica aquém dessa realidade.

Foi discutido durante o estudo aspectos que levam e incentivam uma mudança de cenário baseado nos resultados positivos que a gestão da diversidade cultural proporciona. A literatura existente ainda está muito limitada à visão de diversidade apenas sob a óptica de gênero, o que não representa o conceito de diversidade cultural de forma global. Pode ser por isso que os avanços que encontramos, mesmo que a passos lentos, tanto no Brasil quanto no mundo, estejam associados exatamente a essa categoria. Segundo dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT), em um panorama global, a participação feminina na força de trabalho cresceu, em média, 0,5% no período entre 2012 e 2015 e 0,3% no período entre 2015

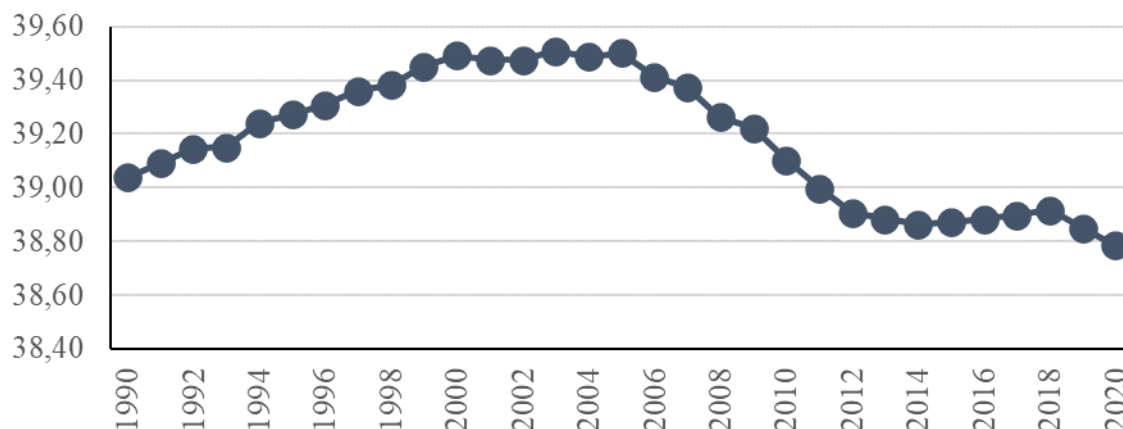
e 2018. Já no panorama brasileiro, essa participação para os mesmos períodos cresceram 1,16% e 1,82% respectivamente.

Além do olhar crítico apontado sobre a limitação da discussão literária do conceito, foram identificados pontos que merecem a atenção das organizações que querem atualizar-se nessa tendência e buscam promover de forma assertiva uma gestão de diversidade cultural com o objetivo de encontrar os reflexos positivos que ela potencialmente proporciona.

O Banco Mundial, por meio de suas diferentes unidades, realiza a *Enterprise Survey* – pesquisas com diversas unidades empresariais ao redor do mundo dentro de uma metodologia global definida pela organização. Os dados são coletados por meio de entrevistas que são realizadas em cooperação com organizações locais. A pesquisa é respondida pelos proprietários das empresas e diretoria executiva – geralmente, para economias maiores, são realizadas de 1200-1800 entrevistas; para economias de médio porte, são realizadas 360 entrevistas; para economias de pequeno porte, são realizadas 150 entrevistas. A amostra é composta por empresas da indústria e do setor de serviços que possuam 5 ou mais funcionários. Empresas 100% estatais não compõe a amostra da pesquisa. A *Enterprise Survey* utiliza dois instrumentos: (I) O questionário da indústria (*Manufacturing Questionnaire*); e (II) O questionário de serviços (*Service Questionnaire*). Os tópicos da pesquisa incluem características da empresa, participação de gênero, acesso a finanças, vendas anuais, custos de insumos/mão-de-obra, composição da força de trabalho, suborno, licenciamento, infraestrutura, comércio, crime, competição, utilização da capacidade instalada, terras e licenças, tributação, informalidade, relações entre empresas e governos, inovação e tecnologia e medidas de desempenho. Mais de 90% das questões avaliam objetivamente o ambiente de negócios de um país, as demais questões capturam a opinião dos respondentes acerca dos obstáculos para o crescimento e desempenho da empresa.

Segundo dados do Banco Mundial (2019), obtidos por meio da *Enterprise Survey*, a participação feminina na propriedade das empresas foi observada em apenas 34% das organizações; no mesmo período, apenas 18,4% das empresas contavam com mulheres exercendo altos cargos de gestão (*top manager*). A participação feminina na força de trabalho global é de 38,85% e a proporção de mulheres ocupando cadeiras no Poder Legislativo ao redor do mundo é equivalente a 24,63%.

Gráfico 1: Participação feminina da força de trabalho (% do total da força de trabalho).

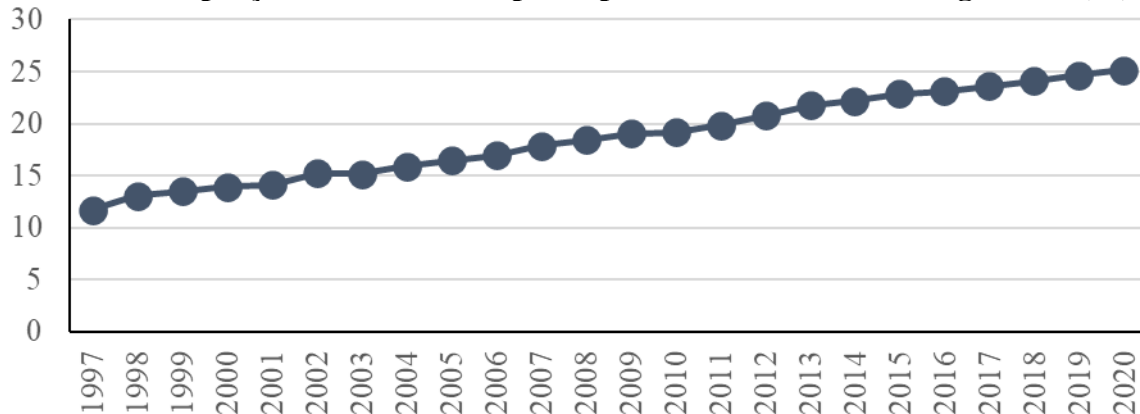


Fonte: Banco Mundial (2019)

Segundo o Banco Mundial (2018), a vulnerabilidade das mulheres no mercado frente às crises econômicas persiste – sobretudo devido ao arcabouço legal, que não é considerado

suficiente para garantir (I) um sistema de proteção às trabalhadoras e (II) a reprodução da inclusão das mulheres no mercado de trabalho através de políticas públicas.

Gráfico 2: Proporção de cadeiras ocupadas por mulheres no Poder Legislativo (%).



Fonte: Banco Mundial (2019)

Apesar de estarem amplamente sub-representadas nos cargos de tomada de decisão no setor público, há evidências de melhorias recentes na participação das mulheres na composição do Poder Legislativo ao redor do mundo. Sem equidade de gênero na representação parlamentar é difícil para que as mulheres influenciem políticas e contribuam para a governança para garantir um ambiente público e privado mais diversos. A paridade de gênero é um indicador para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (BANCO MUNDIAL, 2019).

Como tendências futuras, o novo relatório do *LinkedIn Talent Solutions* (2020) nomeado “*Global Talent Trends 2020*” (“Tendências Globais de Talentos 2020”) aborda temáticas de experiência do funcionário, *people analytics* (análise de pessoas), recrutamento interno e força de trabalho multigeracional (dos Baby Boomers a Geração Z). O principal fator na análise dessas novas tendências é atrelá-las às anteriores, discutidas no decorrer desse trabalho, como a importância da diversidade e inclusão, das *soft skills* e o crescimento exponencial da Tecnologia e Inteligência Artificial (IA).

REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL (2019). *Enterprise Surveys*. Disponível em: <<http://www.enterprisesurveys.org/>>. Acesso em 03/11/2020.

BARALE, R. F. SANTOS, B. R. (2017). *Cultura organizacional: Revisão sistemática da literatura*. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 17(2), 129-136. Disponível em: <<http://bit.ly/2RBHHDD>>. Acesso em 20/11/2019.

BORIN, F. FIENO, P. SAMPAIO, B. (2015). *Diversidade: inclusão ou estratégia?* Revista *Harvard Business Review* Brasil. Disponível em: <<http://bit.ly/2P6BLRy>>. Acesso em: 25/11/19.

CASTELLS M. (2002). *The rise of the network society*. Oxford: Wiley-Blackwell.

HUNT, V. LAYTON, D. PRINCE, S. (2015). *Diversity Matters*. McKinsey & Company. Disponível em: <<https://mck.co/36hrEM>>. Acesso em: 03/11/19.

- INSTITUTO ETHOS (2000). *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*. São Paulo: Instituto Ethos. Disponível em: <<http://bit.ly/347Etuc>>. Acesso em: 02/11/19.
- LINKEDIN TALENTS SOLUTIONS (2018). Global Recruiting Trends 2018. LinkedIn Business. Disponível em: <<http://bit.ly/2s9aOng>>. Acesso em: 02/11/19.
- LINKEDIN TALENTS SOLUTIONS (2019). Global Talent Trends 2019. LinkedIn Business. Disponível em: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/global_talent_trends_2019_emea.pdf>. Acesso em: 02/10/20.
- LINKEDIN TALENTS SOLUTIONS (2020). Global Talent Trends 2020. LinkedIn Business. Disponível em: <<https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/talent-strategy/global-talent-trends-2020-report>>. Acesso em: 02/10/20.
- MALIK, R. JANOWSKA, A. (2019). *Megatrends and their use in economic analyses of contemporary challenges in the world economy*. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy* 57(1), 119–131. Disponível em: <<http://repozytorium.ur.edu.pl/handle/item/4639>>. Acesso em 25/11/2019.
- MARTIN, J. FROST, P. (2001). *Jogos de guerra da cultura organizacional: A luta pelo domínio intelectual*. In CLEGG, S. HARDY, C. NORDY, W. (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais* (p. 219-251) São Paulo: Atlas.
- NAISBITT, J. (1982). *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*. New York: Warner Books.
- SANTOS, B. P.; ALBERTO, A.; LIMA, T. D. F. M.; CHARRUA-SANTOS, F. M. B. (2018). *Industry 4.0: challenges and opportunities*. *Revista Produção e Desenvolvimento*, v. 4, n. 1, p. 111-124.
- SMIRCICH, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- VAN DER HEIJIDEN, K. (2009). *Planejamento por cenários: a arte da conversação estratégica*. Tradução: Cristina Bazán & Rodrigo Lopes Sardenberg. Porto Alegre: Bookman – 2ª ed. – p. 118-140.
- VIEIRA, R. (2019). *As empresas premiadas pelo Guia Exame de diversidade 2019*. *Revista Exame online*. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/as-empresas-premiadas-pelo-guia-exame-de-diversidade-2019/>>. Acesso em: 29/11/19.
- WOLF, E. R. (1999). *Envisioning power: Ideologies of dominance and crisis*. Berkeley: University of California Press.
- WOLF, E. R. (2001). *Pathways to power: Building an anthropology of the modern world*. Berkeley: University of California Press.

Ensino Básico Brasileiro: impactos de uma reconfiguração estrutural

Beatriz de Azevedo Blandy
Mestre pela PUC-SP

Resumo: Este artigo de caráter crítico e exploratório mapeia aspectos da recente reconfiguração estrutural do setor educacional do ensino básico, relacionando-o a capitais internacionais, fortalecimento de grandes grupos educacionais e a financeirização do setor. Alinha possíveis impactos imediatos, ao abordar fricções decorrentes da natureza educacional desses serviços, em estruturas voltadas para criar valor para acionistas. Admitindo o papel central da educação em macrocenários sociais e políticos, aponta-se desdobramentos amplos, como a perpetuação e aprofundamento da desigualdade estrutural brasileira. Essa visão multidimensional, na fronteira entre educação, estratégia e economia, convida a novos olhares no acompanhamento desse processo e propõe caminhos para essa linha de investigação.

Palavras-chave: Ensino básico, Privatização, Financeirização, Desigualdade.

O setor educacional brasileiro e suas mudanças estruturais

É preciso considerar um contexto mais amplo para entender a evolução dos sistemas educacionais e das escolas, no ensino básico brasileiro. Vive-se a passagem de uma sociedade industrial para um modelo de desenvolvimento informacional, voltado para o conhecimento. Um trânsito que vem redefinindo aspirações, valores, formas de produção e suas organizações. Cada vez mais a capacidade produtiva de um país se baseia na formação de seus cidadãos, nos conhecimentos que são capazes de produzir e aplicar na produção de bens e serviços e no seu desenvolvimento social (PORTO; REIGNÉR, 2003). Um movimento que afirma a centralidade da educação, seja como acesso ao conhecimento ou a níveis mais avançados de formação.

Ao tornarem-se variáveis-chave para a formação de riqueza, o valor do conhecimento coloca as organizações escolares no âmago dessa mudança. É neste campo que temos um crescimento da iniciativa privada, caracterizando a educação como um setor promissor e suas organizações atrativas ao avanço das relações capitalistas de produção. (PORTO; REIGNÉR, 2003).

No Brasil a demanda por níveis superiores de escolarização vem crescendo insistentemente, nas últimas cinco décadas. Nesse período a população brasileira dobrou, enquanto o número de matrículas no ensino superior cresceu treze vezes (CORBUCCI; KUBOTA; MEIRA, 2016). A expansão da demanda cruza com a diminuição da capacidade de financiamento do Estado e sua atuação direta na criação de vagas. É nesse desvão estrutural, que se observa o crescimento da iniciativa privada, transformando as organizações escolares e seus processos de produção de conhecimento em uma área de negócio. O contexto é o mesmo em vários países, associado à internacionalização do capital e financeirização das redes educacionais, com a entrada de grandes grupos empresariais nos sistemas nacionais, mediante a oferta de ações em bolsas de valores (RAMA, 2012; OLIVEIRA 2009; DI MARTINO E SCOTT, 2012).

A alavancagem de investimentos privados e a presença de investidores na condução dessas organizações trazem uma expansão de vagas e ondas sucessivas fusões e aquisições, produzindo uma reconfiguração estrutural do setor. Mudando práticas, configurações organizacionais e, principalmente, finalidades. O setor privado passa a ser responsável por 73,2% das matrículas do ensino superior brasileiro em 2010, quando essa proporção era de 50,5% na década de 70 (CORBUCCI; KUBOTA; MEIRA, 2016).

Nesta segunda década do século 21, esse movimento expansivo no ensino superior, mostra suas limitações, tanto as impostas pelo CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) diante de uma excessiva oligopolização, como pelo esgotamento de oportunidades de aquisição, o arrefecimento do crescimento econômico e a estagnação dos subsídios governamentais, como Prouni e Fies. Verifica-se então, a partir de 2017, uma investida no ensino básico brasileiro por parte desses grandes grupos, de organizações com um histórico no segmento e novos *players*. É possível identificar alguns padrões conhecidos, como a associação com fundos de investimentos internacionais, a acelerada onda de aquisições de redes locais e mudanças na gestão das organizações, agora feitas diretamente por gestores de fundos de investimento. Mas esse nível educacional apresenta características distintas.

O ciclo básico brasileiro engloba por volta de 48 milhões de matrículas (INEP, 2018), ou 5,4 vezes mais do que as matrículas do Ensino Superior. É obrigatório e se dá ao longo de 12 anos, sem incluir a Educação Infantil, invertendo a equação público-privada observada no ensino superior, por ser predominantemente público (82%). Sua porção privada é minoritária no país, mas vem crescendo percentualmente de forma lenta e constante. Sua configuração é diversa e fragmentada, possuindo fortes características culturais locais.

O propósito desse artigo é examinar esse processo recente de reconfiguração do ensino básico privado e seus impactos perceptíveis, tanto nas suas configurações atuais, como em macrocenários sociais, econômicos e políticos. Seja pelo seu tamanho e relevância, como pelas diferenças que apresenta em relação ao ensino superior. A partir desse contexto, mapeia-se aspectos atuais do setor privado do ensino básico, relacionando-os à entrada de capitais internacionais; concentração e fortalecimento de grandes grupos e o avanço da privatização em parcelas do alunado e do fundo público.

Na fronteira entre educação e gestão, esse ensaio propõe-se apresentar a etapa inicial de uma pesquisa que parte de referências acadêmicas nas áreas de educação, economia e sociologia. Por se tratar de um fenômeno recente, utilizou-se também relatórios das companhias, jornais, revistas, sites e vídeos, como fontes primárias. Numa segunda etapa, planeja-se uma aproximação das transformações em curso, no cotidiano de escolas e organizações do setor, através de entrevistas em profundidade com alguns seus principais atores.

O artigo examina nas suas três seções iniciais, a internacionalização de investimentos do setor privado da educação brasileira; o papel determinante dos sistemas de ensino na formação dos grandes grupos educacionais e, como forma de reconhecer o estado atual do setor, delinea os modelos de negócio de quatro desses grupos. Aponta características estruturais de fenômeno na gestão das organizações, na segmentação de serviços educacionais, nas escolhas curriculares e papel de profissionais que integram essa cadeia de escolarização e conhecimento.

Finalmente, aponta também impactos mais amplos, relacionando-os com a estrutural desigualdade brasileira e global, nas suas formas de perpetuação e recriação de clivagens históricas.

Internacionalização da educação privada no Brasil

No Brasil, o desenvolvimento de um setor empresarial na educação é antigo, mas dissimulado. A legislação proibia que as instituições de ensino, “pela sua natureza”, dessem lucro (OLIVEIRA, 2009). A Constituição de 1988, afirmou a possibilidade de existência de escolas com fins lucrativos, fomentando uma oferta crescente de vagas em instituições privadas, presenciais ou à distância.

