

SUMÁRIO

33191 - A INOVAÇÃO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS EXPORTADORAS DO SUL DE SANTA CATARINA Amanda Locks, Adriana Carvalho Pinto Vieira, Julio Cesar Zilli ¹	3
34335 - ESTUDO SOBRE CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DO PROCESSO ADMISSIONAL DE PROFESSORES ACTs NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO, ESPORTE E CULTURA DE UM MUNÍCIPIO DO EXTREMO SUL CATARINENSE Eduarda da Rosa, Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias ¹	19
34425 - PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL E O EMPREENDEDORISMO FEMININO NO SUL DE SANTA CATARINA Priscila Machado Zanela, Karoline Brasil de Oliveira Ezequiel, Meline Vitali Duminelli, Gisele Silveira Coelho Lopes, Cristina Keiko Yamaguchi ¹	44
34684 - LIDERANÇA PROFISSIONAL E MERCADO DE TRABALHO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES APÓS 40 ANOS DE IDADE Soraya Arruda Mendes Dagostim ¹ , Gisele Coelho Lopes ² , Diogo Pereira Morais ³	62
34741 - SUCESSÃO E PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO: UM LEVANTAMENTO TEÓRICO Rafael Rabelo da Silva, Débora Volpato, Julio Cesar Zilli, Adriana Carvalho Pinto Vieira ¹	90
35180 - COREOGRAFIA DE REDES DE INOVAÇÃO CONSTITUÍDAS A PARTIR DE UM LIVING LAB ORQUESTRADO COMO PLATAFORMA DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA PLATAFORMA CORAIS.ORG Silvio Bitencourt da Silva ¹	112
35275 - O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA PARA SUSTENTABILIDADE DOS HOSPITAIS NO SUL DE SANTA CATARINA Marlon Gonçalves Zilli, Cristina Keiko Yamaguchi, Abel Correa de Souza ¹	135
35397 - A DINÂMICA E AS PERSPECTIVAS DA INDICAÇÃO GEOGRÁFICA DOS VALES DA UVA GOETHE Rebecca Marconi Peres, Guilherme Spiazzi dos Santos, Júlio Cesar Zilli, Adriana Carvalho Pinto Vieira ¹	155
35478 - ENDOMARKETING: UMA PROPOSTA COM FOCO NA MOTIVAÇÃO DO PÚBLICO INTERNO DO CRICIÚMA ESPORTE CLUBE Karla Fernandes Fabre, Luciane de Carvalho Pereira ¹	169
35520 - A METODOLOGIA CANVAS E SUAS VARIAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO Jônata de Oliveira Biava, Luciane de Carvalho Pereira ¹	193



35527 - NOVAS TENDÊNCIAS DO <i>MERCHANDISING</i>: IMPACTOS SOBRE O COMPORTAMENTO DE CONSUMO EM LOJAS DE AUTOATENDIMENTO	
Thiago Selau Francisco ¹ , Luciane de Carvalho Pereira ¹	215
37659 - PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES LOCALIZADAS NO EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA	
Beatrice Tizziani Gaidzinski, Gisele Silveira Coelho Lopes ¹	238
35470 - EMPREENDEDORISMO E PLANO DE NEGÓCIOS: AÇÕES DIRECIONADAS A CAPACITAÇÃO DE JOVENS E ADOLESCENTES DO BAIRRO DA JUVENTUDE	
Abel Corrêa de Souza, Jorge Antônio Marcelino, João Batista da Silva ¹	264

Trabalho Completo de Pesquisa

33191 - A INOVAÇÃO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS EXPORTADORAS DO SUL DE SANTA CATARINA

Amanda Locks, Adriana Carvalho Pinto Vieira, Julio Cesar Zilli¹

¹Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, Brasil, Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica, Grupo de Pesquisa de Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais

Diante de um cenário global competitivo e cheio de incertezas, uma das saídas para as organizações abrange não somente a inovação, mas também a internacionalização. Estas quando aliadas, formam um par estratégico na busca de competitividade internacional. Desta forma, este estudo desenvolvido por meio da Bolsa PIBIC/UNESC (2016-2017), tem como objetivo analisar o papel da inovação no processo de internacionalização das empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina. Quanto aos fins, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, e quanto aos meios de investigação, enquadra-se como bibliográfica e uma pesquisa de campo. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário aplicado via *google docs* junto as empresas exportadoras que compõe o Sul de Santa Catarina. A amostra foi determinada por acessibilidade, totalizando oito empresas. A partir da análise dos dados, constatou-se que são empresas de médio a grande porte, comercializando principalmente com países da América do Sul devido à distância psíquica favorável. Também foi possível notar que as mesmas se internacionalizaram principalmente devido às oportunidades externas, estratégias e vantagens competitivas. Já seus desafios concentram-se na falta de conhecimento sobre o país alvo bem como na competição internacional. No escopo da inovação, estas empresas investem majoritariamente em produtos e processos, a maioria destina entre 1% a 5% de suas receitas à inovação e sentem que de maneira geral a inovação ainda possui um impacto médio na internacionalização de suas atividades.

Palavras-chave: Inovação, Internacionalização, Empresas Exportadoras.

Fonte financiadora: A Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão (PROPEX/UNESC) pela Bolsa PIBIC 2016/2017 e ao Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais (GENINT/UNESC).

1 INTRODUÇÃO

A inovação desempenha papel de destaque em uma economia baseada no conhecimento, entretanto até pouco tempo, o entendimento que se tinha a seu respeito era escasso. Nos últimos anos, muitos estudos foram desenvolvidos com o objetivo de colaborar para sua melhor compreensão. (MANUAL DE OSLO, 2005). Na visão de Bessant e Tidd (2009) inovar é uma questão de sobrevivência, ou seja, se as empresas não estiverem comprometidas na realização de mudanças em seus produtos/serviços,



bem como na maneira com a qual os ofertam ao mercado, certamente serão superadas por outras que as façam.

Já Arbix, Salerno e De Negri (2004) apontam que a relação entre inovação e internacionalização pode ser observada como uma via de mão dupla. Os autores salientam que ambas possuem influência direta e estão interligadas na busca por competitividade das firmas. Da mesma forma que o aumento da competitividade pode originar-se de tecnologias inovadoras adquiridas a partir de estratégias de internacionalização, igualmente a internacionalização também pode ocorrer pelo aumento do poder inovativo das empresas.

Segundo dados do The Global Innovation Index (2015) – índice que mede o grau de inovação dos países em âmbito mundial– grande parte dos países mais inovadores, presentes no topo do ranking, como Suíça, Singapura, Estados Unidos, Suécia, Finlândia, Canadá, entre outros, também ocupam simultaneamente o *Global Competitiveness Report* (2015-2016) – indicador que mede o grau de competitividade dos países no âmbito mundial – como os mais competitivos internacionalmente, demonstrando assim, a forte correlação entre inovação e competitividade internacional.

Todavia, o Brasil demonstra estar indo na direção contrária aos demais países, pois no último relatório do The Global Innovation Index (2015) o país ocupa a 70ª posição entre as nações mais inovadoras do mundo, decaindo 14 posições desde 2011, onde ocupava o 47º lugar. Demonstrando assim, o quão fraca ainda é a taxa de investimentos relacionados à inovação no Brasil quando comparada às demais nações.

Já em Santa Catarina, região em estudo, os estímulos em inovação realizados pelo governo estadual, como o Programa Catarinense de Inovação (PCI), lançado em 2014, e que prevê a atração de Investimentos, capacitação e elaboração de infraestrutura para a inovação (SANTA CATARINA, 2014), vem apresentando resultados. Segundo dados do Ranking de Competitividade dos Estados (2016), Santa Catarina ficou na terceira colocação nacional no pilar de inovação, com nota 64,9, consideravelmente acima da média nacional (25,6) e atrás somente de Rio Grande Sul (77,9) e São Paulo (100).

No horizonte da internacionalização, o estado encontra-se na oitava posição entre os maiores exportadores do país, com grande foco nas exportações de frangos, suínos, revestimentos cerâmicos, móveis e artigos de vestuário (MDIC, 2016).



A partir deste contexto, é notável que Santa Catarina é considerada uma das regiões mais inovadoras do país, entretendo porque não vem alcançando todo seu potencial inovador direcionando-o ao mercado externo? Desta forma, o estudo objetivou analisar o papel da inovação no processo de internacionalização das empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina.

Cabe mencionar ainda que com o intuito de dar direcionamento ao trabalho, e visando o objetivo geral mencionado acima, os seguintes objetivos específicos foram elaborados: *i)* Contextualizar teoricamente as tipologias vinculadas à inovação e as teorias que embasam a internacionalização; *ii)* Apresentar o contexto empresarial das indústrias em estudo; *iii)* Destacar o ingresso e a participação no mercado internacional; *iv)* Caracterizar as estratégias e o posicionamento no mercado externo; e *v)* Identificar as práticas inovadoras vinculadas ao contexto internacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A inovação é descrita de inúmeras maneiras por diversos autores, e apesar de seu conceito variar conforme o tipo de inovação em questão, universalmente pode ser compreendida como algo que se encontra diretamente ligado e feito para o mercado e caracteriza-se, de forma sucinta, pela aplicação bem-sucedida de uma invenção, modificação ou ideia, com o principal intuito de ser economicamente relevante (TIGRE, 2006).

2.1 INOVAÇÃO E SUAS CLASSIFICAÇÕES

Chesbrough (2003) em seu livro *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, encaixa a inovação em dois grupos, a “inovação aberta” e a “inovação fechada”. Segundo ele, a inovação aberta utiliza de fontes internas e externas à empresa para o desenvolvimento inovativo, como parcerias com universidades, centros de pesquisa, organizações, governo e até mesmo o próprio mercado, com o principal objetivo de alavancar e acelerar o processo de inovação e adquirir conhecimento interno através de fontes externas. A inovação fechada, por sua vez, delimita-se exclusivamente a atividades dentro da empresa, onde a mesma



descobre, desenvolve e comercializa por conta própria, sem participação de organizações externas.

Ainda no âmbito das classificações, o Manual de Oslo (2005) define quatro tipos distintos de inovações, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de inovação.

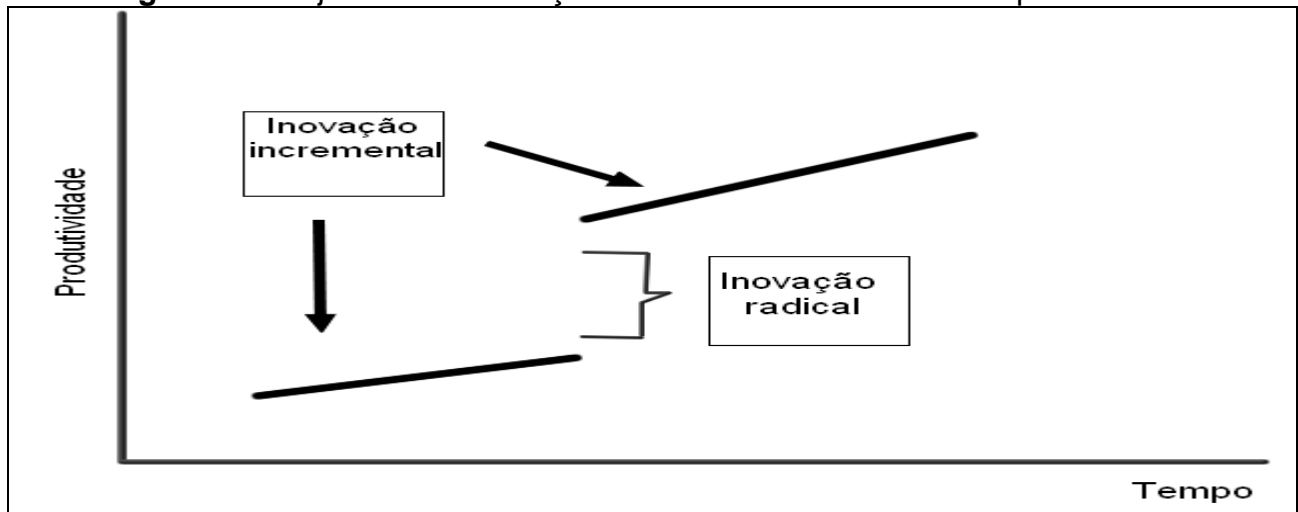
TIPO	CARACTERÍSTICAS
Produto/serviço	Contém mudanças consideráveis nas características fundamentais de produtos e serviços, incluindo-se bens e serviços novos ou significativamente melhorados.
Processo	Contém mudanças significativas no processo produtivo, criação e de distribuição, envolvendo a aquisição de novas tecnologias equipamentos e softwares.
Marketing	Novas formas de tentar vender o produto. São caracterizadas por mudanças no design do produto, na embalagem, na promoção, bem como em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.
Organizacional	Mudanças na forma como o trabalho é dividido e coordenado. Execução de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.

Fonte: Elaboração própria a partir de Manual de Oslo (2005).

Já no que diz respeito aos graus da inovação, Freeman e Soete (1997) os separa em dois grupos *i)* inovações incrementais *ii)* inovações radicais. As inovações incrementais englobam mudanças que ocorrem de forma lenta, gradual e contínua em algo já existente, incorporando alterações no design, no layout, na qualidade dos produtos em ações cotidianas. As inovações radicais, por sua vez, geralmente derivadas de P&D, acontecem esporadicamente e possuem uma incerteza muito maior, sua trajetória não é bem definida, todavia quando acontece, inaugura uma nova rota tecnológica (TIGRE, 2006).

As mudanças radicais transformam não somente a forma como vemos e usamos as coisas, mas também podem mudar a estrutura de toda uma sociedade, como a energia a vapor durante a Revolução industrial (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A Figura 1 demonstra a dinâmica entre os dois grupos.

Figura 1 – Trajetórias de inovações incrementais e radicais em processos.



Fonte: Tigre (2006).

Pode-se observar através da Figura 1 que a inovação incremental se faz de maneira contínua e programada, em oposição à inovação radical, que possui episódios isolados e pode ou não derivar de um planejamento. Tidd, Bessant e Pavitt (2009) destacam a importância da inovação incremental. Para eles, mesmo que a inovação algumas vezes precise de um choque radical, ainda sim as mudanças contínuas e planejadas se fazem mais benéficas para a organização, já que raramente algum produto é de fato novo para o mercado. Desta forma a inovação tende a conter menos riscos e dificuldades.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

É unanimidade entre diversos autores que a internacionalização está fortemente associada ao fenômeno da globalização. Tal associação não é algo recente, visto que há pelo menos um século já se tinha conhecimento de empresas que possuíam subsidiárias instaladas em diferentes países. Em consequência direta disto, o fenômeno da globalização gerou um ambiente lotado de incertezas e desafios que quando somados, vêm obrigando cada dia mais as companhias a internacionalizarem suas atividades como estratégia de sobrevivência (SARLI, 2002).

Todavia, Dib (2008) salienta que a decisão de internacionalização é mais complexa e vai além dos aspectos mencionados. Fazendo-se necessária a criação de teorias que sirvam de base para o planejamento de empresas e auxílio de governos.



Estas teorias devem buscar acima de tudo responder as questões mais pertinentes acerca do processo de internacionalização: O quê, por quê, onde, como e quando as empresas buscam se internacionalizar.

2.2.1 Teorias da internacionalização

As principais, e mais exploradas, teorias de internacionalização abordadas neste trabalho foram: a Teoria do Poder de Mercado, o Paradigma Eclético a Teoria da Internalização, Teoria do Ciclo de vida do produto, o Modelo de Uppsala, e a Perspectiva de *Networks*, ou Teoria das Redes.

As primeiras quatro teorias dizem respeito à subdivisão das abordagens baseadas em critérios econômicos. Esta abordagem tem o enfoque nas escolhas e tomadas de decisões que visem à maximização de lucro. Já, o Modelo de Uppsala e a Perspectiva de *Networks* estão encaixados na abordagem comportamental, que busca a análise de percepções, atitudes e comportamentos dos tomadores de decisão, colocando o homem comportamental no lugar do econômico, obtendo desta forma minimização de riscos (ANDERSEN; BUVIK, 2002; HEMAIS; HILAL, 2004; VARANDA *et al*, 2010).

A Teoria do Poder de Mercado, originária da teoria da firma e da organização industrial, tem como base o pressuposto de que as empresas, como forma de aumentarem seus lucros, investem prioritariamente em seus mercados domésticos, por meio de fusões ou aquisições. A partir do momento que em estivessem estabilizadas, com lucros acumulados a partir deste controle monopolístico e com o poder de mercado interno também estagnado por conta das poucas empresas que restaram neste processo, as empresas então, buscariam expandir seu poder de mercado internacionalmente. Esta estratégia visa à exploração primária das vantagens presentes no mercado doméstico, e posteriormente internacional. (HYMER, 1960; HEMAIS; HILAL, 2004; CARNEIRO; DIB, 2007).

O Paradigma Eclético, criado por John Dunning na década de 1970, visa explicar de maneira mais ampla a teoria da produção internacional. O autor utiliza para isso, várias subdivisões da abordagem econômica, tentando incorporar teorias clássicas e neoclássicas de maneira integrada a fim de responder as principais questões advindas



da internacionalização de uma firma: Por que, onde e como as empresas estruturam suas atividades internacionais (HILAL; HEMAIS, 2004; FERREIRA *et al.*, 2011). Esta teoria considera o investimento direto externo como apenas um dos muitos meios pelos quais as empresas podem optar para conduzir seu envolvimento internacional (PERROTTI; VASCONCELLOS, 2008).

Diferentemente da Teoria do poder de mercado, onde as empresas obtêm seus lucros através da exclusão de concorrentes do produto final ofertado, a Teoria da Internalização propõe a geração de lucros através da troca proveitosa de produtos intermediários. Nesta teoria o licenciamento ou exportações oriundas do país originário são as alternativas também encontradas e viáveis, ao invés de apenas produção direta internacional, como descrita na Teoria do poder de mercado (DIB, 2008). Perrotti e Vasconcellos (2008), ainda explicam que na Teoria da Internalização as empresas seguiriam um modelo pré-definido de atividades, que se iniciariam através de exportação direta, em seguida com auxílio de agentes, criariam subsidiárias de vendas e por fim passariam a produzir no exterior.

Já a Teoria do Ciclo de vida do Produto deixa explícito que a empresa passaria por estágios de exportação antes de atuar propriamente com investimento direto no exterior. Ela explica também que os países em desenvolvimento seriam alvo de produção de produtos já maduros, o que geraria e representaria menores riscos já que produtos maduros possuem tecnologias também maduras e estáveis, não demandando grande investimento de novas tecnologias (VERNON, 1966; PERROTTI; VASCONCELLOS, 2008).

Entretanto, Pessoa e Martins (2007) apontam que nos dias de hoje, propor que um produto apenas possa ser internacionalizado no momento em que atinja maturidade, não se sustenta. Visto que em uma economia cada vez mais globalizada, tais produtos já nascem de uma maneira ou de outra, globais, uma vez que seus componentes são fabricados e oriundos de todas as partes do mundo.

O modelo de Uppsala, vindo da escola nórdica, e criado por Johanson e Vahlne (1977) se junta às teorias baseadas no comportamento para tentar superar e explicar as perguntas em aberto existentes nos modelos econômicos, especialmente aquelas que dizem respeito às empresas de pequeno porte (DIB, 2008).



Esta teoria defende que a partir do momento em que uma empresa detecta que seu mercado doméstico está saturado e suas possibilidades de crescimento ali não são mais viáveis, a mesma decide procurar novos lugares, optando desta forma pelos mercados externos. Para a expansão, o medo do novo e do incerto pesa muito na decisão, fazendo com que as mesmas, como forma de redução de riscos, busquem locais mais próximos relativamente à sua distância psíquica, isto é, países com maior semelhança cultural, econômica e de idioma para expandirem suas atividades (JOHANSON; VAHLNE, 1977; HILAL; HEMAIS, 2003).

Por último tem-se a Teoria das Redes ou *Networks*, esta teoria é considerada uma extensão do Modelo de Uppsala com o foco situado nos relacionamentos (tanto pessoais quanto profissionais) entre firmas e mercados. A principal atualização entre uma e outra está na tomada de decisão e escolha de estratégias, que agora, serão pautadas nos relacionamentos interpessoais dentro da rede de negócios (JOHANSON; MATTSON, 1988; HEMAIS; HILAL, 2003; CARNEIRO; DIB, 2007).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa classificou-se quanto aos fins de investigação como descritiva, que de acordo com Pinheiro (2010), objetiva descrever fatos, fenômenos e processos de uma determinada população, bem como a relação existente entre os mesmos.

Já sua abordagem foi essencialmente qualitativa, e em relação aos meios de investigação, a mesma se fez bibliográfica combinada a uma pesquisa de campo, uma vez que a relação entre a pesquisa bibliográfica juntamente à pesquisa de campo é evidenciada por Lakatos e Marconi (2010). Para os autores, para a realização de uma pesquisa de campo, necessita-se como primeira etapa, a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema a ser abordado. Vindo, desta forma a situar o pesquisador acerca do problema a ser estudado, utilizando desta forma, trabalhos e estudos previamente elaborados.

O universo, ou população, podem ser definidos, segundo Gil (2008, p. 89) como “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. Ou seja, compreendem o total de indivíduos cujas características se procura analisar seguindo os objetivos do estudo. Neste estudo, a população foi pautada em empresas



exportadoras e importadoras pertencentes a diversos setores vinculados à economia do Sul Catarinense, mais precisamente na Associação dos Municípios da Região Carbonífera - AMREC.

A AMREC possui aproximadamente 400.000 habitantes, sendo composta por doze municípios: Balneário Rincão, Cocal do Sul, Criciúma, Forquilha, Içara, Lauro Muller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Orleans, Siderópolis, Treviso e Urussanga (AMREC, 2017). Seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) médio, segundo dados do IBGE (2010), é de 0,762, considerado alto em um ranking que vai de 0 a 1.

Quanto à amostragem optou-se pela não probabilística de acessibilidade, ou seja, selecionaram-se os elementos nos quais teve acesso, representando desta forma, o universo entrevistado (GIL, 2008), caracterizando-se como oito empresas participantes da pesquisa.

Na realização deste estudo fez-se uso de fontes primárias e secundárias, e quanto à coleta de dados o instrumento de investigação escolhido foi o questionário. O mesmo foi composto por perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha, com o intuito de responder e contemplar os seguintes assuntos: *i)* Contexto empresarial; *ii)* Evolução nas relações internacionais; *iii)* Ingresso e participação no mercado internacional; *iv)* estratégias e posicionamento internacional; *v)* Práticas inovadoras e; *vi)* Participação da inovação no processo de internacionalização.

A aplicação do instrumento foi realizada após levantamento das empresas existentes na região, seguida por contato telefônico com as empresas selecionadas, e o envio, por correio eletrônico por meio de uma ferramenta de produção de formulários online, disponibilizada pela plataforma *Google*, o *Google Docs*.

4 RESULTADOS

Este estudo foi realizado com base no questionário respondido por 08 empresas presentes no sul de Santa Catarina, mais precisamente na região da AMREC que é composta por doze municípios: Balneário Rincão, Cocal do Sul, Criciúma, Forquilha, Içara, Lauro Muller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Orleans, Siderópolis, Treviso e Urussanga (AMREC, 2017).



Tais empresas caracterizam-se como de médio e grande porte com composição de capital majoritariamente nacional (75%), possuem seu foco de vendas no mercado interno e separando apenas seu excedente para o exterior. São empresas dos mais variados setores que contemplam a economia catarinense, com destaque ao Metal Mecânico que representou 50% das empresas entrevistadas, seguido pelo setor Cerâmico (25%), Agroalimentar e de Minerais Não Metálicos, ambos representando 12,5% das empresas pesquisadas.

Quanto ao perfil do ingresso e participação no mercado internacional, buscando contemplar o terceiro objetivo específico deste estudo, fora constatado que 50% das empresas fez sua inserção no mercado internacional por meio das exportações, já a outra metade utilizou tanto das exportações quanto das importações para tal, e todas elas exportam os mesmos produtos vendidos no mercado doméstico. Quando perguntadas a respeito dos principais mercados externos atendidos, 100% das empresas apontaram a América do Sul como o principal destino, tal fato é explicado por meio do Modelo de Uppsala. Esta teoria defende que o processo de internacionalização de uma empresa deve ser incremental e gradual, começando por exportações destinadas a países próximos e com o tempo expandindo para maiores distâncias, controlando desta forma, os riscos provenientes dos novos e desconhecidos mercados. (HEMAIS; HILAL, 2003).