Há dez anos, Oliveira (2009) reportava que no ensino básico brasileiro, *cresce a venda de materiais pedagógicos e “pacotes” educacionais, que incluem aluguel de marca pelo mecanismo de franquias, avaliação e formação em serviço do professor* (OLIVEIRA, 2009, p. 741). Relatava o avanço de serviços nas escolas públicas, através desses *pacotes* educacionais e de sistemas de gestão escolar. Previa o crescimento exponencial de vagas em organizações controladas por fundos de investimento; a ida das escolas à Bolsa e a oligopolização do setor, enfraquecendo o crescimento orgânico e organizações voltadas a nichos específicos, como... *facetas de acentuada transformação do panorama educacional em escala mundial* (OLIVEIRA, 2009, p. 753).

Nos anos 90, uma primeira onda de investimento privado no ensino básico, foi liderada por grupos que vendiam material didático e serviços de gestão e marketing para outras escolas. Esses grupos, originalmente cursinhos de pré-vestibular, tinham a competência de organizar conteúdos em apostilas para alunos entrarem nas melhores universidades. Tornaram-se referências de bons resultados escolares, segundo o critério de aprovação nos exames de acesso ao ensino superior. Até hoje o terceiro grau caracteriza-se por sua oferta seletiva de vagas e pela valorização do acesso às universidades públicas e algumas privadas (MOITA; LOBO E SILVA; ANDRADE, 2015).

Naquele momento era crucial adequar-se às novas demandas tecnológicas e informacionais, tanto para acompanhar atualizações dos livros didáticos tradicionais, como para prover acesso a ferramentas virtuais. Assim, escolas espalhadas pelas grandes e médias cidades, associaram-se a esses grupos, em sistemas de participação ou franquia, que incluíam investimentos, serviços e o uso da marca. Em 2002, essa concentração, liderada pelos cinco maiores grupos (Objetivo, Positivo, COC, Anglo e Pitágoras), detinha 31% do total de matrículas do ciclo básico privado ou 1,3 milhão de alunos (GOIS, 2002).

Nos anos seguintes esse fluxo de alunos do ensino médio esbarra na dificuldade de políticas públicas que aumentem significativamente a oferta de vagas no nível superior. Cria-se assim um mercado atrativo para o capital financeiro internacional. Carvalho (2013) complementa esse quadro, relacionando o aumento sensível do número de matrículas no ensino superior privado à substituição vantajosa do modelo de exoneração fiscal por financiamentos governamentais, com a abertura do PROUNI e outros programas de financiamento para alunos, a partir de 2005. Dessa forma, de 1995 a 2002, as matrículas em instituições lucrativas crescem 24,7%, enquanto o índice nas não lucrativas é de 9,6% no mesmo intervalo. Essa diferença se

mantém de 2003 a 2008, com um percentual de aumento de 11,7% nas organizações lucrativas para 2,6% nas não lucrativas (CARVALHO, 2011).

Rama (2012) afirma que a busca por oportunidades de investimento começa nas organizações educacionais americanas e se espalha pela América Latina. Grupos universitários americanos amoldam-se para atrair alunos excluídos pela competitividade das conceituadas universidades americanas. Essas organizações dispunham de uma oferta diversificada de cursos, formações mais técnicas e EAD (Ensino à Distância) e lideraram processos de internacionalização e investimento em diferentes mercados latino-americanos. Em 2004, o Japão e a Inglaterra também mudam sua legislação, permitindo o ensino privado. O Canadá o faz em 2005, demonstrando a natureza internacional desse fenômeno. Alguns grupos passam a ser listados na bolsa, tornando-se fontes de recursos financeiros para investimentos e aquisições locais.

Um marco desse processo foi a inclusão da educação, em 1995, no Acordo Geral sobre Comércio em Serviços (AGCS) – GATS – regido pela ótica da Organização Mundial do Comércio (OMC). Este acordo classifica a educação como serviço e regula sua livre oferta de serviços educacionais, especificando que barreiras a esta circulação comercial podem sujeitar às sanções da OMC. Define também que grupos empresariais podem vir a exigir recebimento de recursos públicos e outros benefícios (SIQUEIRA, 2004).

Mas a entrada inicial de investimentos estrangeiros no Brasil foi a compra de participações do Grupo Pitágoras em 2001 pela *Apollo Global Inc.* Essa *joint venture* americana associa o *The Carlyle Group* ao grupo *Apollo Education Inc.* Tornaram-se também investidores em outros países, tendência seguida por fundos como o *Laureate Education Inc.* que compra a Universidade Anhembi-Morumbi em 2006 e muitos outros. (OLIVEIRA, 2009).

Em 2007, houve a abertura de capital da Kroton, da Anhanguera, Estácio e SEB (Sistema de Ensino Brasileiro). A abertura dessas empresas ao mercado de ações é que possibilitou a compra de instituições menores e a formação de grandes grupos empresariais ou “redes”. Essa acelerada expansão é concomitante com desaparecimento, nos últimos 10 a 15 anos, de dois terços das IES (Instituições de Ensino Superior) comunitárias ou confessionais (SGUISSARDI, 2015).

Esse processo de internacionalização e financeirização da educação é visto por Hall (2015) na ótica das razões e motivações que entrelaçam escolas e fundos de investimento. O foco da sua pesquisa são escolas de negócio, mas suas observações são relevantes, inclusive no ensino básico, a faceta atual dessa tendência no Brasil. Através de dados primários e entrevistas com operadores de fundos e proprietários de organizações de ensino, Hall (2015) afirma que o mercado educacional privado, ativo em fusões e aquisições, atrai empresas de *private equity*⁸ pelo seu potencial de crescimento e pelo fato de que boa parte dessas empresas não terem ações

⁸*Private equity* é um tipo de atividade financeira realizada por instituições que investem em empresas que ainda não são listadas em bolsa de valores, com o objetivo de alavancar seu desenvolvimento. Esses investimentos são realizados via fundos de *Private Equity*.

em bolsas. Constitui-se assim um mercado potencial para investidores maximizarem sua receita, pela alta probabilidade de encontrarem compradores, realizando seu investimento.

A lógica desse tipo de financiamento é o formato em rede tanto de financiadores, como de boa parte dos financiados, associando a proximidade sociocultural das redes educacionais com a segurança financeira que os fundos de investimento oferecem. Hall (2015) reconhece que o entendimento entre essas firmas é limitado. Tanto no que toca a diferenças profundas entre as suas funcionalidades essenciais, ou seja, o que produzem, como também divergências nas suas formas de produção na economia do conhecimento.

No surto expansivo do Ensino Superior, há uma estrutural transformação na gestão das instituições. Atores que integram as organizações educacionais passam a desenvolver práticas condizentes com essa mudança e utilizar termos próprios aos saberes da administração de empresas. Assim gestores escolares atraem recursos, geram oportunidades, ampliam e diversificam seus serviços, preocupando-se com seus clientes e investindo em marcas para assegurar qualidade e fidelização (MIAKE et al, 2018). Surge a figura do reitor profissional, sustentando a adoção de novas práticas de gestão de negócios (CARVALHO, 2013). Na passagem de centros universitários para *holdings*, obtém-se ganhos de escala e possibilita-se a abertura de novos nichos de mercado, onde os fundos *private equity* são os principais parceiros dessas organizações. Estes grupos injetam somas elevadas, mediante reestruturação de custos, profissionalização da gestão e implantação de governança corporativa (OLIVEIRA, 2009).

Ao analisar esse novo modelo de empresa educacional, Carvalho (2013) enfatiza um aspecto central à financeirização de serviços: o comprometimento da gestão com interesses dos acionistas, onde os objetivos da empresa transcendem a lógica do lucro organizacional, subordinados à maximização do valor acionário no mercado de capitais. Fortalece-se também uma cultura de realização de lucros, através de formas não orgânicas de crescimento, que se expandem através de aquisições ou conquista de novos mercados.

Carvalho (2013) demonstra como a financeirização desse serviço aumentou as oportunidades de acesso ao terceiro grau. E também como é radicalmente ligada a interesses financeiros, modelando a forma como esse processo se dá, os públicos que contempla, como os forma e quais mudanças endereça à comunidade acadêmica. Silva e Diniz (2014), identificam uma lógica empresarial expressa no currículo formal e oculto dessas universidades, reforçando uma simbiose entre a educação escolar e o mercado de trabalho. Explícita em atitudes e ritos de poder que qualificam e desqualificam, incluem e excluem, a partir dessa lógica.

Sistemas de Ensino, um eixo de organização de currículos e conteúdos

O que atraiu os grandes grupos educacionais para o ensino básico foram as oportunidades criadas pelos sistemas de ensino, uma aposta dos anos 90. Como esclarece Adrião et al (2009, p.806), evoluíram para uma cesta de produtos e serviços, *integrada por atividades tradicionalmente desenvolvidas pelas equipes pedagógicas das escolas privadas e órgãos da administração pública, como a formação continuada de educadores; acompanhamento das atividades docentes; investimento na produção e distribuição de materiais didáticos e processos de avaliação externa e interna.*

Relacionados a experiências escolares sedimentadas ou mantidos por editoras de material didático, esses sistemas têm em comum um investimento em marcas bem construídas, que se expandem num contexto educativo que valoriza o acesso a conteúdos organizados por cursos e aulas, em diferentes linguagens e suportes tecnológicos. Nessas últimas duas décadas seu uso tornou-se disseminado, com variados níveis de adoção, incluindo plataformas digitais que selecionam e reúnem materiais produzidos por e para alunos, professores e gestores (MELLO; PAIXÃO, 2016).

Ao pesquisar sua adoção pelas escolas públicas, Adrião et al (2016) lista os cinco maiores grupos empresariais em 2013: Objetivo, Positivo, Abril Educação, Pearson e Santillana. Essas empresas oferecem variadas combinações de serviços educacionais para diferentes públicos de escolas privadas e públicas. Segundo pesquisa realizada por amostragem de sete municípios do Estado de São Paulo, mobilizavam por volta de 2% a 6% das verbas educacionais, mesmo que todos estes municípios tivessem direito (e alguns o exercessem) ao material didático gratuito fornecido pelo MEC.

Adrião et al (2016) conclui que *a adoção dos sistemas de ensino nas escolas públicas diminui drasticamente o espaço de adaptação curricular, bem como a autonomia pedagógica de escolas e professores, uma vez que as aulas e conteúdos passam a ser standardizados com base nesse referencial*. Inclui nesse rol, a formação continuada de professores que, ao ser contratada pelos municípios, incorre na *dependência das redes públicas aos serviços privados, já que elas não estimulam o desenvolvimento de capacidades locais para a produção de propostas pedagógicas, formações e avaliações*” (ADRIÃO et al, 2016, p. 128).

Mario Ghio, atual diretor-presidente da Somos/Cogna Educação, recoloca a questão a partir de um ponto de vista empresarial.

Para terem um bom salário, os professores acabam dando aula em muitas escolas...fica muito pesado...você tem uma facilitação do tempo...quando ele adota qualquer sistema de ensino. Quanto à formação dos professores brasileiros, notamos que ela é inferior à de países desenvolvidos... quem busca a solução é a escola. Livros profundos para professor ter liberdade ou um sistema mais estruturado que garanta que os professores estarão trabalhando o conteúdo no tempo adequado. (RACHID, 2020)

A reconfiguração estrutural do ensino básico brasileiro

O ciclo básico é obrigatório no Brasil e pelo Censo de Escolar 2018 foram registradas 48,5 milhões de matrículas nas 181,9 mil escolas de educação básica. Desse total, 19% ou 9 milhões são em escolas privadas (INEP, 2019). Um percentual médio, que aumenta muito nos centros urbanos maiores. Esse número é 1% menor em comparação ao ano de 2014 (INEP 2014), ou seja, em termos demográficos, o mercado estacionou durante esses quatro anos. Porém, no mesmo período houve uma redução de 2,6% no total de matrículas no país, mostrando uma perda maior nas matrículas das escolas públicas. Observa-se também um aumento de 11% do total de matrículas do Ensino Infantil, mostrando que a cobertura na educação infantil está crescendo devido à obrigatoriedade de matrícula das crianças de 4 e 5 anos decorrente da EC 59/2009.

Enquanto o ensino superior privado movimentou 54,7 bilhões/ano em números de 2017, os três níveis do Ensino Básico perfazem um mercado estimado em 60 bilhões/ano. Os contraturnos ou cursos complementares, como escolas de idiomas e esportes, somam mais 20 bilhões. E ainda há mais um acréscimo de seis bilhões com a venda de livros, conteúdos didáticos e serviços de formação, acompanhamento educacional, soluções tecnológicas e de gestão, que incluem a rede pública de ensino (CUNHA, 2018).

Essa é uma das possíveis configurações do chamado mercado K-12, um termo bastante usado em inglês e utilizado pelos empresários do setor em relatórios e entrevistas. Neste caso, refere-se a um aspecto importante desse mercado, o fato de que as famílias se comprometem com 12 anos de escolaridade de seus filhos, enquanto no ensino superior, esse período é de 4 anos ou menos. Segundo os investidores, o ensino básico é um investimento das famílias, por isso mais seguro. Outro fator de segurança é que se constroem vínculos mais fortes e há menos troca de escolas em função do valor da mensalidade.

A partir desse escopo, tem-se um mercado maior, mais complexo e fragmentado que o ensino superior. Há por volta de 40 mil escolas particulares, a maioria de escolas pequenas, tipicamente familiares e as redes confessionais, que não estão a venda. O movimento de aquisições de escolas tem se concentrado em escolas para classe média baixa e alta. Estendendo-se à sistemas de ensino, gestão e uma variada gama de serviços.

O ensino básico privado, até há bem pouco tempo atrás, foi ignorado pelos investidores. O atual interesse pelas organizações e serviços desse nível pode ser compreendido através de uma cadeia de eventos que qualificou o ensino básico como mercado promissor. Em 2011, a Abril Educação, realizou uma IPO (Oferta Inicial de Ações). Na época, seu presidente declarou, *não temos interesse em faculdades. Nosso foco é a base, ou seja, a formação anterior ao ensino superior. Acreditamos que é preciso ter uma boa formação na base para o aluno cursar uma universidade ou um curso profissionalizante* (KOIKE, 2011).

Em 2015, a Abril Educação, já sob o controle da Tarpon Gestora de Recursos, adquire a Editora Saraiva e abocanha 34,4% do PNDE (Programa Nacional de Livros Didáticos) (KOIKE, 2015). No mesmo ano, 2015, a Tarpon adquire a Abril Educação por R\$ 3,22 bilhões (D'ÉRCOLE, 2015). Nasce assim, a Somos Educação, uma das maiores empresas educacionais do mundo, segundo relatório anual publicado em 2017.

Líder do SEB, um grupo que se formou no ensino básico, Chaim Zaher, havia se tornado o segundo maior acionista do grupo do Estácio de Sá e seus sistemas de ensino haviam sido vendidos para a Pearson. Porém, com a não aprovação pelo CADE da fusão dos dois maiores grupos do ensino superior (Estácio de Sá e Kroton), Zaher vende sua participação para o fundo *Advent* e declara que voltará investir no ensino básico (BARBOSA; PESSOA, 2018). Nos meses seguintes, recompra da Pearson o sistema de ensino *Pueri Domus* (SCHELLER, 2017), adquire a rede de escolas A a Z, do Rio de Janeiro e uma participação de 75% na rede canadense *Maple Bear* (EDUCAÇÃO, 2017).

O acontecimento mais demonstrativo do crescente apetite dos investidores por essa fatia do mercado educacional foi aquisição da Somos Educação pela Kroton em abril de 2018, por 6,4 bilhões de reais. A Kroton havia criado a Saber, uma *holding* voltada para esse nível de

ensino. Essa empresa é que opera a compra da Somos e adquire outras escolas. Soma-se assim ao portfólio da Kroton, as marcas Anglo, pH, Maxi, Red (da escola de idiomas Red Balloon) e as editoras Ática, Scipione, Saraiva e Atual.

A decisão de investir em educação básica privada já estava definida, por se tratar de um segmento relevante em alunos e receitas, além de ser um mercado pulverizado e em forte transformação, seja pelo impacto da tecnologia, seja pela demanda social por alunos com competências mais amplas, diz a Kroton (CUNHA, 2018).

Allan Kenji, pesquisador da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) aponta que as quatro maiores empresas de educação no Brasil reúnem 2.270 fundos institucionais, reflexo do interesse do mercado financeiro pelo sistema educacional brasileiro. A maioria reúne capitais internacionais e mobiliza poder e espaço para influenciar políticas públicas de educação. Para Kenji, no caso do ensino básico, o alvo estratégico desses grandes grupos é o fundo público e suas matrículas, pelo volume de alunos, pela venda de insumos curriculares e serviços de gestão. Este pesquisador projeta um modelo futuro, onde a estrutura e o financiamento continuam públicos, mas a administração da escola, o sistema de ensino e os materiais utilizados são privados (ANTUNES, 2018).

Os grandes grupos e seus modelos de negócio

Para reconhecer o estado atual desse mercado, propõe-se aproximar-se das estratégias e modelos de negócios de seus principais grupos, focando aspectos que justifiquem sua atratividade para acionistas, características dessas organizações e aspectos de suas finalidades educacionais (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2005; OSTERWALDER, PIGNEUR, 2009; TEECE, 2010). Elegeram-se os grupos Bahema Educação, Cogna Educação, Eleva Educação e SEB, que além de terem atuações significativas, reúnem características bastante diversas.

Bahema Educação e o critério de qualidade educacional

Na década de 50, o grupo paulista Bahema vendia implementos agrícolas. Já como investidores participaram de marcas como Unibanco e Metal Leve. Em 2017, a segunda geração escolhe uma nova direção, anunciando aquisições no setor de educação básica. Em 2019, o Bahema Educação é um fundo listado em Bolsa, com nove marcas e cerca de 9 mil alunos, em capitais como São Paulo (Escola da Vila, Escola Viva, Escola Bis), Rio de Janeiro (Escola Parque, Centro Educacional Viva), Belo Horizonte (Balão Vermelho), Niterói (Fórum Cultural), Recife (Colégio Apoio), Florianópolis (Escola Autonomia). Uma seleção de escolas com reconhecida qualidade pedagógica, que miram um público de alta classe média. Já a Escola Mais, fundada em 2018, com unidades em São Paulo e Sorocaba, é voltada para classes populares. Oferece período integral, ensino de línguas e utiliza um sistema de ensino. (BAHEMA EDUCAÇÃO, 2020)

O Bahema busca preservar o DNA e o projeto pedagógico de cada escola, por entender que este é o principal valor da marca. Encarregam-se do plano estratégico e da gestão. Promovem boas práticas e troca de experiências, através do Centro de Formação de Professores e do Critique, um grupo formado por cinco das escolas do grupo (GLOBO.COM, 2019)

Sua receita de 2019 foi de 53 milhões, com crescimento de 20,3%, em relação ao ano anterior. O plano de expansão é chegar a 15 escolas, 30 mil alunos, investindo em outros tipos de colégios, que também devem manter sua independência pedagógica (GLOBO.COM, 2019). Através da Escola Mais, investem em um modelo de escola de baixa renda, um projeto em amadurecimento (BAHEMA EDUCAÇÃO, 2020)

A Cogna, uma organização digital

O percurso da Cogna começa em 1966, como o pré-vestibular Pitágoras em Belo Horizonte. Abriam escolas de educação básica na capital mineira e, associados à uma construtora, dirigiram escolas em plantas internacionais, tornando-se o grupo Pitágoras. Na década de 90, vendiam conteúdo apostilado e serviços de gestão para mais de cem escolas associadas. Nos anos 2000, com a entrada do fundo *Apollo Internacional* criaram a Faculdade Pitágoras. Em 2007, o Pitágoras abre seu capital no BM&FBovespa, adotando o nome Kroton Educacional. Essa escolha levou a uma grande expansão, comprando outras IES e desenvolvendo polos de EAD. Após receber um aporte do fundo *Advent Internacional* em 2009, o controle da companhia passa a ser compartilhado com os gestores do fundo. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020)

A próxima compra foi o grupo Anhanguera, numa operação aprovada pelo CADE em 2014 (GLOBO.COM, 2013). No caso da aquisição da Estácio de Sá, esta estratégia foi barrada pelo mesmo CADE. A partir deste limite, concretiza-se a compra da SOMA em 2018, voltada para o ensino básico. Nessa ocasião, o presidente da Kroton declarou que pretendia construir a companhia mais digital do mundo, que além de levar uma experiência digital ao cliente é uma organização que pensa digitalmente, toma decisões mais rápidas, tem estruturas de governança mais práticas, aproximando as áreas de TI (Tecnologia da Informação) e Negócios (KOIKE, 2018). Essa diretriz reestruturou a Kroton em Cogna Educação, uma coleção de companhias. No desenho mantém-se uma presidência geral, um fundo de investimento diretamente ligado a ela, o Veris e um guarda chuva de quatro empresas. Suas direções são independentes, podem ter estratégias próprias, receber investimentos distintos, favorecendo sua performance financeira. A Kroton e a Platus focam a educação superior; a Saber, congrega as escolas próprias do ensino básico e a Vasta/Somos é uma plataforma digital de prestação de serviços para o segmento K12 (KOIKE, 2019).

Segundo o Relatório de Sustentabilidade 2019, a receita líquida anual de 2019 foi 7,027 milhões de reais e um lucro líquido de 772 milhões de reais. Houve um aumento de 15,9% comparado a 2018, *principalmente por conta da incorporação da Somos e do excelente resultado obtido pela plataforma de K12*. (COGNA EDUCAÇÃO, 2020).

Nos reinventamos para continuar crescendo. Nosso mercado 'endereçoável' era de R\$ 55 bilhões e agora saltou para R\$ 174 bilhões, disse o presidente da companhia, referindo-se à soma dos mercados que a nova holding pretende atingir com suas quatro empresas. Atualmente, a participação da Cogna nesse dimensionamento do mercado educacional é de 4% . É complicado fazer uma projeção, mas esse percentual mostra o quanto temos de espaço para crescer, afirmou (KOIKE, 2019)

Eleva, sistema de ensino e escolas que aprovam

O Eleva Educação foi criado em 2013, pelo Gera Venture Capital e um grupo de educadores, a partir da fusão da Elite Rede de Ensino e do Pensi, Colégio e Curso, ambos do Rio de Janeiro. O Eleva criou um sistema de ensino, uma plataforma virtual e uma central de serviços administrativos, replicando o modelo de outros grupos do ensino básico. Através de um acelerado processo de aquisições e da fundação em 2016, da rede de escolas Eleva, o grupo reúne 10 marcas, sediadas em vários estados. Em 2020, soma 115 escolas próprias e 70 mil alunos. O material didático Eleva atende 300 escolas parceiras, perfazendo 150 mil alunos (ELEVA EDUCAÇÃO, 2020).

Uma das características das redes de escolas do Eleva é a relevância do sucesso acadêmico, medido pela aprovação no ENEM, vestibulares e outras premiações. Essa ênfase está relacionada à chamada excelência acadêmica, um dos três pilares educacionais do grupo. Outro pilar é formado pelas habilidades socioemocionais, desenvolvidas por um programa independente e que pode ser adquirido por outras escolas. O terceiro eixo é a cidadania global, que se evidencia com o aprendizado de inglês e escolas bilíngues (ELEVA EDUCAÇÃO, 2020).

O fundo Gera Capital possui 70% do grupo e atua diretamente na gestão do Eleva. O seu maior acionista individual é João Paulo Lemann, sócio controlador da Ambev (GERA CAPITAL, 2020). Em 2016, o Gera comprou a Cultura Inglesa S. A., que inclui 77 das escolas de inglês que atuam sob essa bandeira. O projeto de crescimento dessa empresa inclui parcerias com escolas públicas e privadas e uma marca de cursos mais acessíveis, a Newie (KOIKE, 2016). No ano seguinte, o Eleva recebeu recursos para acelerar a formação da sua rede de escolas, vendendo 25% da companhia para a gestora de *private equity* americana *Warburg Pincus*, que trabalha com fundos globais, comprando de participações em empresas (MANDL, 2017).

A SEB e as marcas de Chaim Zaher

A trajetória do empreendedor e investidor Chaim Zaher, começa com um pré-vestibular em Ribeirão Preto e a compra do COC (Colégio Osvaldo Cruz). Através do sistema de ensino COC, criou escolas conhecidas pela aprovação em vestibulares e desenvolvimento tecnológico, difundindo a marca pelo interior paulista. Nos anos 2000, o grupo compra a rede de ensino básico Sartre em Salvador, as escolas Dom Bosco em Curitiba, espalhando-se por várias cidades brasileiras (SEB, 2020)

Atualmente o SEB Educação, uma das divisões do grupo SEB, engloba, além das escolas próprias, as marcas Visão (Goiânia), A a Z, (Rio de Janeiro), Geo (João Pessoa). Um dos pontos comuns a todas estas escolas é a superação acadêmica (simbolizada pelo vestibular ou dificuldades individuais), conjugando ensino forte e disciplina. Soma-se a este aspecto, uma combinação de diferenciais próprios a cada escola, como serviços, aprendizagem de línguas, uso de aplicativos e atividades complementares (SEB, 2020).

As marcas *Pueri Domus* (São Paulo), *Esfera* (S. José dos Campos) e *CECAN* (Brasília) formam a divisão das escolas bilíngues, com certificações internacionais, ênfase em

habilidades socioemocionais e fluência digital. As escolas Concept (S. Paulo, Salvador e Ribeirão Preto) voltadas para um público de alto poder aquisitivo, são também bilíngues, desenvolvem ensino por projetos, criando uma mentalidade empreendedora, colaborativa, sustentável e uma navegação fluida no mundo global e digital. Segundo o vídeo institucional de 2020, esse conjunto de marcas abarca 260 escolas, 130 mil alunos e 6 mil colaboradores (SEB, 2020)

O grupo inclui a fatia brasileira da franquia *Maple Bear*, um modelo de ensino canadense da Educação Infantil ao Ensino Médio. Possui 100 escolas no Brasil e planeja uma expansão para a América Latina. Outra marca recente é a Luminova, para classes populares. Com escolas em São Paulo e Sorocaba, as escolas Luminova oferecem metodologias inovadoras e voltadas para resultados, professores que são influenciadores de aprendizagem, experiências digitais e inglês todo dia. Um atributo particular a esta rede é a ênfase em segurança, que inclusiva justifica a existência de câmeras (SEB, 2020). A Conexia, por sua vez é a divisão dos sistemas de ensino, soluções de gestão e marketing, abarcando um núcleo de mídia. Além de prestar serviço às escolas do grupo é aberta ao mercado de ensino privado e público (SEB, 2020).

Ensino básico privado: impactos imediatos da nova configuração

Como demonstrado pelo percurso histórico e modelos de negócio, todos os grupos escolhidos são geridos por fundos de investimento ou associados a investidores, tanto no mercado aberto, como em *ventures capital*. Assim, há razões para afirmar que sua atividade fim é a criação de valor para acionistas, através de participações ou controle acionário de organizações escolares. Comprova-se assim o que previu Oliveira (2009) e o entrelaçamento de interesses, apontado por Hall (2015) entre redes de financiadores e redes educacionais que detém um capital social, mas necessitam de investimento e segurança financeira que os fundos oferecem.

Essa finalidade demanda uma estratégia de crescimento robusta e constante, com a aquisições de novas redes ou vendas que realizem o investimento. Uma expansão que se diferencia da forma orgânica como a maioria das escolas cresceu, por novas turmas, pela atratividade das suas propostas pedagógicas e a confiança das famílias no que propõem. Para operar tantas redes, os grupos educacionais seguem um modelo de gestão centralizada, que permite escala, controle e sinergia de operações. Gestores diretamente relacionados aos fundos se responsabilizam pelas informações, estratégia, finanças, pessoas, comunicação e marketing. A finalidade educacional, representada pela gestão pedagógica, segue diferentes modelos em função da cultura de cada grupo. Porém suas especificidades e processos de tomada de decisões não são desvinculados dessas outras áreas da gestão. Ou seja, está em curso um processo de financeirização, sistema de geração de riquezas que captura mais do que o crescimento da oferta privada de vagas e sua atratividade para as famílias. Desloca a finalidade das organizações escolares, globalizando culturas locais, redefinindo valores, relações de trabalho e relacionamento com as famílias (COHEN, 2020).

Uma segunda estratégia de crescimento dos grupos educacionais é a criação e expansão de redes de escolas próprias. As redes de escolas SEB incorporou redes locais, mas criaram-se

marcas próprias como as Escolas Concept para alta renda e a Luminova para classes populares. O Eleva, fundou a marca Eleva para um público de maior poder aquisitivo. E o Bahema Educação, mira um público de baixa renda com a rede de Escolas Mais, criando um importante contraste com seu *portfólio* de escolas focadas num segmento de alta renda.

Ou seja, por sua lógica, o mercado de serviços educacionais, reitera e aprofunda uma organização social desigual, além da clivagem já existente entre os sistemas educacionais público e privado. Seja pelo isolamento da experiência escolar de diferentes grupos sociais, uma marca cultural e identitária indelével, como pela segmentação que se instala dentro do sistema privado (ALMEIDA et al, 2017). Redes para classes populares, classes médias, médias altas e médias baixas, moldam-se para atender diferentes aspirações, se articulam sobre estereótipos de sucesso, mantendo posições sociais e desigualdade de oportunidades.

Dos anos 70 para cá, verificou-se uma expansão de matrículas no sistema privado em relação ao público, que se articula com a segmentação da oferta escolar. Num contexto de baixo crescimento demográfico, acirra-se a disputa de alunos do sistema público, que detém a grande maioria das matrículas deste nível. Seja através da oferta direta, com escolas privadas para classes populares, como através de *vouchers*, sistema de financiamento público de serviços privados (COHEN, 2020) ou mesmo pela prestação serviços como os sistema de ensino e outros (ADRIÃO, 2018).

Outra área de negócios essencial para atual configuração do ensino básico privado são os sistemas de ensino e os serviços a eles agregados. Customizados para responder á diferentes demandas, propõem caminhos formativos e instruem professores e gestores. No ensino público, mantém uma significativa penetração e somando as verbas do PNLD, combinam diferentes formas de apropriação do fundo público (GALZERANO, 2016; ADRIÃO, 2016). Atualmente são plataformas digitais, cuja criação e atualização de conteúdos é feita por equipes desvinculadas das escolas que o utilizam. Sua didática, escolhas programáticas, conteúdos e sistema de avaliações se impõem sobre as demandas emergentes da sala de aula, muitas vezes ignorando especificidades dos grupos, diferenças culturais e no desempenho de alunos. Dessa forma, possibilitam um alto nível de padronização, um aspecto bastante favorecido pela implantação das BNCC (Bases Curriculares Nacionais, atualmente em curso. Porém, pode-se afirmar que um dos principais atrativos dos sistemas de ensino são custos mais baixos e ganhos de escala.

O mesmo pode ser dito da supervisão e formação de professores, agregadas estes, que influenciam identidades profissionais e práticas escolares. Aspectos, que podem enfraquecer autorias e desencorajar experimentações, facilitando uma desvalorização sistêmica do papel do professor, precarizando contratos de trabalho e estabelecendo um controle de resultados excludente e seletivo.

Impactos de processos de financeirização de serviços educacionais

O percurso investigativo percorrido até aqui, aponta a complexidade de combinar interesses mercadológicos e expansivos dos fundos de investimento que gerenciam estes grupos à finalidade educacional dos seus serviços (SGUISSARDI, 2015; RODRÍGUEZ-GULÍAS et al, 2017). Uma dimensão que transborda as estratégias próprias a cada rede ou cadeia de

serviços é o papel central que a educação desempenha em macrocenários que projetam vias de desenvolvimento social, econômico e político.

Segundo Piketty (2020), no seu livro *Capital and Ideology*, a desigualdade econômica aumentou em todas as regiões do mundo a partir de 1980. Afirma que esse crescente desequilíbrio, trava o crescimento econômico. E se o atual sistema não se tornar menos desigual, mais equitativo e sustentável, regimes populistas e xenofóbicos podem se tornar majoritários e aprovar mudanças que destruiriam o hipercapitalismo global e digital, que vem dominando o mundo desde 1990 (PIKETTY, 2020, p.2).

Por esta e outras razões, Piketty investiga o que sustenta o presente nível de sequestro de renda em um percentual de cerca de 1% da população, uma conhecida medida de desigualdade. Afirma que a desigualdade não é econômica, nem tecnológica, mas ideológica e política. Pois as estruturas que a mantém são de natureza histórica e social, subsistindo em sistemas políticos, legais, fiscais e educacionais. Nessa ordem sistêmica, há uma relação entre sistemas de poder e o arcabouço legal que define processos decisórios, níveis de participação e a manutenção da propriedade privada. Além de manterem estreita relação com os dois primeiros, o sistema educacional e o regime de taxaço, que o autor considera que são as chaves para a manutenção ou transformação dos índices de desigualdade (PIKETTY, 2020, p. 6-7).

Retoma-se assim o potencial estruturador ou transformador da educação e seus sistemas. Seja pelo acesso a níveis mais avançados de escolarização ou no amplo processo de aprendizagem coletiva e experimentação histórica de diferentes grupos sociais e políticos. (PIKETTY, 2020, p. 10). Num momento de avanço de grupos privados que se perpetuam a partir de uma lógica mercantil, justifica-se a importância da preservação da dimensão pública e obrigatória do ensino. Ou seja, o discurso meritocrático, aplicado à educação, desmerece essa função transformadora, *premiando os vencedores do sistema econômico, enquanto estigmatiza perdedores pela sua falta de preparo, virtude e inteligência* (PIKETTY, 2020, p. 710).

Ao estudar a desigualdade brasileira do ponto de vista dos ricos (1926 a 2013), Souza (2018), demonstra que a concentração de renda no topo da pirâmide social tem uma surpreendente estabilidade. A fração da renda apropriada pelo 1% mais rico da população é de 25% do total, uma concentração que destoa dos padrões internacionais e coloca o Brasil entre os países mais desiguais do mundo. Nestes noventa anos, essa permanência deu-se em meio a mudanças econômicas e sociais muito profundas, enquanto a população cresceu seis vezes e o PIB *per capita* aumentou doze vezes (SOUZA, pg 275, 2018).

A desigualdade tem aqui grande força inercial e é produzida e reproduzida por uma série de pequenas e grandes decisões e acordos (...). Instituições e políticas criam, organizam mercados e geram oportunidades econômicas, moldando a distribuição e os retornos dos ativos desigualmente divididos entre a população. O “quid pro quo” político permite a mobilização de recursos - também intelectuais - para influir sobre a pletora de regulações, programas e afins (...) não raro com uma lógica de benefícios concentrados e custos difusos (SOUZA, pg. 279, 2018).

Considerações finais e indicações para a continuidade da pesquisa

Para avançar no estudo de impactos deste tema tão complexo, há vários caminhos a percorrer. Um dos mais seguros é aproximar-se das especificidades desse processo e como ele

transforma a gestão das organizações, escolhas curriculares e as atuações de seus profissionais, através de uma abordagem qualitativa e etnográfica. Outro caminho, de mais longo prazo é acompanhar o desenrolar e evolução deste mercado, avaliando fatos importantes, selecionado e comparando indicadores que demonstrem sentidos deste fenômeno. Um dos grandes desafios nessas escolhas é a opacidade natural das organizações privadas,

Porém, a principal motivação deste artigo é fomentar o debate e motivar pesquisadores e profissionais que lideram e movimentam esse campo a refletiram sobre sua configuração e tendências futuras. E gerar referências para um acompanhamento ao longo do tempo, quando os efeitos dos processos aqui narrados poderão ser melhor conhecidos e refletidos.