Esta visão também pode ser evidenciada uma vez que 50% das empresas entrevistadas escolheram “Mercados internacionais mais próximos” e 37,5% “Mercados internacionais mais similares culturalmente” como pontos que uma empresa que busca a internacionalização deve priorizar. Já suas importações são oriundas principalmente da Ásia e Europa.

A respeito do percentual de participação das vendas externas no faturamento total da organização, 50% das empresas analisadas constataram que as vendas externas representam de 5% a 15% de seu faturamento final; 37,5% sentem que o impacto é um pouco menor, ficando entre 1% a 5%, e apenas 12,5% possui de 25% a 30% de seu faturamento total representado pelas vendas externas. Já quanto ao percentual da produção total destinada ao mercado externo, foi verificado que a maioria delas destina de 1% a 5%, representando um comprometimento internacional ainda modesto.



No que diz respeito ao perfil das estratégias e posicionamento no mercado internacional, quarto objetivo específico deste estudo, todas as empresas pesquisadas elegeram as “oportunidades no mercado internacional” como um dos principais motivos que levaram a empresa à inserção externa. Para 75% delas, a “estratégia própria de desenvolvimento da empresa” também contou como motivo principal, seguido pelas vantagens competitivas e diversificação de riscos. Elas desenvolvem seus produtos principalmente através de agentes no exterior, distribuidores e trading companies, e os divulgam majoritariamente pela internet (87,5%), por meio de feiras internacionais (75%) e pela APEXBrasil (50%). Os principais desafios concentram-se na competição internacional, diferenças culturais, falta de conhecimento a respeito do país alvo e cambio.

Relativamente ao perfil das práticas inovadoras perante o mercado internacional, quarto e último objetivo, a maioria das empresas pesquisadas destina de 1% a 5% de suas receitas para a inovação, o que representa um investimento ainda baixo levando em consideração a importância que a inovação possui na busca de competitividade internacional.

São empresas que investem principalmente na inovação de produtos e processos, tanto industriais quanto ligados à gestão. Apenas uma das empresas pesquisadas já utilizou de algum apoio financeiro público para realizar atividades de inovação, o Financiamento Nacional de projetos de P&D.

Cerca de 60% sente dificuldades para perceber e reconhecer quando mudanças, tanto em produtos/serviços quanto em gestão/processos, são necessárias. As inovações partem majoritariamente da matriz para as filiais, e 50% das empresas possui pelo menos um instrumento que estimule a proposição de inovação pelos funcionários.

No último ano a maioria das empresas introduziram novos produtos, realizaram alterações significativas no design de seus produtos, bem como novos processos industriais e novos serviços. Todavia em relação à influência da inovação no processo de internacionalização, as organizações pesquisadas sentem que nos últimos 6 anos o uso da inovação gerou um impacto médio na empresa, aumentando a atuação da mesma no mercado externo em cerca de 2% a 24%.



5 CONCLUSÃO

O grande avanço e consolidação do comércio internacional vêm alavancando cada vez mais o clima de incerteza e competitividade entre as organizações. De fato, o que faz sucesso hoje com certeza não fará amanhã, para isso, o contínuo avanço no investimento em inovações é primordial para aquelas empresas que buscam uma solidificação competitiva internacional (VASCONCELLOS, 2008; CIGNACCO, 2009).

É possível perceber que esta mentalidade também se faz presente no estado de Santa Catarina, já que o mesmo foi avaliado no ano de 2016 como o terceiro maior investidor em inovações do país (RANKING DE COMPETITIVIDADE DOS ESTADOS, 2016), porém tal fato não vem refletindo expressivamente na taxa de exportações do estado, visto que o mesmo ocupa a oitava posição entre os maiores exportadores do país (MDIC, 2016).

Desta forma, o presente estudo nasceu da vontade de conhecer na prática qual o papel que a inovação desempenha no processo de internacionalização das empresas exportadoras situadas no extremo Sul catarinense, mais precisamente na AMREC.

Este estudo contou com a participação de oito empresas exportadoras situadas na região da AMREC, tais empresas são, em sua maioria, de médio a grande porte, dos mais variados setores que contemplam a economia sul catarinense, com destaque ao Metal Mecânico e Cerâmico. São empresas que começaram sua inserção internacional por meio de exportações direcionadas principalmente à América do Sul, pela proximidade tanto física quanto cultural. Já suas importações são oriundas principalmente da Ásia e Europa.

Todas as empresas pesquisadas identificaram que as oportunidades contidas no mercado internacional foram o principal motivo para a inserção externa das mesmas. Todavia a maioria delas constata que suas vendas externas ainda representam um modesto percentual em seu faturamento total, girando em torno de 5% a 15%. No que diz respeito aos desafios encontrados durante a internacionalização, grande parte das organizações concentrou-os na competição internacional, nas diferenças culturais, na falta de conhecimento a respeito do país alvo e no câmbio. As formas pelas quais costumam projetar seus produtos estão focadas em agentes no exterior, distribuidores e



trading companies, já a divulgação externa fica por conta de feiras internacionais, internet e da APEXBrasil.

No que tange o universo das práticas inovadoras, a maioria das empresas analisadas investe majoritariamente na inovação de produtos e processos, tanto industriais quanto ligados à gestão. Alegam, no entanto, que destinam entre 1% a 5% de sua receita para a inovação, representando ainda um baixo investimento, levando em consideração a importância que a inovação possui nos dias de hoje na busca por competitividade internacional.

Mais de 50% das organizações sente certa dificuldade para perceber quando mudanças, tanto em produtos/serviços quanto em gestão/processos são necessárias, tal fato acaba trazendo consigo impecílios competitivos. No último ano a maioria das empresas introduziu novos produtos, novos processos industriais, novos serviços, bem como realizaram alterações significativas no design de seus produtos. Todavia em relação à influência da inovação no processo de internacionalização, as organizações pesquisadas sentem que nos últimos 6 anos o uso da inovação gerou um impacto médio na empresa, aumentando a atuação da mesma no mercado externo em cerca de 2% a 24%.

Dada à importância deste assunto, torna-se necessária a implementação contínua e consistente de uma cultura inovadora para as organizações interessadas em competir em altos níveis com o mercado mundial. Desta forma, estudos futuros podem estender o foco deste trabalho a outras regiões tanto de Santa Catarina, como do Brasil, a fim de traçar o perfil inovativo e internacional das empresas locais. Outra proposta seria aplicá-lo com um número maior de organizações, visto que tal ponto foi uma limitação do estudo atual.

Em virtude dos fatos mencionados percebe-se que o desenvolvimento deste estudo possibilitou, não somente trazer dados atualizados e consistentes a respeito do papel que a inovação desempenha no processo de internacionalização na região da AMREC, mas também identificar as principais etapas e dificuldades presentes neste processo, além de traçar o perfil inovativo e internacional desta região.

REFERÊNCIAS



AMREC Associação dos Municípios da Região Carbonífera. Santa Catarina. **Histórico**. 2017. Disponível em: <<http://www.amrec.com.br/cms/pagina/ver/codMapaltem/59316>>. Acesso em: 22 maio 2017.

ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, v. 11, p. 347-63, 2002.

ARBIX, G.; SALERNO, M.; DE NEGRI, J. **Inovação via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras**. Brasília: IPEA, 2004. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1023.pdf> Acesso em: 01 abr. 2017.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. S/L: Bookman, 2009.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. INTERNEXT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/46/43>> Acesso em: 08 abr. 2017.

CHESBROUGH, H. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 227 p. Disponível em: <http://ses.sp.bvs.br/wp-content/uploads/2016/10/Book+OPen+Innovation_Henry-Chesbrough.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2017.

CIGNACCO, B. R. **Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Saraiva, 2009. 306 p.

DIB, L. A. da R. **O Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas e o Fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil**. 2008. 352 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Tese_Luis_Antonio_Dib.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2017.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal Of International Business Studies**. p. 1-31. jun. 1988. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/839e/487a618100eb2d20f37ee566d38568390ea1.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

FERREIRA, M. P. et al. John Dunning's Influence in International Business/Strategy Research: A Bibliometric Study in the Strategic Management Journal. **Journal Of Strategic Management Education**. Shankill, p. 1-24. maio 2011. Disponível em: <http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/claudia_frias_pinto_john_dunnings_influence_in_international_business.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2017.



FREEMAN, C.; SOETE, L. **A Economia da inovação industrial**. Campinas: Unicamp, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2017.

GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT. GCR . 2015-2016. Switzerland: WEF, 403 p. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2017.

GLOBAL INNOVATION INDEX. GII. **Effective Innovation Policies for Development**. Switzerland: INSEAD, 2015. 453 p. Disponível em: <http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_gii_2015.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2017.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A.. Teorias, Paradigma e Tendências em negócios internacionais: De Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, Carlos A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. p. 17-37.

HYMER, S. H. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**. 1960. 198 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economia, Massachusetts Institute Of Technology, Cambridge, 1960. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1721.1/27375>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds.). **Strategies in foreign competition**. London: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, 1977.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em <https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em: 20 maio 2017

MANUAL DE OSLO: **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3.ed. [S.I], FINEP, 2005. 184 p. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2013.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Estatísticas de Comércio Exterior**. Rio de Janeiro: Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e Comércio Exterior, 2016. Anual. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/comex-vis/frame-brasil>> Acesso em: 16 jun. 2017.



PESSOA, E.; MARTINS, M. REVISITANDO A TEORIA DO CICLO DO PRODUTO. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p.307-329, ago. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rec/v11n2/a05v11n2.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

PINHEIRO, J. M. dos S. **Da iniciação científica ao TCC**: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência moderna, 2010.

RANKING DE COMPETITIVIDADE DOS ESTADOS. **Pilar da Inovação - SC**. 2016. Disponível em: <<http://www.rankingdecompetitividade.org.br/indicador/inovacao/sc>>. Acesso em: 05 maio 2017.

SANTA CATARINA. Secretaria do estado do desenvolvimento sustentável. **Lançamento do Programa Catarinense de Inovação (PCI)**. Florianópolis, 2014. Disponível em: <<http://www.sds.sc.gov.br/index.php/noticias/1488-programa-catarinense-de-inovacao-sera-lancado-nesta-terca-feira>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

SARLI, P. L. **Internacionalização de empresas brasileiras**: Um estudo de caso na empresa Grupo Delta. 2002. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84182/211164.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25 maio 2017.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: A Economia da Tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 282 p.

VASCONCELLOS, E. **Internacionalização, Estratégia e Estrutura**: O que podemos aprender com o sucesso da ALPARGATAS, AZALÉIA, FANEM, ODEBRECHT, VOITH e VOLKSWAGEN. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

Trabalho Completo de Pesquisa

34335 - ESTUDO SOBRE CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DO PROCESSO ADMISSÃO DE PROFESSORES ACTs NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO, ESPORTE E CULTURA DE UM MUNICÍPIO DO EXTREMO SUL CATARINENSE

Eduarda da Rosa, Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias¹

¹Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, Brasil.

Este trabalho tem como objetivo analisar as principais causas e as consequências do processo de admissão de professores ACTs para atuarem no Ensino Fundamental pela Secretaria de Educação, Esporte e Cultura. A revisão da literatura abordou sobre a administração pública, gestão de pessoas, modalidades de contratação na esfera pública e acerca dos profissionais que atuam na educação básica. Foi realizada pesquisa qualitativa descritiva e de campo por meio de um estudo de caso na Secretaria da Educação de um município do extremo sul catarinense. A coleta dos dados se deu por meio de instrumento com perguntas abertas aplicados em duas amostras: a primeira composta por dois gestores, e a segunda com professores efetivos do ensino fundamental das escolas do referido município. Além disso, foram coletados dados secundários – análise documental – acerca da contratação e afastamentos dos profissionais da educação. Os dados foram analisados qualitativamente. Os principais resultados foram que, até 2015, havia mais professores ACTs em sala de aula. Em 2016, há mais efetivos. A maior parte dos afastamentos se dá para que o professor assuma outros cargos na esfera da educação e também por licença sem vencimento. Na visão dos gestores não há influência negativa no processo de ensino-aprendizagem dos estudantes. Na percepção dos professores, há sim, mas depende muito do compromisso do professor ACT.