Referências

- ADRIÃO, T. et al. Grupos empresariais na educação básica pública brasileira: limites à efetivação do direito à educação. *Educação & Sociedade*, 37(134), 113-131. 2016
- ADRIÃO, T. et al. Uma modalidade peculiar de privatização da educação pública: a aquisição de "sistemas de ensino" por municípios paulistas. *Educação & Sociedade*, 30(108), 799-818. 2009
- ADRIÃO, T.; DOMICIANO, C. A Educação Pública e as Corporações: avanços e contradições em uma década de ampliação de investimento no Brasil. *FINEDUCA - Revista de Financiamento da Educação*, [S.l.] v. 8, abr. 2018. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/fineduca/article/view/79084>>. Acesso em 22/07/2020.
- SIQUEIRA, Ângela C. de. A regulamentação do enfoque comercial no setor educacional via OMC/GATS. *Rev. Bras. Educ.*, Rio de Janeiro, n. 26, p. 145-156, 2004
. <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782004000200012&lng=en&nrm=iso>. Acesso 13/10/ 2020
- ANTUNES, A. Em termos de educação pública nunca experimentamos um inimigo com uma força social tão concentrada como esse. *EPSJV/Fiocruz* | 27/04/2018
<http://www.epsjv.fiocruz.br/noticias/entrevista/em-termos-de-educacao-publica-nunca-experimentamos-um-inimigo-com-uma-forca> . Acesso em 15/05/2018
- BAHEMA EDUCAÇÃO, 2020 <https://www.bahema.com.br/>. Acesso em 25/06/2020.
- BARBOSA C.; PESSOA, D. Chaim Zaher estreia no Rio com novidades na educação privada. *Revista Veja*, 3/02/2018. <https://vejario.abril.com.br/cidade/chaim-zaher-estrela-no-rio-com-novidades-na-educacao-privada/> Acesso em 21/05/2020
- CARVALHO, C. A mercantilização da educação superior brasileira e as estratégias de mercado das instituições lucrativas. *Revista Brasileira de Educação*, v. 18 n. 54 jul.-set. 2013
- CARVALHO, C. A política pública para a educação superior no Brasil (1995-2008): ruptura e/ou continuidade? 2011. 465f. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2011
- COGNA EDUCAÇÃO, 2020 <http://ri.cogna.com.br/a-kroton/historico/> . Acesso em 29/06/2020).
- COGNA EDUCAÇÃO, 2020 Relatório de Sustentabilidade 2019. t.ly/SqCQ .Acesso em 30/06/20

COHEN, M. Business-Inspired School Reform in the Era of Financialization: Not Business as Usual. *Educational Policy* 1–29 Sagepub.com/journals-permissions. DOI: [10.1177/0895904820904736](https://doi.org/10.1177/0895904820904736)

CUNHA, J. Conglomerados do ensino superior avançam sobre a educação básica <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/06/conglomerados-do-ensino-superior-avancam-sobre-a-educacao-basica.shtml?loggedpaywall>. Folha de São Paulo, São Paulo, 17/06/2018. Acesso em 21/05/2020

D'ERCOLE, R. Abril Educação é vendida a fundo de investimentos por R\$ 1,3 bilhão. <https://oglobo.globo.com/economia/abril-educacao-vendida-fundo-de-investimentos-por-13-bilhao-15288026#ixzz3TukwjeKA> O Globo, Rio de Janeiro 09/02/2015. Acesso em 14/05/2020.

EDUCAÇÃO, 2017. SEB anuncia parceria com Maple Bear; Escola da Vila é vendida a investidores. *Educação*, Edição 237, março/abril de 2017, 24/02/2017

ELEVA EDUCAÇÃO. <https://elevaeducacao.com.br/historia/> Atualizado em maio de 2020. Acesso em 01/07/2020).

DI MARTINO, C.; SCOTT J. Private Sector, Contracting and Democratic Accountability. *Educational Policy* 27(2) 307–333, 2012. epx. sagepub.com 2

GALZERANO, L. Programa Nacional do Livro Didático e sistemas privados de ensino: a atuação da Somos Educação. *Fineduca – Revista de Financiamento da Educação*, Porto Alegre, v. 6, n. 9, 2016. <http://dx.doi.org/10.17648/fineduca-2236-5907-v6-67673>

GERA CAPITAL <https://geracapital.com/equipe/> . Atualizado em junho de 2020. Acesso em 1/07/2020

GLOBO.COM. Kroton e Anhanguera Educacional fazem acordo de associação <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2013/04/rede-de-ensino-kroton-vai-incorporar-anhanguera-em-acordo-com-aco.es.html>. G1, Economia, Publicado em 22/04/2013. Acesso em 29/06/2020.

GLOBO.COM (2019) Conheça a Bahema Educação, a empresa focada em criar pessoas críticas e autônomas <https://gq.globo.com/Prazeres/noticia/2019/03/conheca-bahema-educacao-empresa-focada-em-criar-pessoas-criticas-e-autonomas.html> G1, Estilo. Publicado em 31/03/2019. Acesso em 29/06/2020.

GOIS, A. Redes de Ensino crescem até 35% com franquias. Folha de São Paulo, São Paulo. 14/01/2002. <https://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u7930.shtml>. Acesso em 05/04/2020

HALL, S. Financial networks and the globalization of transnational corporations: the case of educational services. *Journal of Economic Geography* 15 (2015) pg. 539–559. Oxford University Press.

INEP. Censo Escolar 2018 <http://portal.inep.gov.br/web/guest/censo-escolar-2018> Brasília, Distrito Federal, Janeiro de 2019. Acesso 20/01/2019.

INEP. Censo Escolar 2014 <http://portal.inep.gov.br/web/guest/censo-escolar> Brasília, Distrito Federal, Janeiro de 2015. Acesso 20/01/2019.

PIKETTY, T. *Capital and Ideology*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2020.

- KOIKE, B. Abril Educação compra Editora Saraiva. Valor Econômico, São Paulo, <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2015/06/18/abril-compra-negocio-de-educacao-da-saraiva-por-r-725-milhoes.ghtml> 19/06/2015. Acesso em 15/05/2020
- KOIKE, B. Abril Educação vai investir em apostilas. <https://valor.globo.com/noticia/2011/09/05/abril-educacao-vai-investir-em-apostilas.ghtml> Valor Econômico, São Paulo, 5/09 2011. Acesso em 12/05/2020
- KOIKE, Beth (2016). Cultura Inglesa S.A., de Jorge Paulo Lemann, lança marca popular <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2016/11/30/cultura-inglesa-s-a-de-jorge-paulo-lemann-lanca-marca-popular.ghtml> Valor Econômico, São Paulo, 30/11/2016. Acesso em 01/07/2020.
- KOIKE, Beth. Kroton, o ônus e o bônus de ser grande demais <http://www.valor.com.br/empresas/5542359/kroton-o-onus-e-o-bonus-de-ser-grande-demais> Valor Econômico, São Paulo, 23/05/2018. Acesso em 25/06/2020.
- LIBÂNEO, J. C. Sistema de ensino, escola, sala de aula: onde se produz a qualidade das aprendizagens? In: Lopes, Alice C.; Macedo, Elizabeth (orgs.). Políticas de currículo em múltiplos contextos. São Paulo: Cortez, pg. 70-126. 2006.
- MANDL, C. Warburg Pincus vai comprar 25% da Eleva <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2017/06/26/warburg-pincus-vai-comprar-25-da-eleva.ghtml> Valor Econômico, São Paulo, 26/06/2017. Acesso em 01/07/2020.
- MELLO, E. Z.; PAIXÃO, M. Uma análise da educação brasileira: o mercado de sistemas de ensino/ Eduardo Zech Mello e Mariana Simon Paixão – Rio de Janeiro: Dissertação de Mestrado UFRJ/ Escola Politécnica, 2016.
- MIAKE, A. et al. Customer Knowledge Management (CKM): Model Proposal and Evaluation in a Large Brazilian Higher Education Private Group. Brazilian Business Review, 15(2),135. 2018 <https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.2.3> Acesso em 12/07/2018
- MOITA, R; LOBO E SILVA, C.; ANDRADE, E. Excesso de demanda permanente como estratégia de mercado: uma análise do mercado brasileiro de ensino superior. Revista de Avaliação da Educação Superior, v. 19, n. 3, p. 603-629, nov. 2014, Campinas.
- OLIVEIRA, R. P. A Transformação Da Educação Em Mercadoria No Brasil. Educação & Sociedade, Campinas, vol. 30, n. 108, pg. 739-760, 2009. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em 20/11/2018.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y; TUCCI, C. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. Communications of the Association for Information Systems, 16. 2005. Recuperado de <http://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1/> Acesso 12/06/2020.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business model generation. Recuperado de www.businessmodelgeneration.com/book . 2009. Acesso em 12/06/2020
- PORTO, C; REIGNÉR, C. O Ensino Superior no Mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025. Uma Abordagem Exploratória <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ensinosuperiormundobrasiltendenciasenarios2003-2025.pdf>. 2003. Acesso em 20/08/2018.
- RACHID, L. 2020. A origem dos sistemas de ensino e a sua importância para a educação brasileira. <https://revistaeducacao.com.br/2020/04/10/sistemas-de-ensino-contexto/> Educação, Edição 237, maio de 2020, 10/04/2020. Acesso em 20/05/2020.



RAMA, C. El negocio universitario 'for-profit' en América Latina. Revista de la Educación Superior vol.41 no.164 México oct./dic. 2012

RODRÍGUEZ-GULÍAS et al. The role of venture capitalist to enhance the growth of Spanish and Italian university spin-offs. International Entrepreneurship and Management Journal, Pgs 1-20, 2017.

SHELLER, F. Após venda da Estácio, Zaher investe R\$ 100 mi em novo modelo de ensino. O Estado de S.Paulo 10/10/2016. <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,apos-venda-da-estacio-zaher-investe-r-100-mi-em-novo-modelo-de-ensino,10000081210> . Acesso em 19/05/2020

SEB, 2020. <https://www.escolaseb.com.br/thathi/> Atualizado em julho de 2020. Acesso em 6/07/2020

SGUISSARDI, V. Educação superior no Brasil. Democratização ou massificação mercantil? Educação & Sociedade, Campinas, v. 36, nº. 133, p. 867-889, out.-dez., 2015

SOUZA, P.F. Uma história de desigualdade, a concentração de renda entre os ricos no Brasil (1926-2013). Hucitec Editora, Anpocs, São Paulo, 2018.

TEECE, D. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning [Volume 43, Issues 2–3](#), April–June 2010, Pages 172-194
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>



TECNOLOGIAS DIGITAIS E INDUSTRIA 4.0: Um novo desafio para a Indústria Brasileira

Laerte Gil Nicaretta Oliani

Doutorando no Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC-SP.

Danilo Nunes

Doutorando no Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC-SP.

Daniela Mary Terra Ferreira

Mestre no Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC-SP.

Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos

Professora Doutora do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC-SP.

RESUMO

O avanço tecnológico tem impulsionado uma transição de novas formas de produção conhecida como a Quarta Revolução Industrial. A introdução de tecnologias digitais nos processos está transformando a indústria tradicional, sendo decisiva para sua competitividade e melhoria na integração nas cadeias globais de valor. O objetivo do estudo é analisar o grau de conhecimento e implantação de tecnologias digitais na indústria brasileira. Para a seleção do objeto de estudo foi realizado uma pesquisa exploratória com uma amostra de empresas da Associação Nacional da *Indústria* de Pneumáticos. Concluiu-se que a implantação das novas tecnologias digitais e o desenvolvimento da Indústria 4.0 no Brasil demandarão um grande desafio para o setor público e privado.

Palavras-chave: Indústria 4.0, Tecnologias Digitais, Tecnologias Disruptivas.

1. Introdução

As organizações como sistemas de unidades interdependentes devem ter um olhar ainda mais crítico com essa nova fase de mudanças e os seus administradores devem dar ênfase no trabalho em equipe, diminuindo os controles mais rígidos em relação às pessoas, buscando,

assim, maior consolidação da economia e do trabalhador do conhecimento em estruturas que privilegiam a organização baseada nas informações.

Tessarini Junior e Saltorato (2018) afirmam que a Indústria 4.0 tem potencial para provocar transformações na natureza do trabalho e sinalizam a construção de uma nova forma de organização do trabalho pautada pela união do homem, da máquina e da tecnologia.

Em seu estudo sobre a quarta revolução industrial e os impactos que ela pode trazer ao trabalho, Schwab (2016) destaca que podemos ter dois campos de percepção no mercado de trabalho: os trabalhadores que encontrarão novos empregos com a tecnologia desencadeando uma nova era de prosperidade, ou os que acreditam que haverá um novo armagedon social e político, criando-se assim uma escala maciça de desempregos.

Seu principal argumento ao defender a primeira percepção é de que os desejos e as necessidades humanas são infinitos, logo, a tecnologia deve entrar nessa escala de necessidades tornando-se um verdadeiro processo de fornecimento também infinito.

Há de se entender que a fusão das tecnologias, sejam digitais, físicas ou biológicas, tem de ser utilizada para aumentar o trabalho e a cognição humana, logo, há a necessidade de serem revistos os modelos de gestão exigindo-se dos líderes uma atuação forte na preparação da mão de obra que entenda de máquinas cada vez mais capazes, conectadas e inteligentes.

Schwab (2018) enfatiza que a revolução industrial pode sinalizar um caminho para elevar a humanidade a uma nova consciência coletiva e moral. Para isso é necessário que se divulgue, de forma mais abrangente, as tecnologias específicas a cada modelo de governança.

Para definição do modelo de governança, ressalta a necessidade de se entender num primeiro momento para depois aplicar a proposta de lideranças baseadas na visão sistêmica, pois entende ser este um caminho seguro para projetar e criar cenários futuros de forma inclusiva, sustentável e próspera.

As tecnologias disruptivas vão exigir, cada vez mais, novas habilidades e competências até então inusitadas e isso faz com que haja, necessariamente, uma reflexão de como gerenciar as pessoas. Pode-se que afirmar que a quarta revolução industrial depende das pessoas e a engenharia de se substituir os processos repetitivos por rotinas mais complexas evidencia essas mudanças em virtude do bem provável aumento de produtividade. É possível afirmar que, pela velocidade com que esse processo se apresenta, teremos muitas tarefas obsoletas e algumas erradicadas num curto espaço de tempo.

Isso não deixa de ser um grande desafio às empresas e seus administradores, ganhando mais espaço o profissional que tenha um perfil mais multidisciplinar, exigência natural em virtude dos avanços tecnológicos

2. Indústria 4.0 – contexto e perspectivas

A quarta revolução industrial é considerada o futuro paradigma da produção e segundo Kagermann *et al.* (2013) gerará fábricas inteligentes com uma estrutura modular (*smarts factory*) em que os sistemas ciberfísicos monitoram processos físicos – criando-se uma cópia virtual do mundo físico – e tomam decisões descentralizadas, com o uso de sistemas ciberfísicos e da internet das coisas, que se comunicam entre si e com humanos em tempo real.

Para usar o potencial das novas tecnologias desta forma integrada será necessária uma ruptura nos métodos tradicionais de concepção e análise de sistemas de controle e, conseqüentemente, novas técnicas de modelagem de sistemas deverão ser consideradas além da formação de mão de obra qualificada. (KAGERMANN *et al.*, 2013; KOLBERG e ZUHLKE, 2015; LI *et al.*, 2010)

Segundo Gray (2016) e Berman (2017) novas áreas de estudos irão surgir e com isso, novas profissões e novas metodologias de ensino. A Revolução 4.0 trará robótica avançada, transporte autônomo, IA e aprendizado de máquinas, materiais avançados, biotecnologia, genômica ocasionando prováveis mudanças em mais de 35% das habilidades que são consideradas importantes na força do trabalho. A criatividade tornará uma das três principais habilidades que os profissionais necessitarão, junto com o pensamento crítico e a capacidade de resolução de problemas complexos.

O Fórum Econômico Mundial (WEF, 2018) trata o assunto com alta prioridade, realizando conferências internacionais e emitindo relatórios, dando suporte às indústrias e aos governos em todo o mundo. Discute-se os impactos que a Indústria 4.0 trará no âmbito empresarial, nos negócios e no mercado de trabalho.

Segundo o relatório “*An Action Plan to solve the Industry’s Talent Gap*” (WEF, 2018), um dos problemas detectados foi a escassez de trabalhadores qualificados em todo o setor. Para preencher essa lacuna e obter as habilidades necessárias para acelerar a adoção de novas tecnologias promissoras, sugere que as partes interessadas da IU (*The Infrastructure and Urban Development (IU) Industry*) deverão colaborar para promover talentos, melhorando a qualificação dos trabalhadores através de treinamento para novas tecnologias.

A Comissão Europeia (EU, 2018) também está preocupada e desenvolveu o “*Digital Transformation Monitor*” que visa fomentar a base de conhecimento sobre a situação atual da indústria 4.0 e a evolução da transformação digital na Europa. A Comissão Europeia fornece um mecanismo de monitoramento para examinar as principais tendências na transformação digital, bem como relatórios sobre as principais oportunidades industriais e tecnológicas, desafios e iniciativas políticas relacionadas à transformação digital, promoção de talentos e seu desenvolvimento profissional.

Silva (2016) e Venturelli (2015) corroboram com as características relevantes do novo profissional da indústria, que é o conhecimento das ferramentas de análise de dados, onde os técnicos não irão mais apertar os botões, mas sim, adaptar-se a lidar com robôs e máquinas cada vez mais inteligentes. Ou seja, haverá necessidade de ter um olhar analítico de todo o processo de produção, onde a máquina realizará os processos repetitivos dando apoio na geração da informação para a tomada de decisão.

3. Indústria 4.0 no Brasil

Segundo Hanh (2016), A indústria nacional ainda se encontra muitos anos atrás em questão tecnológica quando comparada com países desenvolvidos como a Alemanha e Estados Unidos. O Brasil está ainda em transição, ou seja, está substituindo as tradicionais linhas de montagem utilizando pessoas, e introduzindo a automação através da eletrônica, robótica e programação, porém ainda em um ritmo muito abaixo do necessário para ser competitiva.

Corroborando com esse pensamento, Maia (2017) afirma que no Brasil ainda é novo o conceito de Indústria 4.0 e as empresas estão se adaptando, entretanto, as indústrias aeronáutica e automotiva são onde a implantação do conceito da Indústria 4.0 está começando a aparecer de forma significativa.

Várias iniciativas do Governo Federal, Confederação Nacional da Indústria e outras entidades privadas estão juntando esforços, em diversas frentes para implantação de uma política para Indústria 4.0 no Brasil.

O Governo Federal, por meio da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), desenvolveu uma Agenda Brasileira para a Indústria 4.0, tratando-se de uma série de medidas e recomendações para transformar o parque industrial brasileiro nas próximas décadas. Entre os objetivos, é fazer

com que 18% das empresas tenham concluído suas jornadas para o modelo 4.0 em até 20 anos. (MDIC, 2018)

Para a Confederação Nacional da Indústria, o foco da indústria brasileira tem sido a melhoria nos processos para aumentar a produtividade e aproveitar oportunidades dentro da cadeia produtiva e na exploração de novos modelos de negócios. A indústria brasileira segue um caminho natural no seu desenvolvimento, mas considerando seu posicionamento na economia global, a implantação da digitalização se faz necessária em todas as dimensões. (CNI, 2016).

Nesse contexto, a Confederação Nacional da Indústria está elaborando, no âmbito do Conselho Temático Permanente de Política Industrial e Desenvolvimento Tecnológico (COPIN), uma agenda de propostas sobre o tema que aborda sete dimensões prioritárias para o desenvolvimento da Indústria 4.0 no Brasil (CNI,2016), são elas:

- i) aplicações nas cadeias produtivas e desenvolvimento de fornecedores;
- ii) mecanismos para induzir a adoção das novas tecnologias;
- iii) desenvolvimento tecnológico;
- iv) ampliação e melhoria da infraestrutura de banda larga;
- v) aspectos regulatórios;
- vi) formação de recursos humanos; e
- vii) articulação institucional.

Recente pesquisa com 2.225 empresas brasileiras realizada pela CNI revela que o grau de conhecimento da indústria brasileira sobre tecnologias digitais e a sua incorporação à produção, pré-condições para o avanço da Indústria 4.0 ainda é pouco difundido, a saber: 42% das empresas desconhecem a importância das tecnologias digitais para a competitividade da indústria; 52% não utilizam nenhuma tecnologia digital listadas na pesquisa; 48% utilizam uma das tecnologias listadas na pesquisas. As principais tecnologias digitais citadas constam do quadro 01, a seguir:

Quadro 01: Lista de tecnologias digitais

Automação digital sem sensores
Automação digital com sensores para controle de processo
Monitoramento e controle remoto da produção com sistemas do tipo MES e SCADA
Automação digital com sensores com identificação de produtos e condições operacionais, linhas flexíveis
Sistemas integrados de engenharia para desenvolvimento de produtos e manufatura de produtos
Manufatura aditiva, prototipagem rápida ou impressão 3D
Simulações/análise de modelos virtuais para projeto e comissionamento
Coleta, processamento e análise de grandes quantidades de dados (big data)
Utilização de serviços em nuvem associados ao produto
Incorporação de serviços digitais nos produtos (“Internet das Coisas” ou Product Service Systems)

Projetos de manufatura por computador CAD/CAM (2) (3)

Fonte: CNI (2016) adaptado pelos autores.

Destaca-se que 31% das empresas consultadas não responderam ou declararam não saber se utilizavam alguma das tecnologias listadas, revelando o alto nível de desconhecimento sobre o tema (CNI, 2016).

O desconhecimento é significativamente maior entre as pequenas empresas (57%). Entre as grandes, o percentual que não identificou alguma das tecnologias digitais apresentadas como importante para a competitividade cai para 32%. (CNI, 2016)

O baixo conhecimento sobre as tecnologias digitais e seus benefícios revelados na pesquisa indicam a necessidade de um esforço de disseminação de conhecimento sobre o tema.

Diante desse contexto, descobre-se que existe um grande desafio na agenda de propostas, nas suas sete dimensões prioritárias e consequentemente na política industrial capaz de viabilizar e induzir o desenvolvimento da Indústria 4.0 no Brasil.

04. Metodologia

Foi realizada uma pesquisa entre empresas da Associação Nacional da *Indústria* de Pneumáticos tendo como base proposta da Confederação Nacional da Indústria e Ministério da Indústria e Comercio.

A pesquisa teve origem na necessidade de se conhecer o grau de conhecimento da indústria brasileira sobre tecnologias digitais e a sua incorporação à produção, pré-condições para o avanço da Indústria 4.0, de fundamental importância para a elaboração de políticas para melhoria nos processos, aumento da produtividade e desenvolvimento de novos modelos de negócios, melhorando o posicionamento competitivo brasileiro na economia global .

O questionário foi estruturado com o objetivo de se conhecer a opinião dos entrevistados no que diz respeito à: as empresas conhecem a importância das tecnologias digitais para a competitividade da indústria? As empresas utilizam alguma tecnologia digital listadas na pesquisa? As empresas possuem mão de obra qualificada para Indústria 4.0? As empresas possuem recursos para implantação das financiamento das tecnologias digitais?

Foram enviados 59 convites para as áreas técnicas e administrativas por meio da ferramenta Question Pro, via email, com uma taxa de conclusão de 34,48 %, respeitando a anonimidade das respondentes.

O questionário foi aplicado com a supervisão direta dos autores, estruturado em 15 perguntas subdivididas em 03 partes, incluindo as dimensões prioritárias para o desenvolvimento da Indústria 4.0 no Brasil, seu grau de conhecimento sobre tecnologias digitais, suas pré-condições para incorporação à produção.

Quanto à forma de abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se como exploratória quantitativa, pois este método é indicado nos casos em que é necessário conhecer a extensão do objeto estudado, identificando o nível de conhecimento e opiniões em relação ao problema (GONÇALVES E MEIRELLES, 2004).

5. Análise dos Resultados

A parte 01 do questionário referiu-se à utilização das tecnologias digitais no âmbito do trabalho, com o objetivo de medir o grau de conhecimentos dos pesquisados. Os resultados apresentados foram:

Quadro 02: Tecnologias digitais

Tecnologias	Resultado em %
Big data, Analytics, inteligência artificial	3,22
Robôs autônomos	3,33
Simuladores	2,67
Realidade aumentada	2,67
Integração de sistemas	2,78
Manufatura aditiva (impressão 3D)	3,22
Cyber segurança	1,67
Nuvem de dados	3,56
Internet das coisas (IoT)	2,67
Média apurada	2,87

Fonte: Elaborado pelos autores

No passo seguinte, buscou-se conhecer o conhecimento dos pesquisados quanto aos tipos de tecnologia já utilizados nos processos produtivos das organizações, destacando que era possível assinalar mais de um item como resposta. Os resultados apresentados foram:

Quadro 03: Tipos de tecnologia

Tecnologias	Resultado em %
Automação digital sem sensores	8,33
Automação digital com sensores para controle do processo	25,00
Monitoramento e controle remoto da produção com sistemas MÊS e SCADA	8,33
Automação digital com sensores de identificação de produtos e condições, linhas flexíveis	25,00
Nenhuma das opções anteriores	33,33

Fonte: Elaborado pelos autores

No passo seguinte, buscou-se conhecer o conhecimento dos pesquisados quanto aos tipos de tecnologia digitais que são utilizadas no desenvolvimento e/ou redução do *time to market* destacando que era possível assinalar mais de um item como resposta. Os resultados apresentados foram:

Quadro 04 Tipos de tecnologia / desenvolvimento e/ou redução do *time to market*

Tecnologias	Resultado em %
Sistemas integrados de engenharia para desenvolvimento e manufatura de produtos	22,22
Manufatura aditiva, prototipagem rápida ou impressão 3D	11,11
Simulações/análise de modelos virtuais (Elementos Finitos, Fluidodinâmica Computacional, etc.) para projeto e comissionamento	11,11

Fonte: Elaborado pelos autores

No passo seguinte os pesquisados deveriam assinalar os tipos de tecnologias digitais que são utilizadas nos novos modelos de negócios / produtos, sendo possível também assinalar mais de uma resposta. Os resultados apresentados foram:

Quadro 05: Tipos de tecnologia / novos modelos de negócio / produtos

Tecnologias	Resultado em %
Coleta, processamento e análise de grandes quantidades de dados (big data).	27,27
Utilização de serviços em nuvem associados ao produto	18,18
Incorporação de serviços digitais nos produtos (“Internet das Coisas” ou Product Service Systems	9,09
Projetos de manufatura por computador CAD/CAM	18,18
Nenhuma das opções anteriores	27,27

Fonte: Elaborado pelos autores

A parte 2 do questionário referiu-se aos benefícios esperados ao adotar as Tecnologias Digitais na percepção dos pesquisados. Quando questionados sobre quais são os benefícios esperados quanto à sua eficiência, sendo possível mais de uma resposta, os resultados apresentados foram:

Quadro 06: Resultados esperados quando da aplicação das tecnologias digitais

Indicadores	Resultado em %
Reduzir custos operacionais	37,50
Aumentar a produtividade	37,50
Otimizar os processos de automação	12,50
Aumentar a eficiência energética	0,00
Todas as opções anteriores	12,50

Fonte: Elaborado pelos autores

No passo seguinte os pesquisados foram questionados sobre quais são os benefícios esperados em relação ao PRODUTO sendo possível mais de uma resposta, os resultados apresentados foram:

Quadro 07: Resultados esperados quanto ao produto

Indicadores	Resultado em %
Melhorar a qualidade dos produtos ou serviço	45,45
Desenvolver produtos ou serviços mais customizados	9,09
Criar modelos de negócios	9,09
Todas as opções anteriores	36,36

Fonte: Elaborado pelos autores

No passo seguinte os pesquisados foram questionados sobre quais são os benefícios esperados em relação ao empregado / colaborador, ou seja, como ele se vê nesse contexto, sendo possível mais de uma resposta, os resultados apresentados foram:

Quadro 08: Resultados esperados quanto à autopercepção

Indicadores	Resultado em %
Compensar a falta de colaborador capacitado	33,33
Aumentar a segurança do colaborador	22,22
Reduzir as reclamações trabalhistas	11,11
Todas as opções anteriores	33,33

Fonte: Elaborado pelos autores

Os pesquisados ao serem questionados sobre quais os possíveis benefícios que a utilização das tecnologias digitais possam vir a garantir a eficiência nos modelos de gestão sendo possível mais de uma resposta, os resultados apresentados foram:

Quadro 09: Resultados esperados quanto à eficiência nos modelos de gestão

Indicadores	Resultado em %
Maior visualização e controle de produção dos processos (cadeia de valor, linha de produção, etc.).	20,00
Maior integração das áreas envolvidas (administrativa e operacional) no controle dos processos de negócios.	10,00
Melhorar processo de tomada de decisão	10,00
Todas as opções anteriores	60%

Fonte: Elaborado pelos autores

No passo seguinte buscou-se identificar quais são os benefícios esperados quanto ao desenvolvimento / redução do *time to Market*, sendo possível mais de uma resposta.

Quadro 10: Resultados esperados quanto ao *Time to Market*

Indicadores	Resultado em %
Reduzir tempo de lançamento de novos produtos	50,00
Meio ambiente - Melhorar a sustentabilidade	20,00
Nenhuma das listadas	30,00

Fonte: Elaborado pelos autores

A parte 3 do questionário referiu-se ao grau de dificuldade de adoção e/ou implantação das tecnologias digitais. O primeiro indicador objetivou levantar informações sobre quais

seriam as principais barreiras internas que dificultam a adoção de tecnologias digitais, sendo também possível a marcação de mais de uma alternativa.

Quadro 11: Barreiras para implantação de tecnologias digitais

Indicadores	Resultado em %
Alto custo de implantação	31,82
Falta de clareza na definição do retorno sobre o investimento	13,64
Estrutura e cultura da empresa	18,18
Dificuldade para integrar novas tecnologias e softwares	9,09
Infraestrutura de TI inapropriado	18,18
Risco para segurança da informação	4,55
Não sabe/ Não conhece	4,55

Fonte: Elaborado pelos autores

Ainda questionando sobre as possíveis barreiras, agora no âmbito externo, os resultados foram:

Quadro 12: Barreiras externas para implantação de tecnologias digitais

Indicadores	Resultado em %
Falta de trabalhador qualificado	22,22
Infraestrutura de telecomunicações do país insuficiente	16,67
Dificuldade para identificar tecnologias e parceiros	11,11
Ausência de linhas de financiamento apropriadas	5,56
O mercado ainda não está preparado (clientes e fornecedores)	11,11
Falta de normalização técnica	5,56
Regulação inadequada	16,67
Não sabe/ Não conhece	11,11

Fonte: Elaborado pelos autores

Na parte 4 do questionário buscou-se identificar a relação de dados obtidos com a implantação das Tecnologias Digitais nas organizações pesquisadas e a primeira questão abordava a principal fonte de dados utilizada pela empresa.

Quadro 13: Principal fonte de dados utilizada

Indicadores	Resultado em %
Sistemas ERPs, como: cadastro de clientes, fornecedores, funcionários, produtos, marketing e vendas, etc	77,88
Dados manipulados ou gerados nos sistemas das empresas, tais como: movimentações bancárias, transações de compra e venda de produtos e serviços, etc	0,00
Dados de sensores e monitoramentos temporais	0,00
Dados das mídias sociais, como: Facebook, LinkedIn e instagram	0,00
Dados em formato multimídia, como imagens, sons e vídeos	0,00
Dados oriundos de satélites e aplicações geoespaciais	0,00
Outros	2,00
Todas anteriores	0,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Indagou-se, qual seria a principal fonte de dados a ser utilizada pela empresa, tomando como base as influências digitais e o grau de aplicabilidade num futuro próximo. Os resultados foram:

Quadro 14: Principal fonte de dados a ser utilizada no futuro

Indicadores	Resultado em %
Sistemas ERPs, como: cadastro de clientes, fornecedores, funcionários, produtos, marketing e vendas, etc	0,00
55.56% Dados manipulados ou gerados nos sistemas das empresas, tais como: movimentações bancárias, transações de compra e venda de produtos e serviços, etc	11,11
Dados de sensores e monitoramentos temporais	0,00
Dados das mídias sociais, como: Facebook, LinkedIn e instagram	0,00
Dados em formato multimídia, como imagens, sons e vídeos	0,00
Dados oriundos de satélites e aplicações geoespaciais	0,00
Outros	11,11
Todas as anteriores	22,11

Fonte: Elaborado pelos autores

Indagados de qual seria o PRINCIPAL desafio relacionado à utilização das estratégias de Tecnologias de dados na sua empresa, obteve-se como resultados os seguintes indicadores:

Quadro 15 - Principal desafio quanto à adoção de tecnologias digitais

Indicadores	Resultado em %
ESCOLHER Softwares e/ou hardwares apropriados	22,11
IDENTIFICAR metodologia adequada para EXPLORAR e/ou CAPTURAR dados online	11,11
IDENTIFICAR metodologia adequada para ESTUDAR e/ou INTERPRETAR os dados	0,00
OBTER Pessoas qualificadas para apoiar a estratégia de análise de dados	0,00
CONECTAR várias informações e/ou sistemas diferentes	11,11
IMPLEMENTAR Proteção ou Mobilidade de dados na nuvem	0,00
CUSTEAR todas as despesas de implantação de tecnologia de dados	55,56

Fonte: Elaborado pelos autores

06. Considerações finais

O presente estudo partiu da necessidade do conhecimento da indústria brasileira sobre tecnologias digitais, pré-condições para o avanço da Indústria 4.0. Foi realizada uma pesquisa exploratória quantitativa, baseada em quatro pilares. O primeiro pilar foi sobre conhecimento da importância das tecnologias digitais para a competitividade da indústria, apresentando o resultado que a maioria dos entrevistados conhecem as Tecnologias Digitais de Nuvem de Dados e Robôs Autônomos. O segundo foi sobre a utilização de alguma tecnologia digital, apresentando o resultado que a maioria utiliza Automação Digital com Sensores para Controle

do Processo e Automação Digital com Sensores de Identificação de Produtos e Condições, Linhas Flexíveis. No terceiro foi se as empresas possuem mão de obra qualificada para Indústria 4.0, apresentando o resultado que a maioria dos entrevistados tem falta de colaborador capacitado e mão de obra qualificada. No quarto foi se empresas possuem recursos para implantação e/ou financiamento das tecnologias digitais, apresentando o resultado que maioria dos entrevistados não possuem recurso para implantação, queixando-se do alto custo de implantação e falta de financiamento.

O estudo corrobora com pesquisa realizada pela CNI onde foi revelado a falta de conhecimento das empresas sobre a importância das tecnologias digitais para sua competitividade, carência de mão de obra qualificada, alto custo de implantação e falta de financiamento.

Chega-se à conclusão de que o desenvolvimento da Indústria 4.0 no Brasil, com a implantação das novas tecnologias digitais demandarão um grande desafio para o setor público e privado.