Palavras chaves: Administração Pública, Ensino Fundamental, Tipos de Contratação na Administração Pública.

1 INTRODUÇÃO

Campelo (2010) relata que, entre o século XVII e XVIII, a Administração Pública adotava o modelo patrimonialista em que os monarcas eram reconhecidos como a figura principal, detentora de poder. Eram eles que representavam a sociedade e, de modo geral, não se importavam com as necessidades da população. A partir do século XVII e XVIII, a administração passa a tornar-se burocrática. Neste modelo as tomadas de decisão têm base nas normas legais racionalmente definidas.

Este tipo de administração chegou ao Brasil por volta de 1930 e, com a aceleração da indústria brasileira, o estado tomava decisões importantes para a industrialização de bens e serviços. Atualmente a Administração Pública usa o modelo



gerencial, que tem como foco principal a população, porém vale ressaltar que ainda permanecem características dos modelos anteriores. O último modelo entrou em vigor com o fim da segunda guerra mundial com o intuito de recuperar a economia do país.

Articulando com a educação no Brasil, a qual está presente desde a chegada dos portugueses ao país, na época com ênfase na educação da fé cristã. No entanto a educação vem crescendo e transformando-se ao decorrer dos anos, com o intuito de proporcionar ensino, conhecimento e aprendizagem a população. Portanto, para garantir uma educação de qualidade aos estudantes, há documentos e legislação para regulamentar o ensino no Brasil. Além disso, há o importante órgão que viabiliza a educação brasileira que é o Ministério da Educação (MEC), o qual está a quase oitenta anos atuando na área de política educacional, englobando a educação infantil, básica e superior. Esse órgão, junto com a sociedade, é responsável por definir as diretrizes que a educação deve seguir.

As mudanças ocorreram também em relação aos profissionais do setor de educação. Atualmente os profissionais que trabalham no setor de educação são: secretária de educação – tem como principal função a de coordenar e supervisionar a política municipal de educação e direcionar as instituições que compõem a área da educação, além de garantir a segurança e o bom estudo aos alunos; coordenadoras – são responsáveis por melhorar a formação dos professores e diretores das escolas e auxiliar pais e alunos; psicólogas e fonoaudiólogas – no âmbito educacional, respondem pelo atendimento aos alunos nos períodos contrários das aulas (contra turno) para ajudá-los no aprendizado; professores – são responsáveis pela parte pedagógica e lidam diretamente com os alunos em sala de aula.

Este trabalho se insere na área da Administração Pública focalizando à contratação de professores para atuarem no setor educacional, especificamente no ensino fundamental e tem como objetivo analisar as causas e as consequências do processo de admissão de profissionais – professores ACTs – para atuarem no Ensino Fundamental pela Secretaria de Educação, Esporte e Cultura.

Cada município é responsável pela educação infantil e ensino fundamental que são suas responsabilidades prioritárias, enquanto que o Estado tem como dever ofertar o ensino médio. Um dos compromissos materializados na Lei de Diretrizes e Base da Educação Brasileira (LDB) com o município é assegurar a educação infantil por



meio de creches e pré-escola e oferecer o ensino fundamental como prioridade. Somente quando o município atender essa demanda é que poderá, então, oferecer o ensino médio a população. Porém, mesmo com o que explicita a LDB em relação às obrigações do município, ainda existe uma grande taxa de alunos que não concluem o ensino fundamental com a idade prevista, conforme dados do IBGE/PNAD (2013) (BRASIL, 2013)

Além disso, a questão do profissional que atua em sala de aula mostra-se relevante para o processo de aprendizagem, uma vez que pode afetar diretamente os alunos de escola pública, pois eles ficam com a aprendizagem prejudicada. Para Brasil (2013), outro fator que vem ocasionando a escassez de professores é o baixo salário, por isso cada vez menos pessoas se interessam em entrar no magistério, pois existe uma grande desvalorização da profissão no país.

Segundo os estudos realizados pelo Todos Pela Educação (2016), em 2014, as funções de docente da educação básica eram constituídas na maioria pelas mulheres com uma taxa de 80,1% enquanto 19,9% eram representados pelos homens. A maior parte dos docentes brasileiros são mulheres de redes públicas da zona rural e a contratação é feita por meio de contrato temporário. Referente à formação dos professores varia de acordo com o nível de ensino. Na educação infantil é necessário que o profissional possua ou esteja em formação em licenciatura e bacharelado em pedagogia. Para as séries iniciais, o professor deve realizar formação em licenciatura, bacharelado em pedagogia ou na disciplina que leciona, por exemplo: matemática, ciências e etc.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

É possível encontrar duas formas de organização: setor público e setor privado. Saldanha (2006) relata que, na área pública, todas as ordens que são determinadas aos administradores e seus colaboradores como: gestores, secretários e peões são realizadas por meio de leis e regulamentos que fazem parte das normas da instituição. Logo o ato de administrar o departamento público é realizado por meio de práticas jurídicas. Referente à área privada, os administradores recebem as instruções de como agir na organização pelo próprio dono ou sócios da organização. Além disso,



na administração privada, não há interferência de políticos ou planos governamentais e todos os interesses são particulares.

Amato (1971) define a Administração Pública como a instituição responsável por identificar ética pública e distribuir as atividades das autoridades políticas. Ou seja, a Administração Pública se caracteriza como o governo em ação. Já Ceneviva (2005) define como um agrupamento de órgãos que pertence ao Estado cuja principal função é realizar sistemas de benefícios para a população, sendo na área de saúde, educação, cultura e entre outros seguimentos que fazem parte dos órgãos públicos.

Segundo Mello (2008), o termo administração significa gerenciar pessoas, negócios e recursos a fim de alcançar metas e objetivos estabelecidos. Portanto Administração Pública refere-se ao conjunto de órgãos, serviços e agentes estabelecidos pelo Estado cuja função é administrar certas áreas da sociedade, como: saúde, educação, cultura e entre outros.

A administração é o ato de dirigir e controlar as gestões de uma organização, somada a área pública, torna-se um conjunto de órgãos e serviços do Estado que é responsável por satisfazer as necessidades da população no que se refere à educação, à cultura e à saúde (CAMPELO, 2010).

Para Costa (2008), a Administração Pública brasileira está presente desde a chegada da coroa portuguesa no Brasil. A gestão também era conhecida como administração colonial, quando não havia uma divisão de hierarquia para esclarecer quem era responsável por cada tarefa. Naquela época, quem comandava era o governador que também era conhecido como capitão-general.

Matias-Pereira (2006) esclarece que a nova Administração Pública tem o intuito de fazer seus funcionários estarem capacitados para atender a demanda, as necessidades da sociedade e busca adquirir melhor desempenho na prestação dos serviços público. Segundo Campelo (2010), a evolução da Administração Pública passou por etapas importantes que a transformaram ao longo do tempo e, na sua história, ela é marcada por momentos históricos que define o modelo de gestão adotado em cada época.

Conforme afirmam Pereira (2010) e Campelo (2010), a Administração Pública Patrimonialista - Século VXII e VXIII – espelhava-se no Estado Absolutista - organização política em que o líder era quem possuía todos os poderes do Estado, em que o



administrador e os servidores públicos eram conhecidos como nobres. Naquele período, a gestão pública não se preocupava em atender as necessidades e a satisfação da população. O fim da Administração Patrimonialista aconteceu por meio da Revolução Francesa, na qual o crescimento do capitalismo e os ideais democráticos obrigaram a ter uma gestão mais profissionalizada que atendesse aos princípios constitucionais, com isso o modelo tornou-se inadequado.

A Administração Burocrática – século IX, de acordo com Pereira (2008), iniciou-se no século XIX com a função de substituir a administração patrimonialista, combatendo o nepotismo e a corrupção. Este modelo se caracteriza pelas normas legais racionalmente definidas e pelo controle absoluto. Os objetivos desta gestão são: a hierarquia funcional, profissionalização do setor, impessoalidade e a ideia de carreira, buscando a melhoria da administração e serviços públicos. Portanto esse período também teve pontos negativos que levaram ao fim da Administração Burocrática como a separação do Estado e sociedade, uma vez que os funcionários se dedicavam no controle do poder público e não garantiam rapidez e qualidade para os serviços prestados à população. Além de que a forma de administrar ser cara, com isso o modelo burocrático iniciou uma grande crise econômica.

No século XX, nasceu a Administração Gerencial, esclarece Campelo (2010), com a crise do modelo burocrático junto com a globalização da economia, o fim da segunda guerra mundial e entre outros fatores devido a necessidade de um novo modelo de gestão para recuperar a economia e melhorar o bem estar social. Este sistema teve como objetivo a redução de custo, a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à população e também criar uma nova cultura gerencial nas organizações. As principais diferenças da Administração gerencial para o segundo modelo é que a gerencial orienta seus resultados para a melhoria da população. Portanto vale ressaltar que ao longo na evolução da Administração Pública os modelos de gestão anteriores não deixaram de existir, porém com a nova gestão são adquiridos os fatores positivos de cada modelo e descartados os fatores negativos.

3 GESTÃO DE PESSOAS



De acordo com Dutra (1996), antigamente a gestão de pessoas se importava mais com o controle dos Recursos Humanos (RH) do que com o desenvolvimento das pessoas. Essa situação acabou provocando falhas como a não compreensão das necessidades das pessoas em relação ao ambiente de trabalho. Essas necessidades podem ser definidas como a higiene e organização da empresa, a não valorização do funcionário e entre outros fatores. Esses pontos negativos geram a insatisfação dos colaboradores perante a organização. E a insatisfação do funcionário interfere diretamente na empresa, uma vez que o colaborador não se sente à vontade ou não se sente valorizado pela organização e acaba não se doando ao máximo na execução de suas atividades no trabalho. Por isso que a organização e a área de recursos humanos precisam trabalhar juntos, para assim conseguir alcançar as metas tanto das pessoas quanto da empresa.

Dessa maneira, Dutra (1996) destaca que um bom gestor tem como diferencial sua equipe de trabalho, pois é, por meio dela, que o gestor pode atender suas responsabilidades, além de demonstrar sua capacidade de liderança e gestão. Sendo assim, o capital humano da organização torna-se um importante diferencial que ela possui. E, quando o gestor motiva o grupo, traz benefícios para a empresa, faz com que o sucesso organizacional seja também o sucesso pessoal do colaborador.

O colaborador trabalha sabendo que, ao doar-se ao máximo, será recompensado e valorizado pelos líderes organizacionais. É também função do gestor identificar as características dos colaboradores a fim de designar melhor qual tarefa se identifica mais com o funcionário, assim este conseguirá realizar melhor suas funções e as metas dentro da empresa. Com isso, a empresa consegue extrair o máximo dos colaboradores, e estes se sentem mais confiantes, pois estão em funções em que se sentem mais confortáveis para exercer seu trabalho (DUTRA, 1996).

Nesse mesmo sentido, Bohlander, Snell e Sherman (2005) esclarecem que a gestão de pessoas está em mudança, uma vez que essa área não é mais somente responsável pelo recrutamento e seleção de pessoas dentro da empresa. Mas também possui o papel importante nas decisões e no planejamento estratégico da organização.

Conforme relatam Milkovich, Boudreau e Marcondes (2000), a primeira revolução – 1890-1920 – foi reconhecida como um modelo mecanicista em que a responsabilidade do setor se resumia em admissão, demissão e supervisão de seus



funcionários. Naquele período, o principal autor destacado foi Frederick W. Taylor com o método de produtividade e o alinhamento dos interesses entre colaboradores com os dos seus gestores, uma vez que os funcionários trabalhavam pela economia. De acordo com Pacheco (2009), naquela fase, existiam seis práticas e políticas realizadas, que eram: análise e desenho de cargos, as quais tinham como intuito melhorar a produtividade e com isso foi executada a divisão das tarefas, por meio dos cargos os quais eram avaliados por intermédio de estudo de tempo e movimento.

Segundo Pacheco (2009), o recrutamento e seleção que era um dos grandes problemas uma vez que as organizações eram recentes e a mão-de-obra com experiência era rara. O treinamento e desenvolvimento, como a mão-de-obra qualificada era escassa as empresas optaram por recrutar funcionários já treinados por outra empresa, em vez de gastar tempo para treiná-los.

A avaliação de desempenho, de acordo com Milkovich, Boudreau e Marcondes (2000), surgiu por meio do estudo do tempo e movimento realizado por Taylor. Para efetuar a avaliação, era necessário saber quais pessoas certas para cada setor sobre o desempenho do funcionário avaliado, portanto não podiam ser pessoas muito próximas daquele que seria avaliado. A remuneração também fazia parte das práticas e políticas, sendo que, naquela época, o salário era estabelecido pelo sindicato, porém os funcionários ganhavam um incentivo de acordo com a produção realizada. E por último é o plano de carreira, no qual Taylor apoiava a mudança organizacional e o desenvolvimento. Com isso a empresa se preocupava com o crescimento dos funcionários, bem como sua permanência na instituição.

Segundo Fischer (2002), a seguinte revolução se refere às relações humanas e ocorreu durante a década de 30 até a 60 quando ficou conhecida como modelo de comportamento humano na gestão de recursos humanos e passou a ser utilizados procedimentos de psicologia dentro das empresas. Essa foi a primeira época que a empresa reconhecia seus funcionários como pessoas e não como máquinas.

Moraes (1998) relata que a revolução da administração sistemática e estratégica foi a mais rápida em vista as anteriores e ocorreu entre a década de 70 a 80. Naquela fase, ocorreu a união das duas revoluções anteriores que é constituída por duas bases: técnica e a social, as quais interagem com o meio ambiente. Logo a área de



Recursos Humanos passa a ser reconhecida pelas empresas como uma área operacional.

Para Pacheco (2009), as políticas e práticas de recursos humanos da administração sistemática e estratégica são: análise e desenho dos cargos a qual era utilizada para comparar as novas técnicas com as antigas. Por meio desta análise, era possível identificar o enriquecimento das funções realizadas para cada cargo, e, também, prestava suporte para o processo de avaliação e desempenho. O recrutamento e seleção passam a ter como missão unir os candidatos com a vaga de acordo com a sua qualificação, facilitando assim a seleção. As entrevistas passam a ser planejadas e elaboradas de acordo com os critérios necessários para o desempenho do cargo. Já o treinamento e desenvolvimento passam a ser efetuados por meio de cursos como treinamento prático dentro da empresa, com o objetivo de alcançar melhor desenvolvimento das competências dos funcionários. A avaliação de desempenho mostra aos funcionários as táticas usadas para avaliá-lo, assim o empregado consegue desenvolver melhor sua tarefa e compreender a importância do seu cargo na empresa.

A remuneração dessa fase, afirma Pacheco (2009), era realizada por meio de recompensas salariais que correspondiam ao desempenho do funcionário, além de benefícios para a compensação de seus trabalhos. O plano de carreira oferecia aos funcionários promoções, crescimento dentro da empresa, gerando progressão salarial e entre outras.

Esclarece Ulrich (1998), a partir dos anos 90, o RH começa a ter outros caminhos e torna-se uma área de estratégia na organização. Devido a isso suas políticas e práticas passam a ser mais complexas. Com base em Pacheco (2009), atualmente a gestão de pessoas é reconhecida como gestão por competência, em que as práticas de RH tornam-se importantes na participação das estratégias, alinhando-se aos objetivos estratégicos e aos da gestão de pessoas. A partir de então os funcionários são vistos pela empresa como fator diferencial que ela possui diante de seus concorrentes.

A gestão de pessoas, para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), é também responsável por desenvolver estratégias de recursos humanos fazendo com que os gestores preparem seus subordinados para novas atividades e responsabilidades,



mostrando a eles que podem conseguir melhor produtividade. Gerando assim a satisfação e motivação dos funcionários.

Logo o desenvolvimento humano/recursos humanos – ou gestão de pessoas – é a área responsável por administrar o capital humano e operar junto com o indivíduo que pertence à organização, transformando cada colaborador em administrador de sua própria função, independente de qual setor atua. Com isso o comportamento humano acaba sendo uma das vantagens competitivas das empresas atuais e futuras (GASALLA, 2007).

Nesse processo, para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o recrutamento, seleção e a contratação de pessoal são um conjunto de atividades fazem parte do processo sistemático de gestão de pessoas. Afirmam também que essas atividades são dependentes das políticas e diretrizes de cada organização. Essas atividades são segmentadas de diferentes formas conforme o autor. Feres (1998) apresenta esses processos como:

- Recrutamento e Seleção: o recrutamento é realizado para localizar profissionais disponíveis dentro do mercado de trabalho. Seleção de pessoas é o método usado para avaliar o candidato que está mais qualificado para o cargo.
- Treinamento e Desenvolvimento: são ferramentas que ajudam as transformações da organização, por meio de processos que desenvolvem as pessoas.
- Avaliação do desempenho: é o processo utilizado para mensurar os resultados, tanto das equipes de trabalho como também por cada membro-funcionário.

Na Administração Pública, o processo de admissão é realizado em forma de seleções com testes de aptidão para assim poder avaliar os candidatos. Esses processos são acompanhados pela gestão pública de cada município. (NOGUEIRA, 2015). No Quadro 1, são apresentadas as modalidades de contratação existentes na Administração Pública.

Quadro 1 - Contratação e as características de cada modalidade

Tipo de Contrato	Características
Concurso Público	São os professores que participaram do processo seletivo fornecido por determinado município. O professor que passar em concurso público não pode ser demitido (NEVES, 2013).
Contrato	Acordo feito entre contratado e o contratante (MANUS, 1999).
Admitido em caráter temporário	Pode estar em formação ou já ser formado, atua como professor quando não se tem professor concursado (BRASIL, 1993).



Estágios	São estudantes do ensino superior que atua como segundo professor (PIMENTA; LIMA, 2005).
----------	--

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Pádua (2004), para a realização da produção textual de um trabalho científico, é necessário efetuar pesquisa para que os leitores possam compreender melhor a realidade do estudo. O método científico possibilita buscar a realidade do problema ou questão abordada (FONSECA, 2009). De acordo com Creswell (2007), o método científico são técnicas intelectuais e teóricas elaboradas com o propósito de formar a pesquisa, tendo como finalidade buscar conhecimento e informação confiáveis para assim obter compreensão.

Nesta pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa. De acordo com Mattar (2001), trata-se de uma perspectiva que possibilita aperfeiçoar a investigação sobre a realidade do fenômeno em estudo. Essa abordagem busca identificar a sua origem e suas consequências. Com relação ao tipo de pesquisa utilizada, classifica-se como descritiva. Segundo Andrade (2005), a pesquisa descritiva se dá pela coleta de dados do campo estudado a fim de descrevê-los.

Com relação aos meios de investigação, foram utilizadas pesquisa documental, de campo e bibliográfica. A pesquisa documental é definida por Martins (2008) como toda forma coleta de informações referente ao estudo abordado. É realizada por meio de consulta em documentos e registros que são cientificamente autenticados que relatam informações importantes para a pesquisa. A pesquisa de campo, para Gil (2008), tem como função obter informação da realidade do caso estudado por meio de amplo portfólio de técnicas de coleta de dados.

Segundo Martins (2009), a pesquisa bibliográfica é importante para todos os projetos, pois é fundamental para o início da pesquisa. O conhecimento obtido por essa abordagem é realizado por meio de livros, artigo científicos, revistas e entre outras fontes de informação.

Este estudo foi desenvolvido na esfera da Administração Pública focalizando a Secretaria da Educação, Cultura e Esporte de um município do extremo Sul



Catarinense. Referente ao seguimento de educação, atualmente o município contém duas escolas estaduais, duas particulares, quatro creches e oito pré-escolas.

Esta pesquisa de caráter qualitativa tem como objetivo analisar o processo de admissão de pessoal dentro da área da Educação com foco específico na contratação dos professores para o ensino fundamental pela Secretaria de Educação.

Dessa maneira a pesquisa tem como população-amostra: Amostra A – composta pela profissional que ocupa a função de Secretária da educação do referido município e responsável pela área de Recursos Humanos – identificados nos fragmentos da pesquisa como Gestores. Amostra B – professores do ensino fundamental das três escolas do município conforme detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 – Composição da população e amostra de professores do ensino fundamental

Escolas	População	Amostra
Escola A	08	3
Escola B	27	5
Escola C	23	2
Total	58	10

Fonte: Dados da pesquisa.

Justifica-se a amostra de dez professores (nove mulheres e um homem) pelo fato de que a maioria não quis participar da pesquisa, o que inviabilizou o cumprimento da população. Os professores são identificados na pesquisa pela numeração do instrumento e sexo (Feminino ou Masculino).

A coleta dos dados secundários se deu por meio da análise documental, a saber: tipo de contratação de professores mais utilizada desde 2013 até 2017; quantidade e causas de afastamento de professores efetivos nos últimos cinco anos, os quais foram coletados pessoalmente na Prefeitura e na Secretaria de Educação do município do Cocal do Sul, durante o mês de maio.

A aplicação do instrumento de coleta de dados foi realizada na própria escola, pela pesquisadora, no horário do intervalo, com os professores. Os dados foram analisados qualitativamente. Segundo Turato (2005) a pesquisa quantitativa tem como função descrever e interpretar os resultados e não de mensurá-los.

5 ANÁLISE DA PESQUISA

5.1 MODALIDADES E JUSTIFICATIVAS DE CONTRATAÇÃO

Esta etapa da pesquisa teve o objetivo de mensurar a frequência das contratações de professores por modalidade e identificar o respectivo tempo de atuação. Por meio das informações obtidas na pesquisa documental, apresenta-se a quantidade de professores contratados nos últimos cinco anos em duas modalidades, que são: efetivo e ACT, objetos deste estudo, bem como suas justificativas. O Quadro 3 apresenta a quantidade de contratação separado por sexo.

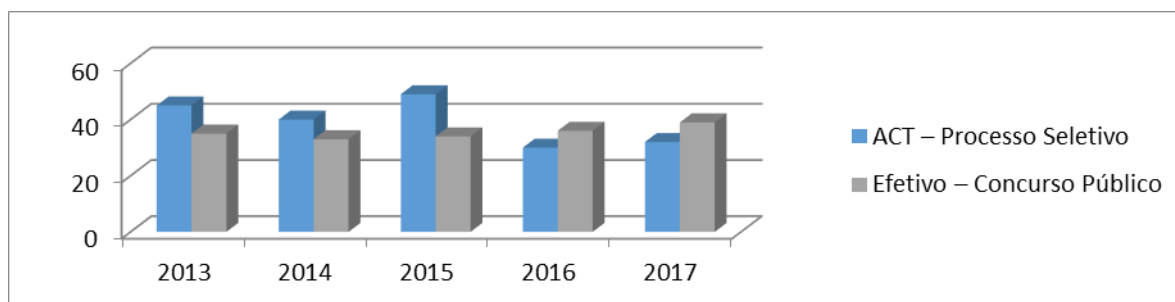
Quadro 3 – Contratação de professores no período de 2013 a 2017

Ano	Modalidade	Quantidade		Tempo de contratação
		Homens	Mulheres	
2013	• ACT – Processo Seletivo	• 05	• 40	• Ano Letivo • Indeterminado
	• Efetivo – Concurso Público	• 03	• 32	
2014	• ACT – Processo Seletivo	• 04	• 36	• Ano Letivo • Indeterminado
	• Efetivo – Concurso Público	• 03	• 30	
2015	• ACT – Processo Seletivo	• 04	• 45	• Ano Letivo • Indeterminado
	• Efetivo – Concurso Público	• 03	• 31	
2016	• ACT – Processo Seletivo	• 05	• 25	• Ano Letivo • Indeterminado
	• Efetivo – Concurso Público	• 05	• 31	
2017	• ACT – Processo Seletivo	• 06	• 26	• Ano Letivo • Indeterminado
	• Efetivo – Concurso Público	• 06	• 33	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Verificou-se que, em 2017, tiveram mais contratações de professores efetivos para o ensino fundamental, chegando a trinta e três mulheres e seis homens contratados. Percebeu-se também, conforme os dados do Quadro 3, que o número de mulheres é sempre bem maior que o de homens nas duas modalidades de contratação. A Figura 1 ilustra a evolução das contratações no referido período.

Figura 1 - Número de contratações no período de 2013 a 2017



Fonte: Dados da Pesquisa.