Como este estudo limitou-se ao ramo de pneumático, sugere-se novas pesquisas em outros segmentos da indústria brasileira para obtermos outros dados comparativos, validando ou não os resultados obtidos com esta pesquisa.

Referências

BERMAN, A. E. **Automation eating your industry?** (Answer: Yes.) These are the skills that will always be valued in the workplace. Singularity University, 2016. disponível em: <https://medium.com/singularityu/automation-eating-your-industry-22173e674d04>. Acesso em: 21 jun. 2018.

CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Indústria 4.0: novo desafio para as empresas brasileiras**, 2016. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/sondesp-66industria-4-0/>. Acesso em: 21 jun. 2018.

EU - EUROPEAN COMMISSION. **Digital transformation monitor**. Disponível em: <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/tags/industry-40>. Acesso em: 21 jun. 2018.

GRAY, A. **Top 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution**. World Economic Forum. 2016. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>. Acesso em: 21 jun. 2018.

HAHN, José Rizzo. A Era da Internet Industrial e a Indústria 4.0. **Produção em Foco**. Joinville, p. 1-4. dez. 2016.

KAGERMANN, H. *et al.* **Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0**. n. April, p. 4–7, 2013.

KOLBERG, D.; ZUHKLE, D. **Lean automation enabled by industry 4.0 technologies, Information Control Problems in Manufacturing**, vol. 15, pp. 1919–1924, 2015.

LI, B.H. *et al.* Cloud manufacturing: a new service-oriented networked manufacturing model, **Computer Integrated Manufacturing Systems** 16(1): 1– 7, 2010.

MAIA, O.L. **Percepções sobre a indústria 4.0 no Brasil**. 2017. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/percep%C3%A7%C3%B5es-sobreindustria-40-brasil-osvaldo-lahoz-maia>. Acesso em: 21 jun 2018.

MDICS - MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **Indústria 4.0**. Disponível em: <http://www.industria40.gov.br/>. Acesso em: 18 jun 2018

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016

SCHWAB, K. **Aplicando a quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2018

SILVA, R.M. **Sistema de controle da indústria 4.0.**, 2016. Disponível em : https://www.researchgate.net/publication/315792669_Sistema_de_Control_e_Tecnicas_de_Projeto_disponivel_em_httpswwwamazoncombrSistema-Controle-IndC3BAstria-4-0-Modelagem-ebookdpB01N0W4BTE. Acesso em: 22 jun 2018.

TESSARINI, Geraldo; SALTORATO, Patrícia. Impactos da indústria 4.0 na organização do trabalho: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 743-769, jun. 2018. ISSN 16761901. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/2967>>. Acesso em: 21 jul. 2020. doi: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v18i2.2967>.

VENTURELLI, M. **Indústria 4.0**. 2015. Disponível em: <https://www.automacaoindustrial.info/industria-4-0-uma-visao-da-automacao-industrial/> Acesso em: 22 jun 2018.

WEF – Fórum Econômico Mundial. **An Action Plan to solve the Industry’s Talent Gap**. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Action_plan_to_solve_the_industrys_talent_gap.pdf., fev. 2018. Acesso em: 10 abr. 2018

COMO A ÁREA DE COMPRAS ESTÁ SE POSICIONANDO FRENTE ÀS NOVAS TECNOLOGIAS E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL?

Arnoldo José Hoyos
Daniela Mary Terra Ferreira Pinto
Diego Conti
Ladislaw Dowbor

Programa de Pós-Graduação em Administração, PUC/SP

Resumo: O objetivo do trabalho foi analisar o posicionamento de uma área de compras frente à estas mudanças de tecnologias e transformação digital. Foi possível abordar uma pesquisa sobre os impactos da Indústria 4.0 na área de compras no Brasil em relação à estudos globais, as possíveis barreiras à digitalização de Compras e maneiras de superá-las, e as possíveis ferramentas e tecnologias que podem alavancar estes processos digitais. Ao longo desta pesquisa também foi possível abordar o aspecto dos profissionais de compras que trabalham com este novo cenário de tecnologia, algumas das ferramentas utilizadas atualmente na área de compras das empresas e a visão de investimento no curto, médio e longo prazo. Por fim, foi efetuada proposta de que a área de compras deverá passar por mudanças em vários aspectos, provavelmente em 10 dimensões apresentadas neste estudo.

Palavras - chave: Procurement 4.0; Revolução 4.0; Transformação digital; Administração de compras

1 Introdução

Agora fala-se muito sobre esta última tendência industrial, onde as tecnologias digitais, incluindo sistemas ciber-físicos, internet das coisas, robótica na nuvem, impressão 3D, tecnologia de sensores e big data, estão dominando a agenda e remodelando a indústria e a maneira como trabalhamos.

Segundo Batran [1], a análise avançada de dados – Analytics - pode ser usada para fornecer mais visibilidade ao negócio para fins de planejamento e previsão, usando dados em tempo real, como preços de produtos básicos e mão-de-obra, para ajudar a prever o custo de produção de produtos em uma base contínua. Em teoria, isso pode ajudar as empresas a trabalharem com previsões contínuas e a compra destes itens pode estar mais próxima e alinhada com as táticas de vendas e marketing. Enquanto isso, o impacto da IoT – internet das coisas pode ser uma tecnologia chave na cadeia de suprimentos - a visibilidade de bens e componentes individuais no estoque pode ser muito melhorada, com uma melhoria subsequente na eficiência, que em muitos casos pode levar a um significativo benefício de caixa e agilidade na operação.

Os autores [1] mencionam que poderemos ter ainda desafios como: “time de compras ainda em 2.0” ou ainda uma “liderança no 1.0”, o que também ocasionará vários questionamentos e limitações para alcançar o objetivo de *Procurement 4.0*. A única coisa que sabemos até o momento é que caminhamos para uma mudança radical com “O QUE COMPRAR e COMO COMPRAR”.

Com tudo que está ocorrendo no mundo com a revolução 4.0, sabemos que os impactos serão profundos, mas quais são os impactos das tecnologias provenientes da revolução 4.0 nas áreas de compras no Brasil?

A proposta deste trabalho é discutir e fornecer insights e orientações sobre como enfrentar melhor os desafios atuais e futuros das organizações na área de Compras. Como a área de compras está se posicionando frente às novas tecnologias e a transformação digital?

O objetivo geral da pesquisa é:

- Identificar os impactos da Indústria 4.0 na área de compras no Brasil.
- Identificar as possíveis barreiras à digitalização de Compras e maneiras de superá-las.
- Identificar as possíveis ferramentas e tecnologias que podem alavancar estes processos digitais.

A pesquisa também explora alguns modelos e estruturas teóricas do que seria uma área de “Compras 4.0” (ou *Procurement 4.0*), com uma proposta de abordagem de dimensões importantes para a área.

2 Referencial teórico

2.1 Definição de modelo para “Compras 4.0” ou “*Procurement 4.0*”

Nesta pesquisa, buscamos algumas referências ou modelos para “*Procurement 4.0*”. A busca foi focada nos modelos que pudessem abordar o maior número de dimensões de mudanças para uma área de compras, pensando em tecnologias digitais ou revolução 4.0. Preferencialmente aquelas que também pudessem abordar o futuro das pessoas que trabalham nesta área. Foram identificadas algumas estruturas, ou como os autores preferem chamar de “Framework” para uma área de *Procurement 4.0*. Vamos apresentar um resumo comparativo sobre estes 3 modelos: PWC [2], Batran [1] e D.Little [3].

Os principais pontos mencionados pelos autores sobre *PROCUREMENT 4.0*, em aproximadamente 10 dimensões:

1) Nova proposta de valor da área de Compras (“*Procurement*”)

PWC (2016)	D.LITTLE (2016)	BATRAN (2017)
A área de compras, como principal interface do fornecedor, poderá manter e até mesmo aumentar sua proposta de valor dentro da empresa. Possibilidade de criação de novos modelos de negócios para si mesmo. Este conhecimento representa um ativo de valor.	Decisões de fornecimento baseadas apenas no custo serão modificadas para serem baseadas no custo e no valor adicional da empresa gerada por bens e serviços adquiridos e novos relacionamentos com fornecedores. Aumentar valor e manter as reduções de custos.	Os compradores estão assumindo cada vez mais o papel de um gerente da cadeia de valor com uma visão holística da cadeia de suprimentos. Essa cadeia de valor determina a competitividade das empresas com concorrentes e seus fornecedores.

(2) Interface com fornecedor

PWC (2016)	D.LITTLE (2016)	BATRAN (2017)
A proposta de valor é a interface com o fornecedor. Dados sendo compartilhados em tempo real para parceiros de valor da cadeia. Estas cadeias de valor virarão "redes de valor".	O primeiro elemento central é o gerenciamento de inovação de fornecedores.	Cadeia de valor ao negócio: Mapear do produto final até a matéria prima (“upstream supply Market analysis”, incluindo dependência de fornecedores e propriedade intelectual).

(3) Inovação

PWC (2016)	D.LITTLE (2016)	BATRAN (2017)
Não menciona	Área de compras estabelecida como líder de inovação e parceira de negócios preferida;	As inovações são importantes para alcançar diferenciação. Criação conjunta. O objetivo da rede estratégica é ser o cliente preferido e assim ter direitos exclusivos sobre as inovações dos fornecedores.

(4) Mudança no que compram e como compram

PWC (2016)	D.LITTLE (2016)	BATRAN (2017)
Aumento de compra de algumas categorias em detrimento de outras (aumento de compra de itens eletrônicos e serviços por exemplo). Dificuldades em discussões sobre propriedade intelectual. (A quem pertencem os dados? Fornecedor do sensor? Do software? Do cliente ?)	Não menciona	Mudança radical com O QUE COMPRAR e COMO COMPRAR. A natureza das categorias críticas de abastecimento mudaram. Por conta disto, fornecedores de softwares e “apps” já estão necessariamente no radar das empresas.

(5) Cadeia de suprimentos digital e gerenciamento de fornecedores

PWC (2016)	D.LITTLE (2016)	BATRAN (2017)
A área de compras desempenhará um papel fundamental na obtenção de fornecedores e na otimização da cadeia de fornecimento de ponta a ponta.	A área de compras deverá conduzir a inovação dos fornecedores, a fim de gerenciar digitalmente uma cadeia de suprimentos cada vez mais complexa e acelerar o desempenho do fornecedor estratégico e gestão de categorias baseada em novas tecnologias e abordagens digitais.	Compras atuando apenas com fornecedores de nível 1, onde esta abordagem é demasiado restritiva. Criação cadeias de suprimento robustas e melhores preços em pontos ideais - tanto para reduzir riscos quanto para otimizar custos.

(6) Utilização de dados de Compras

PWC (2016)	D.LITTLE (2016)	BATRAN (2017)
A análise de dados é o ativador mais importante de compras 4.0. Tecnologias e algoritmos inteligentes permitem que grandes volumes de dados de fontes heterogêneas sejam agregados, processados e analisados. Entendimento de mercados, fornecedores, clientes, falhas de máquinas e de produtos por exemplo.	A análise de big data visa aumentar as capacidades analíticas, a capacidade de previsão, a proatividade e a inovação. gerenciamento de big data para pesquisa de mercado de fornecedores, SRM preditivo, identificação de novos fornecedores globalmente, melhoria de estratégias de commodities e preparação de negociações.	O Ritmo de mudança e de desafios exigem uma nova abordagem de como fazemos negócios. Necessidade de análises avançadas de dados, reagindo rapidamente às situações e sendo mais aberto à colaboração com terceiros para resolver os desafios.

(7) Processos e ferramentas digitais

PWC (2016)	D.LITTLE (2016)	BATRAN (2017)
As tecnologias digitais ajudarão a aumentar a colaboração, a análise e o engajamento usando ferramentas ao longo de toda a cadeia de valor de compras, desde o planejamento e fornecimento até as negociações de contrato, entrega de pedidos, pagamento e gerenciamento de fornecedores.	Processo digital de Rec-to-pay permite que a área se concentre em tarefas estratégicas e de alto valor agregado, reduzindo tarefas repetitivas.	As possibilidades técnicas de análise de dados, especialmente big data e Internet das coisas (IoT), vão muito além dos dados introduzidos por e-catalog (catálogos eletrônicos), e-Rfx (processos concorrenciais eletrônicos) ou e-auctions (leilão eletrônico).
Tecnologias variam de acordo com impacto e atual maturidade tecnológica de cada empresa. Necessidade de definição de estratégia de arquitetura de dados para definir os processos que querem suportar e as respectivas ferramentas. As	Sugere avaliar o status atual da sua organização de compras com relação a maturidade digital e oportunidades.	As informações estão conectadas e on-line disponíveis em vários sistemas interligados, onde é possível monitorar e avaliar os dados utilizados. Isso requer novos tipos de ferramentas analíticas e

ferramentas são “um meio” e não um “fim”.		tecnológicas, para serem usadas para tomada de decisões.
Liberação de recursos estratégicos da área de compras de tarefas rotineiras e repetitivas.	Processos automatizados e/ou digitais liberam tempo (e, se necessário, recursos).	Os compradores serão apoiados por uma série de aplicativos centrados no usuário que fornecerão um nível de suporte e mobilidade sem precedentes no negócio de compras. Sistemas intuitivos focado nos usuários, com pouca necessidade de treinamento.

(8) Organização e estrutura

PWC (2016)	D.LITTLE (2016)	BATRAN (2017)
Compradores localizados na sede das empresas deverão migrar ou estar localizados nos mercados de suprimentos mais competitivos para cada categoria.	Organização ágil e digital: Compras precisará se transformar em um parceiro de negócios ágil caracterizado por: Estrutura organizacional digital e ágil (hierarquia reduzida); Métodos e abordagens digitais e ágeis (design thinking, scrum, home office);	Pensar em 4.0 requer novos modelos de liderança. O tempo necessário para inovar no mercado e as necessidades de localização estão transformando as organizações em um ambiente de trabalho ágil. As funções estão se dissolvendo em organizações pesadas.

(9) Pessoas

PWC (2016)	D.LITTLE (2016)	BATRAN (2017)
Pessoas digitalmente capazes para se beneficiar das oportunidades da digitalização.	Alta satisfação e retenção de funcionários de compras devido a perfis de trabalho estratégicos	Conhecimentos e práticas de negociação continuam como competências essenciais, mas é necessário para estes profissionais abrir seus horizontes de forma a incluir o pensamento de cadeia de valor como parte do seu portfólio de competências.
Criação de novos perfis de trabalho: compradores de novas categorias, especialistas em contratos e propriedade intelectual, cientistas de dados.	Compras assumirá papel de liderança. Isso exige: fortalecimento das próprias competências de inovação e liderança, contratando altos potenciais, tecnólogos e treinando compradores em competências funcionais.	Os profissionais de compras precisam olhar além do “nível 1” para as vantagens que estão procurando. Mudança de papel de comprador para designers de cadeias de valor.

(10) Cultura

PWC (2016)	D.LITTLE (2016)	BATRAN (2017)
Não menciona	Cultura digital e ágil (obcecada pelo cliente, fail-fast / trust); Funcionários digitais e ágeis (compradores habilitados digitalmente conectados, on-line, em tempo real).	Mudança de cultura: Fornecedores satisfeitos podem gerar outros negócios com os clientes que eles têm preferência. Desta forma, eles podem trazer inovação, capacidade extra e até melhores preços.
Não menciona	Não menciona	Liderança: um serviço para as equipes. Criar um ambiente para o trabalho baseado no conhecimento: fomentar a transparência, a crítica, a auto-organização, a aprendizagem de longo prazo, a coragem, a confiança.

Com base nestes estudos comparativos descritos acima, utilizamos estas 10 dimensões que identificamos como ponto de partida para a discussão e direcionamentos que a área de compras deverá focar para aproveitar nas novas mudanças e oportunidades proporcionadas pela revolução 4.0.

3 Metodologia

A abordagem escolhida foi uma pesquisa quantitativa utilizando um questionário on-line para coletar os dados para este estudo com um público de compradores de diversas organizações e segmentos.

O objetivo da pesquisa é identificar o impacto da digitalização da Indústria 4.0 na área de compras, focado nas tecnologias digitais. A pesquisa também explora possíveis barreiras à digitalização de Compras e maneiras de superá-las. Será abordado também a importância da capacitação nas novas tecnologias para a digitalização dos processos da área.

Antes do envio da pesquisa, foi identificada pesquisa muito próxima do nosso tema, avaliando os fatores que influenciavam a digitalização de uma área de “Procurement 4.0” em um artigo recente, com abordagem global (Bienhaus & Haddud) [4]. Logo, a proposta desta pesquisa foi ampliada, de forma a utilizar as lições aprendidas desta pesquisa e incluir questões ainda não abordadas na mesma. É possível abordar também um comparativo Procurement 4.0 Brasil versus Procurement 4.0 Global, ou seja, uma pesquisa do tipo “Longitudinal”, onde pudemos acompanhar as mesmas variáveis de pesquisa no âmbito Brasil versus a pesquisa global.

Utilizamos a mesma metodologia dos autores deste artigo[4]. A pesquisa teve um design escolhido baseado no “construcionismo”, que tem a abordagem clara para coletar os diferentes fatos e verdades e defini-los em relação à vida de negócios. Para este caso, existem várias metodologias disponíveis, e foi considerado o modelo de Easterby-Smithetal [5], o “método narrativo” para melhor abordagem. Este Método narrativo é o mais comum para projetos de pesquisa, combinando os elementos de “ontologia” e “epistemologia”.

3.1 Metodologia da pesquisa Global (Bienhaus & Haddud, 2018)

Uma abordagem quantitativa utilizando uma pesquisa on-line foi usada para coletar os dados primários para este estudo. Os dados foram coletados de 414 participantes diretamente envolvidos com compras ou funções de negócios relacionados e trabalhar para diferentes organizações em diferentes indústrias.