Percebeu-se que, até 2015, o número de professores ACTs era sempre maior que de efetivo. Tal realidade nos anos de 2016 e 2017 modificou-se. Foi possível identificar como justificativa estabelecida pelo município para a contratação de professores ACT nos últimos cinco anos, a substituição, projetos e falta de efetivos.

5.2 CAUSAS DE CONTRATAÇÃO DE PROFESSORES ACT PARA A SUBSTITUIÇÃO DE PROFESSORES CONCURSADOS

De acordo com os gestores da educação, as causas que levaram a contratação de professores ACTs foi a falta de professores efetivos para atuação em sala de aula, o aumento de estudantes e o desligamento de professores concursados também interfere na contratação desses profissionais. Outro fator que explica a contratação de ACTs é que, muitas vezes, o professor concursado está afastado por algum motivo ou esteja atuando em outro departamento, como: diretor de escola, assumir o cargo de secretária de educação e entre outros. “A contratação de professores ACTs é necessária para substituir professor efetivo quando este estiver afastado, por algum motivo, podendo ser licença sem vencimento, licença tratamento de saúde, licença gestação ou por assumir algum cargo em comissão (secretário, diretor escolar, diretor adjunto, coordenador pedagógico). Há casos também quando não há professores efetivos suficientes, devido o desligamento de professore efetivos ou por aumento dos estudantes. Neste caso, contratamos professores ACTs até que seja realizado o concurso público”. (Gestores)

Para os professores efetivos do ensino fundamental do município, as principais causas que levaram a contratação de ACT foi a necessidade da substituição de professores efetivos uma vez que eles estavam afastados do cargo. “Substituição dos efetivos em caso de licença ou tratamento de saúde” (1F). “Dois professores citaram

a falta de efetivos” (2F e 9F). “A não realização de concurso público” (3F). “Falta de efetivos, ou efetivos afastados da função por motivos diversos” (4F). “São várias as causas, depende das necessidades. Falta de profissionais da área ou aluno com necessidades especiais” (5F). “Tem professores efetivos que estão fora de suas vagas (em outras funções) e o professor ACT substitui” (6F). “Não sei” (7F). “Afastamento de professores e a falta de efetivos” (8F). “Muitos problemas de saúde, principalmente a depressão, licença sem vencimento e a falta de concurso público” (10F).

A fim de confirmar a percepção dos gestores e dos professores pesquisados, foram obtidos dados secundários sobre as causas de afastamento. No Quadro 4, é destacada a quantidade e causas de afastamento de professores por sexo nos últimos cinco anos.

Quadro 4 - Causas de afastamento de professor efetivos

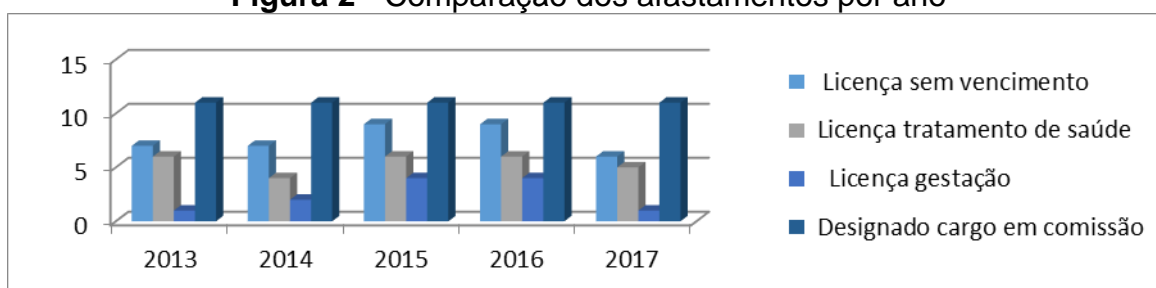
Nº	Tipo de Afastamento	Afastamentos		Efetivos	Media de Tempo
		Homens	Mulheres		
2013	• Licença sem vencimento	01	06	35	01 ano 05 meses 06 meses Indeterminado
	• Licença tratamento de saúde	01	05		
	• Licença gestação	00	01		
	• Designado cargo em comissão	00	11		
2014	• Licença sem vencimento	01	06	33	01 ano 05 meses 06 meses Indeterminado
	• Licença tratamento de saúde	00	04		
	• Licença gestação	00	02		
	• Designado cargo em comissão	00	11		
2015	• Licença sem vencimento	02	07	34	01 ano 05 meses 06 meses Indeterminado
	• Licença tratamento de saúde	01	05		
	• Licença gestação	00	04		
	• Designado cargo em comissão	00	11		
2016	• Licença sem vencimento	02	07	36	01 ano 05 meses 06 meses Indeterminado
	• Licença tratamento de saúde	01	05		
	• Licença gestação	00	04		
	• Designado cargo em comissão	00	11		
2017	• Licença sem vencimento	01	05	39	01 ano 05 meses 06 meses Indeterminado
	• Licença tratamento de saúde	00	05		
	• Licença gestação	00	01		
	• Designado cargo em comissão	00	11		

Fonte: Dados da Pesquisa.

Acerca da licença sem vencimento, em números absolutos, as mulheres são as que mais a solicitaram em todos os anos. Principalmente nos anos de 2015 e 2016, chegando ao número de sete mulheres afastadas. Referente à licença tratamento de

saúde, os homens são os que menos solicitam, já as mulheres com menos solicitação dessa licença foi no ano de 2014, tendo somente quatro professoras afastadas. Com relação à licença gestação a qual é específica para mulheres, durante a qual a mulher fica seis meses afastada. Portanto pode-se identificar que os anos de 2015 e 2016 ambos tiveram quatro professoras utilizando essa licença. E por último, refere-se ao afastamento designado para cargo de comissão que, em todos os anos, foram onze mulheres afastadas. A Figura 2 apresenta a comparação por ano dos afastamentos.

Figura 2 - Comparação dos afastamentos por ano



Fonte: Dados da Pesquisa.

Verificou-se que em todos os anos, a licença para assumir cargos foi com maior número de afastamentos e, também, foi a que se manteve no mesmo patamar nos anos analisados; seguida pela licença sem vencimento, a qual, nos anos de 2015 e 2016 aumentou, retraindo em 2017. Cabe destacar que os dados de 2017 são parciais, uma vez que o ano está em curso. No entanto a licença para tratamento de saúde já quase se iguala aos dois anos anteriores. Esses afastamentos tornam-se as causas de contratação de professores ACTs para as salas de aula.

A Figura 3 apresenta a síntese das principais causas da contratação de professores ACT de acordo com os dados secundários e primários, estes coletados com os gestores e professores abordados na pesquisa.

Figura 3 - Causas de contratação de professor ACT



Fonte: Dados da Pesquisa.

Por meio da Figura 3, buscou-se verificar se há a mesma percepção – informação nas três dimensões pesquisadas. Identificou-se, portanto, que a falta e afastamento de efetivos é percebida tanto pelos gestores quanto pelos professores. Na dimensão dos gestores, eles indicam ter uma visão mais ampla, atribuindo também ao aumento de estudantes e desligamento de professores efetivos. Na visão dos docentes, fica a ausência de concurso. Por meio dos dados secundários identificou também o projeto, no qual os professores são contratados especificamente com o intuito de realizar projetos para desenvolver os conhecimentos dos alunos, como jogos de mesa e o clubinho da matemática.

Com o objetivo de verificar quanto representa esses afastamentos em relação ao total de professores efetivos, o Quadro 5 traz dados para ilustrar essa relação.

Quadro 5 - Percentual de afastados por tipo de afastamento

Nº	Licença sem vencimento	DDesigna do cargo em comissão	TTotal de afastados	% afastados	LLicença a tratamento de saúde	LLicença gestação	TTotal de afastados	% afastados	Total de efetivos
2013	7	11	18	51,43	6	1	7	20,00	35
2014	7	11	18	51,43	4	2	6	17,14	33
2015	9	11	20	57,14	6	4	10	28,57	34
2016	9	11	20	57,14	6	4	10	28,57	36
2017	6	11	17	48,57	5	1	6	17,14	39

Fonte: Dados da Pesquisa.



Para esta análise, é necessário considerar a média de tempo por tipo de afastamento apresentada no Quadro 5, em que licença sem vencimento e afastamento para assumir outra função são de um ano e indeterminado, enquanto que licenças para saúde e gestação de cinco a seis. Verificou-se que os dois primeiros tipos apresentados no Quadro – sem vencimento e para assumir outros cargos – são responsáveis entre 48 a 57% dos afastamentos; enquanto que licenças por saúde e gestação as quais têm prazo médio de até seis meses são responsáveis por percentual bastante inferior se comparado com as anteriores, inclusive pelo fator tempo médio. Levantou, segundo esses dados, que o percentual de professores efetivos que não são afastados gira entre: 2013 – 38, 57%; 2014 – 40%; 2014 e 2015 – 28, 58% e 2017 – 42, 86%, sendo o último ano com dados parciais.

5.3 MOTIVOS QUE LEVAM A NÃO PERMANÊNCIA NO MAGISTÉRIO

Referente a não permanência dos professores nas escolas, foi necessária a aplicação de pesquisa com duas amostras: gestores e professores para identificar as suas percepções sobre o assunto e o que é possível fazer para mantê-los na função de docente. De acordo com as respostas dos gestores, a não permanência pode acontecer devido ao afastamento ou desligamento de professores em função de novas ofertas de trabalho em outros municípios. Devido a isto, a gestão do município possui uma estratégia para diminuir a rotatividade de professores, dando a eles remuneração adequada. “A rotatividade pode ocorrer, quando há desistência de professor ACT antes do termino do ano, sendo necessária a contratação de substitutos. Mas são poucos os casos. Para evitar a desistência por melhores ofertas de trabalho em outros municípios, procuramos manter a remuneração do professor o mais atraente possível. Em 2014, alteramos a regência de classe paga a todos os professores em sala de aula, que era de 10% para 20%, representando um aumento real de 10% sobre seus vencimentos.” (Gestores). Nesse sentido, a gestão de recursos humanos, de acordo com Gasalla (2007), é responsável por administrar o capital humano de uma organização o tornando um diferencial. É fundamental que cada indivíduo veja a sua verdadeira importância dentro da empresa, sendo assim administrador da sua função.



Quanto ao professor ACT, este é contratado para o ano letivo, mediante aprovação em processos seletivos específicos. Os contratos de trabalho são elaborados conforme a duração do ano letivo, exceto em alguns casos quando há afastamento de professor durante o ano todo. Em caso de afastamento ou desligamento, a substituição é realizada pelo período que falta para encerrar o ano letivo. “O que não pode ser evitado é a rotatividade de professor ACT de um ano letivo para outro, pois depende de aprovação em processos seletivos, depende de cada professor obter sua aprovação”. (Gestores)

Com relação aos professores efetivos, é válido ressaltar que todos os abordados destacaram que, na percepção deles, há a mudança de professores na escola em que atua. Os profissionais destacaram que a principal causa é a falta de professores efetivos para a atuação em sala de aula.

Segundo os relatos dos docentes abordados, existem algumas medidas que podem ser tomadas pelo município para diminuir a rotatividade de professores em sala de aula. Verificou-se que a medida mais importante para diminuir a saída de professores, segundo os próprios docentes, é ter mais concursos públicos, pois assim os profissionais terão mais confiança para realizar seu trabalho. “Ter mais professores efetivos” resposta de três professores” (4F). “Ter mais professores efetivos e melhorando as condições de trabalho” (8F).

Outros pontos mais citados foram também a valorização dos professores, a fim de estimular os profissionais a mostrarem que seu trabalho tem grande significado para a vida de seus alunos e, também, melhores condições de trabalho proporcionando aos funcionários uma melhor qualidade de vida dentro das escolas, disponibilizando uma remuneração justa. Importante ressaltar que dos dez professores abordados somente um comentou que não que nunca irá acabar totalmente com a saída de professores das escolas. “Na minha opinião para diminuir a rotatividade de professor é importante que tenha a valorização docente” (2F). “Valorização do educador (questão salarial) e uma estabilidade maior, baseada na competência do professor” (3F). “Dando melhores condições de trabalho, haveria menos atestados e licenças, diminuindo a rotatividade dos profissionais, além de mais concursos públicos” (9F).