A pesquisa incluiu:

- oito itens sobre o impacto da digitalização no desempenho organizacional na área de compras;
- dez itens relacionados às principais barreiras à digitalização das organizações e formas de superá-las;
- sete itens sobre capacitação de tecnologias para alavancar procedimentos de compras e digitalização de processos.

Todos esses itens utilizaram o nível de escala de concordância de cinco pontos do Likert:

1. Discordo totalmente / 2. Discordo / 3. Neutro / 4. Concordo / 5. Concordo totalmente

O questionário de pesquisa de levantamento é configurado para cobrir três aspectos da digitalização com foco em compras para coletar uma opinião sobre sua influência na gestão da cadeia de suprimentos e no desempenho organizacional em geral. É levado em consideração na

pesquisa: Histórico e experiência na área de compras, Nivel hierárquico (pontos de vista), Segmentos da indústria onde o profissional está inserido e Local do respondente.

A Pesquisa foca em três questões chave:

- a) Relação entre digitalização e Compras e as diferentes declarações visam abordar as tecnologias disruptivas como “Inteligência Artificial”, “Big Data” e “Internet-of-Things” para a função de compras. Os participantes respondem a essas declarações de uma perspectiva geral e não devem se limitar a sua posição, cargo ou organização.
- b) Principais barreiras que as organizações podem enfrentar com a transformação digital e inclui: estrutura organizacional e cultura, ambiente organizacional, liderança, estilo e colaborador em si. Os participantes respondem a essas declarações com base em seu ponto de vista pessoal, experiências e ambiente de negócios real. As respostas a essas perguntas de pesquisa ajudarão a identificar as principais barreiras à digitalização e fornecem uma primeira indicação geral para as organizações prestarem mais atenção ao progresso da transformação digital.
- c) Foco nas ferramentas e tecnologias necessárias para alavancar o potencial da digitalização e as declarações incluem diferentes ferramentas de comunicação, colaboração e suporte. O participante deve responder a essas declarações de uma perspectiva geral e não deve se limitar à sua posição, cargo ou organização.

3.2 Metodologia aplicada neste trabalho

A abordagem da pesquisa no Brasil foi replicada, mas com um total de 41 respondentes. Como a pesquisa anterior apresentou algumas sugestões para as próximas pesquisas, foram incluídas na pesquisa Brasil algumas perguntas adicionais, de forma a ampliar a visão da pesquisa longitudinal.

Abordagem adicional na pesquisa Brasil:

- Apresentar a localidade para que seja possível avaliar as diferenças entre as mais desenvolvidas e automatizadas em relação a outros com mão de obra intensiva e/ou baixos salários;
- Abertura do setor (Serviço / Indústria), para avaliar se há diferenças;
- Avaliar a possibilidade de entrevistas com equipes envolvidas na transformação de dados digitais, para avaliar experiências e “insights” práticos como orientação para outras organizações;
- Pesquisa sobre o tamanho da empresa;
- Avaliar se há previsão de investimentos para estas mudanças da área de *Procurement 4.0* e o seu prazo (curto, médio e longo prazos);
- Avaliar as ferramentas atuais utilizadas pela área e as respectivas tecnologias disruptivas no ambiente atual de trabalho;
- Verificar os principais desafios da interface com fornecedores.

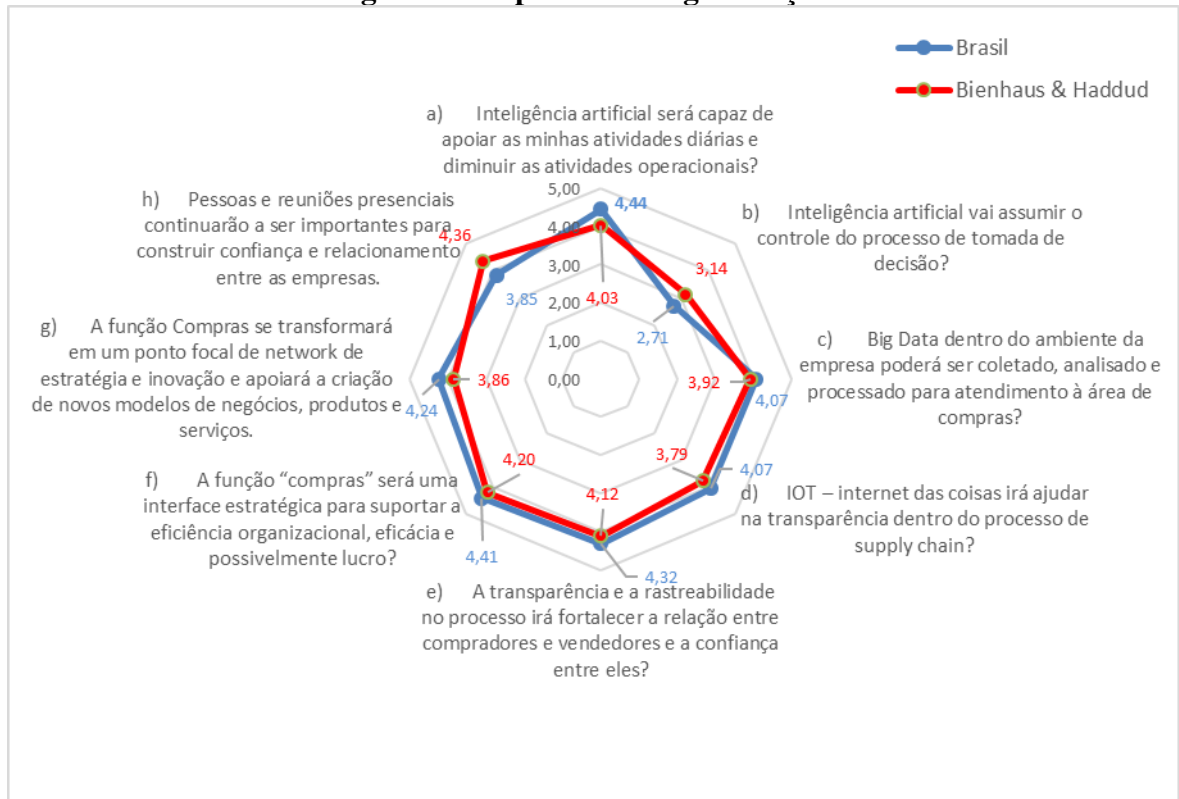
4 Resultados da pesquisa¹

Os resultados da pesquisa Brasil foram apresentados de forma gráfica, onde os objetivos principais foram comparados com alguns objetivos específicos da abordagem Global, já com intuito de analisar as possíveis diferenças.

¹Antes da discussão apresentada dos dados abaixo, foram efetuadas análises estatísticas das duas amostras pesquisadas através do teste “t” de Student.

4.1 Impactos da Digitalização

Figura 1 - Impactos da Digitalização



Fonte: Próprio autor

a) Resultados da Pesquisa Global (Bienhaus & Haddud)

A Inteligência Artificial e Big Data são os principais impulsionadores da transformação digital da organização apresentada pela função de compras. O fluxo de informações e, portanto, a derivação de dados é o fator crítico para o sucesso ou o fracasso organizacional (BUCY et al., 2016) [5].

A importância da Inteligência Artificial é apoiada pelos resultados da pesquisa nas funções de apoio às tarefas diárias de negócios e administrativas de compras, para liberar tempo para atividades estratégicas do comprador. Além disso, a Inteligência Artificial pode usar o Big Data para auxiliar os processos de tomada de decisão através da análise da grande quantidade de dados quase em tempo real e destacar as possibilidades mais apropriadas. Enquanto que a área de Compras será mais focada em decisões e atividades estratégicas, é essencial ter as informações apropriadas dentro do ambiente organizacional.

De acordo com os resultados da pesquisa, o papel de compras será estendido para coletar, analisar e processar esses dados dentro da organização e seu ambiente interno e externo e tornar-se uma interface estratégica para apoiar a eficiência organizacional, eficácia e lucratividade.

Além disso, a pesquisa destaca o potencial de Compras de ser um ponto estratégico de inovação e network dentro do ecossistema de *supply chain*, de forma a apoiar a criação de novos modelos de negócios, produtos e serviços. Portanto, também é necessário que haja uma relação de confiabilidade e transparência. Neste contexto, o resultado mostra o efeito positivo da Internet-das-Coisas apoiando a criação de transparência no ecossistema da cadeia de suprimentos.

O aumento da transparência e rastreabilidade fortalecerá a relação entre comprador e fornecedor e o nível de confiança antes mencionado, de acordo com os resultados da pesquisa.

Os resultados da pesquisa destacam a importância das pessoas e das reuniões “face to face” no contexto supracitado de confiança e transparência como base para um relacionamento de longo prazo entre comprador e fornecedor.

b) Resultados da Pesquisa Brasil

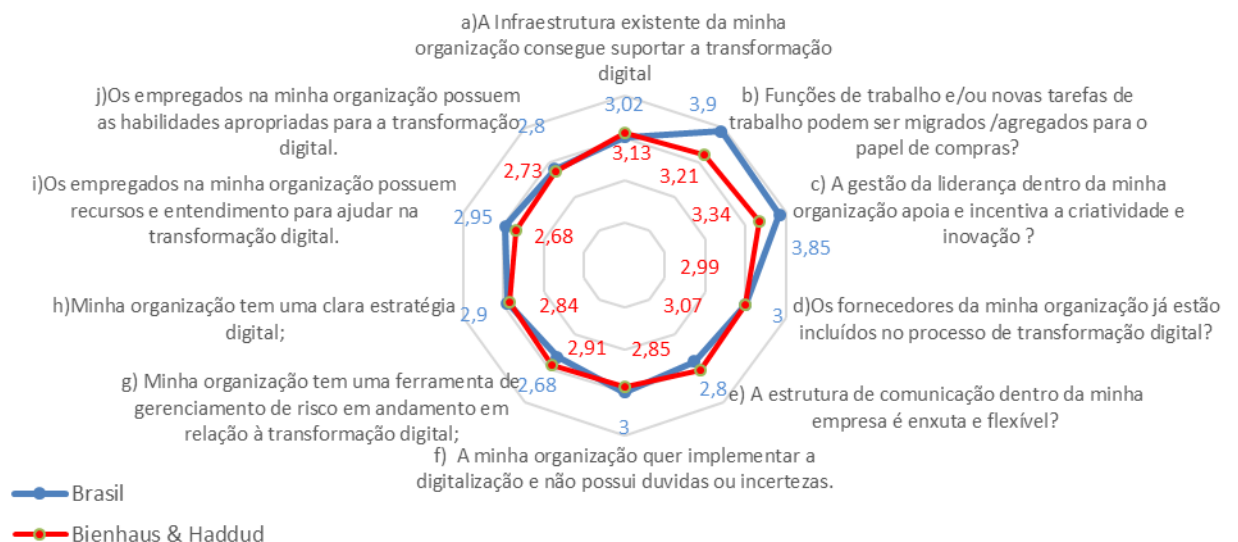
Os resultados da pesquisa aplicados ao cenário Brasil são muito aderentes à pesquisa apresentada pelos autores Bienhaus & Haddud [4]. Somente em dois pontos (b e h) as nossas respostas estão visivelmente abaixo do valor apresentado pela pesquisa global. Ao que podemos verificar, esta diferença pode estar ligada à cultura e cenário econômico brasileiro para estas duas questões:

No caso do item (b), entendemos que a IA não vai assumir o controle do processo de tomada de decisão, visto que temos muitas variáveis complexas que inviabilizariam estas decisões locais, como por exemplo o cenário tributário do Brasil, as diferenças continentais, desigualdade regional, desenvolvimento social, etc.

No caso do item (h), onde pessoas e reuniões presenciais continuarão a ser importantes para construir confiança e relacionamento entre as empresas, também pode ser entendido que, devido à complexidade dos processos no Brasil, a função de compras atualmente necessita de muitas reuniões presenciais para alinhamento comercial, e enquanto que, com a digitalização, poderão ser reduzidas estas reuniões que geralmente são redundantes para resolver temas burocráticos que deverão ser eliminados com as tecnologias.

4.2 Barreiras da Digitalização

Figura 2 - Barreiras da Digitalização



Fonte: Próprio autor

a) Resultados da Pesquisa Bienhaus & Haddud

A influência da digitalização em direção a uma organização, bem como a transformação digital dentro da própria organização, tem um impacto sobre procedimentos, processos e capacidades. Portanto, organizações, gerentes e funcionários acompanham vários desafios e as

organizações precisam fornecer ambiente de negócios apropriado para superar essas barreiras, considerando as diferentes partes interessadas internas e externas. Processos comuns são necessários para garantir um fluxo transparente de informações, bens e dinheiro.

De acordo com a pesquisa, as organizações precisam considerar os procedimentos e processos existentes do ponto de vista do sistema, bem como as ferramentas e canais de comunicação atuais para determinar áreas de melhoria para lidar com a transformação digital.

Além disso, o novo papel de compras dentro do ecossistema da cadeia de suprimentos requer a definição de novas tarefas, papéis e responsabilidades para as disciplinas organizacionais, bem como para os funcionários. Os resultados da pesquisa refletem que as organizações estão cientes desses requisitos, mas não definiram essas novas funções dentro de sua estrutura organizacional até o momento.

No entanto, e como uma organização de resultados de pesquisa que tem como objetivo determinar a estratégia nacional, as ações apropriadas podem derivar em uma segunda etapa. Devido ao fato de os funcionários estarem diretamente envolvidos em um negócio fechado, eles podem experimentar o impacto da transformação digital em um estágio inicial.

De acordo com os resultados da pesquisa, os funcionários não têm recursos e capacidades exigidos, assim como não têm capacidade de suporte para sustentar a transformação digital. Isso exige que as organizações forneçam treinamento ou contratem funcionários que já tenham os recursos necessários para as novas tarefas, funções e responsabilidades.

Além disso, as organizações precisam considerar seu gerenciamento de liderança como uma função essencial e precisam definir uma mentalidade e uma atitude comuns em relação a essa transformação digital.

b) Resultados da Pesquisa Brasil

Como estamos falando de barreiras, esta questão chave foi a que apresentou a maior discrepância em termos de itens com diferenças. Estes quesitos envolvem muitas questões culturais, de liderança, recursos físicos, econômicos, infra-estrutura, pessoas, que realmente são muito variáveis ao longo dos países e regiões.

Ficaram mais visíveis os itens (b) e (c) a seguir:

(b) Funções de trabalho e/ou novas tarefas de trabalho podem ser migrados /agregados para o papel de compras?

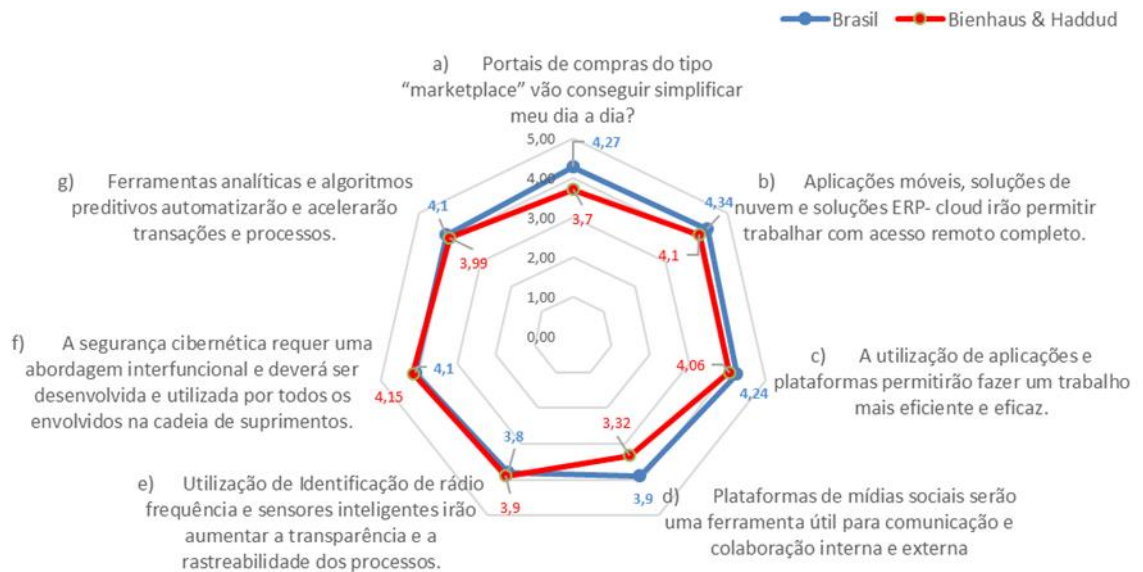
No Brasil, como temos muitas tarefas manuais, é percebido que muitas das tarefas vão desaparecer com as tecnologias, e outras novas funções vão surgir. É importante levar em consideração neste quesito que no Brasil a área de compras se apresenta como função majoritariamente para pessoas jovens (75% até 39 anos contra 53% da pesquisa global), onde esta visão do trabalho e tecnologia é melhor percebida.

(c) A gestão da liderança dentro da minha organização apoia e incentiva a criatividade e inovação?

Ao que pudemos perceber, o brasileiro tem a percepção de ser bastante empreendedor e criativo. Isto não é refletido diretamente como “inovação”, mas o ambiente com restrição de recursos (tecnológicos por exemplo), costuma ser propício a soluções criativas incentivadas pelas lideranças.

4.3 Sobre as Tecnologias

Figura 3 – Sobre as Tecnologias



Fonte: Próprio autor

a) Resultados da Pesquisa Bienhaus & Haddud

A transformação digital resultará em novas tecnologias e conceitos de software que são necessários para lidar com a transformação digital, bem como para permanecer na vanguarda dos desenvolvimentos tecnológicos. São destacadas as plataformas de compras para colaboração “end-to-end” para alavancar velocidade, criatividade, inovação e inteligência.