5.4 POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZADO DO ESTUDANTE

A informação obtida por meio dos gestores foi de que a contratação de professor ACT não afeta a aprendizagem dos estudantes, pois, para o profissional ser aprovado na função de ACT, ele passa por um processo seletivo, o qual é realizado por terceiros e é avaliado qual docente está mais apto para a atuação, igualando ao processo de seleção do professor efetivo. Além da prova, são necessários os títulos de tempo de serviço que cada indivíduo tem como professor. “Em caso de ausência de professor efetivo, contratamos professor ACT. Para que esse profissional possa ser contratado, este deve constar na lista dos aprovados no processo seletivo correspondendo ao ano letivo, seguindo a sequência de classificação. Este processo seletivo é realizado por empresa especializada na área e a avaliação dos professores compreende prova escrita, títulos de tempo de serviço como professor. Todos os classificados são qualificados tanto quanto os efetivos, não prejudicando a aprendizagem do aluno” (Gestores),

A contratação de ACT tem amparo na Lei 8.745 de 09/12/1993 (BRASIL, 1993), sendo uma modalidade para contratação de professor na rede pública a qual tem como o objetivo de contratar professor ACT para a substituição de docentes efetivos, atendendo a necessidade da região. Importante ressaltar que, para realizar a substituição, é necessário que tenha alguma vaga que ainda não foi ocupada pelos efetivos. Para o profissional poder atuar como professor ACT, ele tem que passar por um processo seletivo, em forma de prova. Assim podendo avaliar qual profissional estarão mais aptos para a atuação.

É importante destacar que, de acordo com os profissionais abordados, a mudança de professores durante o período letivo pode sim afetar o ensino e conseqüentemente a aprendizagem dos alunos - sete deles afirmaram que sim. Uma vez que o conteúdo passado pelo professor fica fragmentado e acaba dificultando a sequência da disciplina por outro docente, pois cada profissional tem o seu método de ensinar. Gerado, assim, dificuldade com a relação efetividade do aprendizado, além de afetar emocional dos estudantes. “Sim, pois a aprendizagem do aluno pode ser fragmentada” (3F). “Sim, sempre que há troca gera um transtorno para o aluno, pois



envolve questões efetivas, metodologias diferentes, e o aluno perde” (4F). Sim, a parte emocional dos alunos é afetada” (7F). “Pode vir afetar a efetividade e interromper a sequência do estudo” (8F).

Apenas um professor afirmou que não há perda no aprendizado a mudança de professor. Dois dos pesquisados afirmaram que vai depender do ACT, ou seja: havendo compromisso com o aluno por parte do professor substituto a mudança não levará a perda no processo de aprendizagem dos estudantes. “Muitas vezes pode ocorrer. Para que isso não ocorra, e preciso haver comprometimento e seriedade profissional” (5F). “Sim e não, se o professor for comprometido não terá problema” (6F). Destacaram ainda que não importa o tipo de contratação, ele pode ser efetivo ou ACT que seu trabalho será realizado de maneira correta, não afetando o aprendizado dos alunos. “Para sermos bons profissionais não depende da condição sendo efetivo ou ACT” (1F). “O comprometimento e a seriedade devem estar em primeiro plano. A contratação de todo profissional deve estar pautada nesses valores” (5F). “Todos os profissionais da educação têm que ter comprometimento, compromisso e responsabilidade com o serviço” (F6). Não afeta a aprendizagem dos alunos, desde que o profissional seja responsável para exercer as aulas” (F7). “A contratação de ACT é uma necessidade, há professores ACT mais comprometido com a educação do que professore efetivos” (F9). “ACT comprometido não afeta a aprendizagem” afirmaram dois professores (F8). “Depende, se o profissional não for comprometido. Pois há profissionais concursados acomodados e ACT maravilhosos” (10F).

Verifica-se que 70% dos professores efetivos pesquisados pensam que a contratação de professor ACT não afeta em nada o ensino dos alunos, concordando com o pensamento dos gestores. Porém existem 30% dos docentes que acreditam que a contratação desses profissionais pode sim acarretar em alguma consequência para o ensino-aprendizado dos estudantes.

Dedicação e esforço por parte dos profissionais da unidade escolar e da família (1F). Comprometimento docente (2F). Acredito ser um conjunto: escola, família e o próprio educando, fazendo sua parte, ou seja, cumprindo com seus deveres (3F). Comprometimento dos pais, interesse do aluno e mais formação para os professores (4F). Focar o “olhar” para o conhecimento prévio dos alunos e suas reais necessidades (5F). Para quem tem deficiência ter uma aprendizagem diferenciada. Os estudantes têm



deveres e tem que estudar (6F). Fazendo a leitura de alguns autores e o professor estudar em casa (7F). Comprometimento do professor e ter dedicação, se esforçando para conseguir passar o conteúdo para os alunos (8F). Os problemas de aprendizagem são inúmeros, diferenciado uns dos outros. Prevenir deve começar na educação com os pais (9F). Em primeiro lugar o aluno não alfabetizado deveria reprovar no primeiro ano. Em segundo, mais comprometimento dos pais ou responsáveis (10F).

É possível identificar que a medida de prevenção mais citada pelos professores foi o comprometimento dos docentes, pois, quando o profissional possui dedicação com a sua função e busca sempre melhorar seus procedimentos e a metodologia de ministrar o conteúdo para seus educandos, o sucesso do aprendizado tem mais chances de acontecer. Dessa maneira o docente está contribuindo, mesmo sem se dar conta diretamente, para garantir uma melhor educação, transformando a vida de seus alunos.

Outra medida bastante citada é o estudo diferenciado aos alunos com deficiência, pois fica claro que estes têm dificuldades de acompanhar os demais colegas de sala. Por isso é importante que esse profissional tenha em mente que determinado aluno tem mais dificuldades que outro. Para minimizar essa condição, o professor deve formular um plano de aula que possa estimular esses alunos, mas também não esquecendo dos demais.

Portanto é válido ressaltar que, para ter um ensino de qualidade, outros profissionais trabalham junto com os professores, buscando auxiliar os educandos para superar suas dificuldades. De acordo com Nascimento (2013), um dos profissionais é o psicopedagogo. Tem a função importante de trabalhar diretamente com o professor, desenvolvendo atividades e metodologias mais apropriadas para que o docente possa utilizar com esses educandos. Também o fonoaudiólogo que, segundo Cappelletti (1985), é o profissional que ajuda os alunos a vencerem as dificuldades causadas pela comunicação. Com a ajuda deste profissional, o educando passa a ter mais facilidade de comunicar-se. Outro profissional que tem função na educação é o psicólogo, o qual, de acordo com Marachin, Freitas e Carvalho (2003), é responsável por auxiliar os alunos que possuam alguma dificuldade no aprendizado, além de analisar o desenvolvimento do mesmo.



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se analisar as modalidades de contratação para professores do ensino fundamental e identificar suas respectivas justificativas. Com os resultados, verificou-se que, de 2013 até 2015, a contratação mais recorrente era a de professores ACT. Mas, desde 2016, o município vem diminuindo essa modalidade, dando mais espaço para a contratação de professores efetivos. A justificativa para essas contratações - localizada por meio da pesquisa documental na prefeitura – indicou que se refere principalmente devido à substituição de professores efetivos afastados por licença por tempo indeterminado ou por cargo de comissão.

Este trabalho também teve o propósito de identificar as principais causas da contratação de professor ACT para a substituição de docentes concursados. Nessa etapa foi necessária a pesquisa documental e de campo para realizar determinada análise. Por meio desses dados, identificou-se que a contratação de professor ACT é uma necessidade do município, pois a falta de professor efetivo, o aumento dos estudantes e o afastamento desses professores é preciso que tenha professores qualificados e aptos que possa assumir a sala de aula, a fim de atender a demanda do município. Lembrando que o motivo que mais leva o afastamento de professores efetivos é a atuação em outro cargo, como: Secretário, diretor e diretor adjunto.

Também foi verificado, na percepção dos pesquisados, os motivos que levavam a não permanência dos professores: ter mais contratação de professores efetivos através do concurso público, melhorar a condições de trabalho e valorizar o profissional. Por fim, outro fator importante para o trabalho é verificar as possíveis consequências no processo de ensino-aprendizado dos estudantes devido à contratação de professor ACT para substituição do professor concursado. Na visão dos gestores

Na percepção dos professores efetivos, a contratação de professores ACT's pode ou não afetar o desempenho dos estudantes, ou seja, quando o profissional for responsável, qualificado e entende a importância da sua função para seus alunos, não afeta o aprendizado, pois eles entendem que, para garantir a qualidade do ensino, não importa a modalidade de contratação, mas sim o compromisso do profissional.

Como limitação desta pesquisa, pode-se destacar o fato de a maioria dos professores não aceitaram participar da pesquisa e, dessa maneira, não foi possível



cumprir o universo pretendido. Sugere-se que seja aplicada nova pesquisa, mas diretamente pela Secretaria a fim de motivar os professores a participarem. Sugere-se, também, que a Secretaria pudesse ter indicadores para acompanhamento do desempenho dos estudantes articulados à modalidade de contratação dos professores a fim de poder mensurar quais fatores de fato podem contribuir ou não no processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

REFERÊNCIAS

AMATO, Pedro Muñoz. **Introdução a Administração Pública**. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas S. A. 2005.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRASIL. Lei nº 9.601, de 21 de janeiro de 1998. Dispõe sobre o contrato de trabalho por prazo determinado e da outras providencias. **Planalto**, Brasília, 21 jan.1998.

BRASIL. Lei nº 6.494, de 07 de dezembro de 1977. Dispõe sobre os estagio de estudantes de estabelecimentos de ensino superior e profissionalizante do 2º. Grau e supletivo. **CLT**. 28ª edição. São Paulo. Saraiva, 2001.

BRASIL (Município). **Lei nº 8.745**, de 09 de dezembro de 1993. Dispõe sobre A Contratação Por Tempo Determinado Para Atender A Necessidade Temporária de Excepcional Interesse Público, nos Termos do Inciso Ix do Art. 37 da Constituição Federal, e Dá Outras Providências. Planalto, Brasília, 09 dez 1993.

BRASIL. Ministério da Educação MEC; Fórum Nacional da Educação. **Educação brasileira: indicadores e desafios: documentos de consulta**. 2013.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração Pública no brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ci & Tróp**, Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010.

CAPPELLETTI, Isabel Franchi. **A fonoaudiologia na brasil**: Reflexões sobre os seus fundamentos. São Paulo: Ed. Cortez, 1985.

CENEVIVA, Walter. **Lei dos registros público comentada**. 16.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de estado; 200 anos de Administração Pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Set/Out 2008.



CRESWELL, Jhon W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Tradução de ROCHA, Luciana de Oliveira da. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.

FERES, Ulisses. **Psicologia nas organizações.** Campinas: Alínea, 1998.

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas: As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do Trabalho Científico.** Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

GASALLA, José Maria. **A nova gestão de pessoas: O talento executivo.** 8 ed. São Paulo. Saraiva, 2007.

MANUS, Pedro Paulo Teixeira. **Direito do trabalho.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARASCHIN, Cleci; FREITAS, Lia Beatriz de Lucca; CARVALHO, Diana Carvalho. **Psicologia e educação: multiversos sentidos, olhares e experiências.** Porto Alegre: editora da UFRGS, 2003.

MATTAR, Fauze. N. **Pesquisa de marketing.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos.** 1 ed. Curitiba: Jurua, 2008.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2 ed. São Paulo: Atlas S. A. 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Finanças públicas: a política orçamentária no Brasil.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo.** 25.ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jhon W.; MARCONDES, Reynaldo C. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, Walter Fernando Araújo de. **Administração estratégica e performance de grandes empresas brasileiras.** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998.
NASCIMENTO, Fernanda Domingas. O papel do psicopedagogo na instituição escolar. **Psicologado Artigo.** Mar.2013

NEVES, Ana Fernanda. O recrutamento de trabalhador público. Lisboa. Provedor da Justiça. 2013.



NOGUEIRA, Luiza Souto. As novas modalidades de contratação pela Administração Pública: o caso da locação de ativos. Revista Digital do Direito Administrativo, v. 2, n. 1, p. 186-203, 2015.

NUNES, Celia Maria Fernandes. Seres docentes e formação de professores: um breve panorama da pesquisa brasileira. Educação & Sociedade, n.74, abr.2001.