Considerando os resultados da pesquisa, a plataforma de compras baseada na comunicação “muitos-para-muitos” (Marketplace) é vista como uma ferramenta essencial para as organizações acelerarem as transações e alavancarem os potenciais mencionados anteriormente.

Além disso, e considerando as ferramentas de comunicação, os resultados da pesquisa apontam para implementar, por exemplo, soluções baseadas em nuvem com uma interface de usuário padrão para permitir um acesso totalmente remoto para aumentar a eficiência e a eficácia. O fluxo de informações em tempo real requer o sensor adequado para produzir um produto de alta qualidade.

Na tecnologia, a tecnologia RFID e os sensores inteligentes desempenham um papel importante para as organizações apoiarem a transparência e rastreabilidade no potencial e na tensão do potencial de discriminação. Além disso, os resultados da pesquisa destacam a função de suporte de ferramentas analíticas preditivas e algoritmos para automatizar e acelerar transações e processos.

Devido à crescente quantidade de fluxos de informações virtuais e transações automatizadas, a importância da segurança cibernética está aumentando rapidamente. Os resultados da pesquisa apontam para a importância de gerenciar esse problema com base em uma abordagem interfuncional que inclui todas as partes da cadeia de fornecimento para definir soluções e sistemas apropriados para garantir a segurança dos ecossistemas comuns da cadeia de fornecimento contra a violência externa.

b) Resultados da Pesquisa Brasil

Sobre as tecnologias, estamos verificando que estes itens ficaram muito aderentes na pesquisa Brasil versus pesquisa Global. Os itens que apresentaram maior discrepância foram os itens (a) e (d) a seguir:

(a) Portais de compras do tipo “marketplace” vão conseguir simplificar meu dia a dia?

A percepção atual dos compradores com relação a este quesito é muito visível por conta da burocracia, legislação trabalhista (fornecedores de serviços) e fiscal (complexidade tributária). A utilização de ferramentas de marketplace apresentam melhorias bastante significativas por conta da automatização dos processos.

(d) Plataformas de mídias sociais serão uma ferramenta útil para comunicação e colaboração interna e externa?

As redes sociais no Brasil são muito representativas. Segundo o relatório PNAD do IBGE (Instituto brasileiro de geografia e estatística), no primeiro trimestre de 2018 o Brasil atingiu a marca de 127 milhões de usuários ativos mensais no Facebook (com a população brasileira estimada em 209 milhões). O Brasil é um dos 5 maiores mercados da empresa. Este número representa 65% da população maior de 10 anos de idade. Logo, este item apresenta uma aderência maior do que na pesquisa global.

4.4 Pontos adicionais efetuados pela Pesquisa Brasileira

a) Utilização de Sistemas ERP e Ferramentas de E-PROCUREMENT

Como a maior parte dos respondentes foram de empresas de grande porte (92%), pudemos perceber que a utilização de ERPs e de ferramentas de compras é muito significativa no Brasil. Para os Sistemas de ERP a utilização de Sistemas SAP, Totvs e Oracle está em 97,56%.

A utilização de alguma ferramenta auxiliar de compras é efetuado por 84,62% dos respondentes, onde 53,84% são de sistemas do tipo “one-to-one”, ou seja, onde cada comprador se conecta com um fornecedor. Em geral, estas soluções acarretam uma operação mais limitada e pouco ágil de conexão entre compradores e fornecedores.

A tendência global é a utilização de sistemas “many-to-many” (Marketplaces), onde a agilidade e conexão entre as empresas é mais ágil e colaborativa. O restante dos respondentes (15,38%) não possui sistema de ferramentas adicional, utilizando Sistemas manuais (como e-mails, etc). É importante reforçar que a amostragem da pesquisa também encontrou 88% dos compradores no eixo Rio – São Paulo.

b) Com relação aos Planos de Investimento em Sistemas ERP e Ferramentas de E-PROCUREMENT

Quando perguntado se a empresa tinha planos de investimento em sistemas ERPs, foi obtido o seguinte resultado:

Tabela 1 - Resultado sobre planos de investimento em sistemas ERPs

SIM (em implementação)	45,00%
SIM (Curto prazo - 2019)	10,00%
SIM (Longo Prazo - 2020 a 2022)	22,50%
NÃO (Sem previsão)	22,50%

Fonte: Próprio autor

Quando perguntado se a empresa tinha planos de investimento em ferramentas de E-procurement, foi obtido o seguinte resultado:

Tabela 2 - Resultado sobre planos de investimento em ferramentas E-procurement

SIM (em implementação)	53,66%
------------------------	--------

SIM (Curto prazo - 2019)	9,76%
SIM (Longo Prazo - 2020 a 2022)	17,07%
NÃO (Sem previsão)	19,51%

Fonte: Próprio autor

Através desta pesquisa, pudemos perceber que a digitalização utilizando ferramentas mínimas de ERP e de *E-procurement* ainda são uma realidade no Brasil, e que 70% dos respondentes confirma ser o caminho atual adotado para tentar manter conexão mínima entre os sistemas internos das empresas e o Mercado fornecedor.

c) Com relação às principais Tecnologias Digitais Disruptivas que podem fazer diferença na área de compras

Quando perguntado sobre as principais tecnologias digitais disruptivas que podem fazer diferença na área de compras, qual o alcance destas tecnologias atualmente na sua empresa, foi obtido o seguinte resultado: (Era possível selecionar mais de uma opção).

Tabela 3 - Resultado sobre as principais tecnologias digitais disruptivas que podem fazer diferença na área de compras

a) Utilizamos dados da nuvem (1), promovendo mobilidade e acesso remoto para as minhas aplicações;	32,47%
b) Utilizamos dados provenientes de Big Data e Analytics (2) como forma de gerar novas necessidades de compra;	11,69%
c) Utilizamos dados capturados através de sensores e interfaces wi-fi através de internet das coisas (3) como forma de gerar novas necessidades de compra;	7,79%
d) Utilizamos integração dos sistemas entre a empresa (5), fornecedores e clientes internos (marketplaces, sistemas de compras, ERPs, VMI, etc);	28,57%
e) Utilizamos tecnologia de blockchain (4) em nossos contratos digitais (assinatura digital);	6,49%
f) Não utilizamos nenhuma das tecnologias descritas acima.	12,99%

Fonte: Próprio autor

Das tecnologias disruptivas apresentadas, a maioria das empresas já tem contato ou trabalha com a realidade de dados na nuvem (32,47%), seguido pela integração entre sistemas (28,57%), que se apresentaram como as mais conhecidas. Por outro lado, pouquíssimos utilizam dados provenientes de Big Data e Analytics (11,69%), sendo menor ainda a utilização de sensores e interfaces wi-fi para gerar as necessidades de compra (7,79%). A tecnologia menos conhecida foi a tecnologia de blockchain (6,49%).

d) Com relação ao principal desafio que você identifica com a interação entre fornecedor na sua empresa

Tabela 4 - Resultado sobre principais desafios mencionados pelos compradores

a) Encontrar produtos e serviços assertivos com relação às necessidades da empresa;	25,00%
b) Melhorar a Comunicação, agilidade e conectividade;	22,50%
c) Focar em Inovação, know how e Colaboração;	26,25%
d) Incluir nos processos mais transparência, compliance, segurança.	26,25%
e) outros	0,00%

Fonte: pesquisa do próprio autor

De acordo com os principais desafios mencionados pelos compradores na pesquisa, foi apresentado como maior desafio o foco em inovação, know how e colaboração, assim como transparência, *compliance* e segurança nos processos de compras, ambos com 26,25% do desafio da atualidade no contexto da empresa que trabalham, seguido ainda pela atividade

básica de compras que é encontrar produtos e serviços assertivos com relação às necessidades da empresa (25%).

Ficou claro pela pontuação que os quatro pontos acima fazem parte do dilema atual dos compradores, não sendo apresentado nenhum ponto adicional como desafio ou preocupação (havia opção de resposta aberta).

4.5 Limitação da pesquisa

A pesquisa não conseguiu distinguir qual área e/ou setor da economia que pudesse apresentar um desenvolvimento mais representativo com a digitalização de compras - Procurement 4.0, nem mesmo pelo segmento automotivo, aviação, automação, que tem sido os segmentos mais desenvolvidos da Indústria 4.0 conforme relatório CNI [10]

Não foi possível verificar discrepâncias regionais, visto que a maior parte dos respondentes da pesquisa estão no eixo Rio – São Paulo (mesmo quando a operação das empresas está em outras localidades), visto que esta função costuma ser corporativa, vinculada aos escritórios na região sudeste.

O tempo médio dos respondentes foi de 10 minutos, o que não é aconselhável por conta de desestimular grande quantidade de respondentes (sugerido até 6 minutos). Tivemos 90 acessos à pesquisa, 54 iniciaram o preenchimento, mas apenas 41 finalizaram a pesquisa. Mas quisemos manter o comparativo da pesquisa global e algumas perguntas focadas nas ferramentas digitais atuais no Brasil.

Não foram abordados também sobre os aspectos legais, de privacidade, segurança e governança dos dados. No Brasil também envolve impactos regulatórios, visto que temos a nova lei – 13.709, que aborda questões sobre: Proteção de dados - na coleta, acesso e conexão de informações.

Ao longo de toda a pesquisa, nos deparamos também com o novo desafio de receber e analisar dados estruturados e não estruturados como fonte de informação dinâmica nas empresas. Isto envolve um tema de Arquitetura de dados que não abordamos nesta pesquisa, e que será de fundamental valor para suportar a Indústria 4.0 nas empresas.

Sugerimos efetuar uma pesquisa inversa, com a consulta aos fornecedores (ou vendedores). É possível que esta resposta seja ainda mais complexa e extensa de análise, visto que o tamanho e a quantidade dos fornecedores são muito mais amplos.

5 Conclusão

Segundo Batran [1] (p.73), inovação se refere a criação de novos produtos, serviços, tecnologias, processos e ideias que são melhores ou mais efetivas que as anteriores. Gerenciar inovação inclui ferramentas e métodos que permitem às partes envolvidas cooperar com um entendimento comum de processos e metas. Usar a criatividade para introduzir novas ideias, a gestão da inovação pode ser vista como uma resposta para estar competitivo. Desta forma, a área de compras sai do papel exclusivo de “agente de redução de custo” e vai contribuir com novos produtos através do envolvimento ativo junto aos seus fornecedores. Ainda segundo o autor, para muitas empresas o processo de inovação junto aos fornecedores é apenas mais um método de acessar inovação. Incubadoras ou investimentos de capital de risco ainda são muito mais populares. E os investimentos em startups parecem ser muito mais adequados. Ou seja, independente das preferências individuais de cada empresa, a necessidade de ser inovador de forma a ser competitivo está muito bem compreendido.

Tradicionalmente, a área de Compras têm sido força de trabalho eficiente para as organizações, gerando economia de custos ponto por ponto percentual, contrato por contrato.

No entanto, apesar do tremendo impacto que uma forte gestão de gastos pode ter na criação de valor, a realidade é que, em muitos setores, as compras ainda são principalmente uma função transacional com um escopo limitado de influência. Atualmente, é dada uma deferência mínima a uma função que, à luz da taxa de mudança sem precedentes no mundo de hoje, poderia de fato desbloquear vantagens competitivas distintas para a organização (Tarandeep, 2019) [7].

Refletindo os efeitos das tecnologias de ponta e do gerenciamento de dados da Indústria 4.0 em compras estratégicas e operacionais, o conceito de “*Procurement 4.0*” surgiu recentemente. Qual deveria ser a “bússola estratégica” para os diretores-chefe de compras no futuro? Há muitas opiniões, e toda empresa acabará exigindo sua própria estratégia e trajetória à medida que enfrenta os desafios e as oportunidades que surgem com as compras avançadas.

Em indústrias de ponta a ponta, no entanto, as empresas precisam considerar a forma como a inovação digital interromperá não apenas a forma como suas organizações trabalham hoje, mas toda a proposta de valor de aquisição para seus fornecedores, clientes e parceiros de processos internos (Geissbauer et al., 2016) [2].

Segundo Rego (2013) [8], o enorme volume de dados gerados diariamente excede a capacidade das tecnologias atuais, geralmente baseados em bancos de dados relacionais. Isto envolve uma mudança na forma de trabalho das empresas, que não é somente adoção de novas tecnologias. Estas mudanças também envolvem: aspectos legais, de privacidade, segurança e governança dos dados.

A transformação digital não diz respeito, basicamente, a tecnologia, mas sim a estratégia. Embora ela talvez exija que você atualize a sua arquitetura de IT, o mais importante a aprimorar é o seu pensamento estratégico (Rogers, 2018) [9].

Além de entender os princípios da transformação digital que se aplicam ao seu negócio ou empresa, é importante que estejamos prontos para fazer isto de forma Rápida [9].

As tendências globais que afetam hoje as áreas de compras estão evoluindo em ritmo; a função deve elevar o foco nas oportunidades correspondentes e responder fortemente. Embora isso coloque muitas perguntas sobre como redefinir melhor o papel de capturar valor, é claro que a função terá um papel muito mais estratégico a desempenhar (Tarandeep, 2019) [7].

Embora o impacto 4.0 dentro da comunidade de “Procurement” seja alto, nenhuma visão clara deste impacto foi desenvolvida até o momento nas empresas. A área de Compras ainda está com medo do seu próprio poder de inovação. É importante reforçar que a digitalização não será apenas um grande facilitador e sim um grande direcionador para a área de Compras 4.0 (Batran et al., 2017) [1].

Referências

- [1] BATRAN, A. et al. A survival guide in a digital, disruptive world. Frankfurt: Campus, 2017.
- [2] GEISSBAUER, R.; WEISSBARTH, R.; WETZSTEIN, J. Procurement 4.0: are you ready for the digital revolution?. 2016. Disponível em: www.strategyand.pwc.com/reports/procurement-4-digital-revolution. Acesso em: 20 out. 2018.
- [3] SCHREIBER, B. et al. Arthur D. Little Global, Procurement 4.0 in the digital world. Out. 2016. Disponível em: <https://www.adlittle.com/en/insights/viewpoints/procurement-40-digital-world>. Acesso em: 20 out. 2018.

- [4] BIENHAUS, F., & HADDUD, A. Procurement 4.0: factors influencing the digitisation of procurement and supply chains. *Business Process Management Journal*, v. 24, Issue: 4, p.965-984, 2018.
- [5] EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R. and JACKSON, P. (2012), *Management Research*, 4th ed., SAGE Publications, London.
- [6] BUCY, M.; HALL, S; YAKOLA, D. Transformation with a capital T. 2016. Disponível em: www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-recovery-and-transformation-services/our-insights/transformation-with-a-capital-t. Acesso em: 14 abr. 2018.
- [7] TARANDEEP S. A., NGAI Y. - Shifting the dial in procurement. McKinsey&Company, may,2019.
- [8] REGO, B. L. *Gestão e governança de dados: Promovendo dados como ativo de valor nas empresas*. Rio de Janeiro: Brasport Livros e multimídia ltda, 2013.
- [9] ROGERS, D. L. *Transformação Digital: repensando o seu negócio para a era digital*. São Paulo: Editora Autêntica Business, 2018.
- [10] CNI. Confederação Nacional da Indústria. *Indústria 4.0: novo desafio para as empresas brasileiras*. 2016. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/sondesp-66industria-4-0>. Acesso em: 20 out. 2018.



O Evento

O Simpósio de Pesquisa e Ensino em Administração – SimPEAd é um evento científico de caráter acadêmico aberto à comunidade nacional de pesquisadores, professores e estudantes do campo da administração, contabilidade e turismo. O evento é realizado pelo Programa de Estudos Pós-graduados em Administração da FEA/PUC-SP.

O SimPEAd é um espaço de troca e debates sobre a produção do conhecimento realizado por pesquisadores, educadores e estudantes de pós-graduação em administração, aberto a outras comunidades acadêmicas que estudam e pesquisam assuntos pertinentes ao campo da administração (educação, comunicação, psicologia, economia, contabilidade, saúde, tecnologia etc...). Seu objeto principal é a apresentação de artigos ou *papers* provenientes de pesquisas, estudos e trabalhos acadêmicos no campo da administração e áreas afins em nível de pós-graduação, cabendo também, trabalhos de relevância científica e acadêmica em nível de graduação com a participação direta de professores orientadores.

Realização

O V SimPEAd foi realizado no dia 19 de novembro de 2020, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP, sob responsabilidade do Departamento de Administração/Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração. O evento buscou um fórum de discussão, não somente para pesquisa, mas também, ensino em Administração. Privilegiando não somente os artigos científicos, mas a realização de painéis.

O SimPEAd teve a seguinte estrutura:

Coordenador do Programa de Estudos Pós-graduados em Administração
Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas

Coordenação Geral
Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo

Comitê Organizador
Diego Misael da Silva Motta
Sandra Maria da Silva
Paula Masako Bernardes Suda

Moderadores
Prof. Dr. Arnaldo José de Hoyos Guevara
Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João
Prof. Dr. José Odalio dos Santos

O Comitê de Avaliação foi composto por professores doutores do programa e convidados externos. Suas atribuições foram receber, convidar avaliadores e garantir a avaliação dos artigos apresentados para compor as sessões pelo sistema blind review.

A Secretaria de Organização composta por um secretário responsável e alunos do programa de pós-graduação da PUCSP. Suas atribuições são apoiar a organização do evento em todas as suas atividades.

Sistema de Apoio à Gestão do Simpósio / Anais do Evento

O Simpósio de pesquisa e ensino em administração enquanto um encontro científico produzirá Anais onde serão publicados os trabalhos apresentados e os resumos e das palestras e conferências realizadas.