PACHECO, Marcela Soares. **Evolução da gestão de Recursos Humanos:** um estudo de 21 empresa. 2009. 90 f. Dissertação (Mestrado - Administração em organizações) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

PÁDUA, Elizabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa:** abordagem teórico-prática. 10 ed. São Paulo: Papyrus, 2004.

PEREIRA, José Matias. Administração Pública Comparada: Uma Avaliação das Reformas Administrativas do Brasil, EUA e União Européia. RAP. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 42. 2008.

PIMENTA, Selma Garrido; LIMA, Maria Socorro Lucena. Estágio e docência: diferentes concepções. Revista **Poiesis**, v.3, n. 3 e 4, p 5-24, 2005.

SALDANHA, Clésio. **Introdução à gestão pública.** São Paulo: Saraiva, 2006.
TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Professore do Brasil:** perfil docente, política para o magistério e níveis de formação dos professores brasileiros. 2016.

TURATO, Egberto Ribeiro. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. **Revista de Saúde Pública**, v. 39, n. 3, p. 507-14, 2005.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

Trabalho Completo de Pesquisa

34425 - PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL E O EMPREENDEDORISMO FEMININO NO SUL DE SANTA CATARINA

Priscila Machado Zanela, Karoline Brasil de Oliveira Ezequiel, Meline Vitali Duminelli, Gisele Silveira Coelho Lopes, Cristina Keiko Yamaguchi¹

¹Grupo de Pesquisa em Conhecimento, Inovação e Desenvolvimento, Grupo de Estudos em Conhecimento, Inovação e Tecnologia, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, Brasil.

O presente estudo tem como objetivo identificar como o processo de compartilhamento do conhecimento interorganizacional contribui para o empreendedorismo feminino no sul de Santa Catarina. O procedimento metodológico foi descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa, mediante uma pesquisa de campo realizada com as associadas empreendedoras do Conselho Estadual da Mulher Empresária (CEME). O compartilhamento de conhecimento interorganizacional promovido nas reuniões do CEME e nos Núcleos contribui para o empreendedorismo das mulheres participantes desses eventos da seguinte forma: (1) aumento do conhecimento; (2) criação de união e vínculos; (3) troca de informações; (4) motivação; (5) crescimento pessoal; (6) desenvolvimento dos colaboradores; (7) promoção de mudanças necessárias e (8) *networking*.

Palavras-chave: Mulher empreendedora, Empreendedorismo, Compartilhamento do conhecimento interorganizacional.

Fonte financiadora: Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) da UNESC. Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina (Edital N° 09/2015).

1 INTRODUÇÃO

Com a mudança no âmbito econômico mundial das últimas décadas, e a agilidade com que as informações são transmitidas, o conhecimento tornou-se o principal recurso para empresas que querem buscar um diferencial competitivo e se manter no mercado. Desta forma, faz-se necessária a busca por meios de gerenciamento do conhecimento, os quais têm sido abordados por inúmeros autores de teorias organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DRUCKER, 1999; CHOO, 2000; TERRA, 2001).

Entretanto, a ênfase maior desses estudos é a gestão do conhecimento organizacional, a fim de trabalhar com o capital intelectual já existente na empresa.



Esses estudos, ao trabalharem apenas com o conhecimento interno não consideram a lógica da sociedade. Nesse sentido, Castells (2006), ao expor sobre redes, afirma que toda a transformação no cenário econômico fez com que empresas formassem redes para conquistar objetivos dos quais sozinhas não seriam possíveis.

Com isto, este trabalho se propôs a compreender o compartilhamento do conhecimento interorganizacional, que também é abordado por Nonaka e Takeuchi (1997), porém, pouco explorado. Assim, com todos os desafios de se empreender na atual economia, seu objetivo é identificar como o processo de compartilhamento do conhecimento interorganizacional contribui para o empreendedorismo feminino sul catarinense. A pesquisa foi aplicada por meio de entrevistas em grupos focais de empresárias na região sul do estado de Santa Catarina, Brasil. Com isto, a estrutura deste trabalho segue pela fundamentação teórica com os temas empreendedorismo e gestão do conhecimento, seguido pelos procedimentos metodológicos, resultados e análise da pesquisa e, por fim, suas considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo pode ser considerado um método ativo para gerar recursos (RONSTADT, 1984), de modo que o empreendedor é aquela pessoa que possui o desejo e competências capazes de realizar uma inovação, gerando desenvolvimento pessoal e econômico (SCHUMPETER, 1984), aproveitando as oportunidades que são dispostas e assume riscos calculados. Ser empreendedor é desenvolver uma paixão sobre o seu negócio, não medindo esforços para garantir a sobrevivência e crescimento do mesmo (BAGGIO; BAGGIO, 2014). Os empreendedores possuem motivação e sentem orgulho do que fazem, possuem a perspectiva de serem reconhecidos pela sociedade e admirados pelo que construíram (DORNELAS, 2008). “O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade” (DOLABELA, 2010, p. 25).

Dornelas (2005) afirma que o empreendedorismo pode acontecer sobre duas perspectivas: o empreendedorismo por oportunidade, que advém do empreendedor



visionário e o empreendedorismo por necessidade, que arrisca suas possibilidades por falta de recursos, pois não possui alternativa de trabalho.

É necessário que o empreendedor utilize de seus esforços frente às condições favoráveis disponibilizadas pelo ambiente externo, que por sua vez estimula e evoca a sociedade gerando, inovação, tecnologia e crescimento econômico (DOLABELA, 1999). Em uma visão geral, o empreendedorismo pode ser fundamentado como as ações que as pessoas realizam para desenvolverem seus negócios. É um processo complexo que envolve não só o empreendedor, como também todo o meio onde este e seu negócio estão inseridos (Oliveira, 2012). Sendo assim, empreender é agir para desenvolver um novo negócio ou manter um já existente e, para isso, o empreendedor precisa de habilidades específicas que abranjam a necessidade de se fazer a gestão de conhecimento (LUCHESSI, 2012).

No Brasil, o empreendedorismo começou a tomar forma após a abertura do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e da Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* (SOFTEX). Essas duas entidades propagaram o empreendedorismo na década de 1990 no país (DORNELAS, 2005).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Gestão do conhecimento, além tratar do gerenciamento de ativos intangíveis, também se refere ao gerenciamento dos processos ligados a esses ativos. Ou seja, concerne o planejamento e decisões tomadas para que haja o desenvolvimento de tais ativos e processos, objetivando o alcance das metas da organização, e melhoria de produtos, serviços e decisões, por meio da flexibilidade, agregação de valor e flexibilidade (FIALHO et al., 2010).

A gestão do conhecimento está conectada em todos os processos de aprendizagem das organizações, ou seja, atua na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, na disseminação e construção de memórias e no processo de elaboração de competências fundamentais para a organização (FLEURY; FLEURY, 2004).

A aplicação da gestão do conhecimento mantém as organizações atualizadas constantemente, promovendo vantagem competitiva e criação de inovação. Além do



conhecimento organizacional, o conhecimento próprio do empreendedor agrega valor ao indivíduo, o que conseqüentemente agregará valor à organização (SALGADO; CAMILOTTI; LEZANA, 2012). O empreendedorismo e a gestão do conhecimento possuem uma forte ligação, isso porque empreender é estar constantemente gerindo o conhecimento como forma de realizar novas ações, novas ideias e novos negócios, de modo que, para isso são necessárias as habilidades dos indivíduos que são desenvolvidas pela gestão do conhecimento (SALGADO; CAMILOTTI; LEZANA, 2012).

Devido às mudanças no cenário econômico, para as empresas se manterem competitivas no mercado, foi necessária a adoção de novos modelos de gestão, na qual a gestão proativa do conhecimento torna-se o eixo principal de competitividade das empresas e países (TERRA, 2001; TERRA, 2005). O conhecimento, a partir desse momento, torna-se, então, objeto principal de diversos estudos. Almeida e Souza (2011) afirmam que para chegar ao conceito de conhecimento, é importante saber a distinção existente entre dado e informação. Para os autores, entende-se dado como o registro sistemático que se refere a todo e qualquer evento, pessoa ou objeto, assim como um endereço, o valor de um salário, data de nascimento entre outros. Tais dados ao serem processados, de forma cumulativa, comparativa ou qualquer outra, passam a ser passivos de interpretação e, posteriormente, constituem uma informação 2011. Davenport e Prusak (1998) afirmam que informação é a junção de dados que foram interpretados e agora traz um sentido a mais para o receptor. O conhecimento, diferente de dado e informação, é compreendido como o resultado das relações que acontecem em ambientes e que, por meio de um processo de aprendizagem, desenvolve-se e resulta em novas práticas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O conhecimento divide-se entre tácito e explícito. O conhecimento tácito está internalizado nos indivíduos e é difícil de ser externalizado e compartilhado. Tal conhecimento refere-se a crenças, valores pessoais e experiências vividas, enquanto o conhecimento explícito é de fácil acesso, pois pode ser apresentado em linguagem formal e encontrado em documentos, livros, manuais, entre outros. Segundo os autores, a criação do conhecimento nas organizações é resultado da interação constante entre os dois tipos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Essa interação entre os conhecimentos, também chamada de conversão, acontece em forma de espiral, conhecida como SECI, e ocorre em diferentes níveis:



individual, grupal, organizacional e interorganizacional, iniciando pela socialização, fase em que ocorre o compartilhamento de situações vivencias e modelos mentais. Em seguida, ocorre a externalização, etapa em que ocorrem as discussões e reflexões em grupo sobre o que foram colocados anteriormente; depois é a vez da combinação, a junção do novo conhecimento com o antigo e, por fim, a fase em que os autores chamam de “aprender fazendo”, ou seja, a internalização, onde os indivíduos colocam em prática o novo conhecimento resultante de todo o processo da espiral (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Para Fleury e Oliveira Junior (2001, p. 295), o compartilhamento do conhecimento “é definido como o processo de disseminação do conhecimento dentro de uma empresa ou com outras empresas, sob o controle da empresa proprietária desse conhecimento.” Probst, Raub e Romhardt (2006, p. 136) definem partilha e distribuição de conhecimento como “um processo de distribuição centralmente dirigido de conhecimento entre um determinado grupo de funcionários ou podem ser a transferência de conhecimento entre indivíduos, ou dentro de equipes ou de grupos de trabalho”. Os autores chamam este elemento como “compartilhamento e distribuição” pelo fato de conhecimento ser um elemento que usualmente só se transfere durante a troca pessoal entre indivíduos.

Tarapanoff (2006) afirma que, ao conceituar compartilhamento de conhecimento, este é caracterizado como processo, e não como o objeto propriamente dito. Para que exista o compartilhamento de informações e conhecimentos implantados de uma maneira fácil, confortável e transparente, deve existir um ambiente favorável, antes mesmo da instalação de processos habituais de gestão do conhecimento como tecnologias, classificações, entre outros.

Para Probst, Raub e Romhardt (2006, p. 161), “o compartilhamento e a distribuição de conhecimento têm uma posição de destaque na gestão do conhecimento”, pois tais atividades são o alicerce para fatores competitivos vitais como tempo e qualidade, além de possuírem alavancagem, por serem um fio condutor para outros aspectos da gestão do conhecimento. Os autores também enfatizam que é



fundamental que o conhecimento seja compartilhado e distribuído na organização, para que informações ou experiências dos indivíduos sejam disseminadas e tenham uso por todos na empresa. Dessa forma, parte-se da premissa que deve haver o conhecimento, que advém de fontes internas (desenvolvimento do conhecimento) ou externas (aquisição de conhecimento), seguido de condições para o compartilhamento e distribuição de conhecimento que, para os autores, é o conjunto do reconhecimento e localização (pelo potencial usuário) dos ativos individuais ou organizacionais de conhecimento, por meio de instrumentos que apoiam o compartilhamento e distribuição do conhecimento organizacional, que englobam aspectos físicos, técnicos e organizacionais, de situações de trabalho que podem ser individuais ou grupais.

Entretanto, Probst, Raub e Romhardt (2006) afirmam que é na distribuição do conhecimento que começam a surgir os problemas, pois uma das maiores dificuldades acerca da gestão do conhecimento é a distribuição de conhecimento para as pessoas certas, ou tornar disponível o conhecimento organizacional no momento em que ele é necessário. As empresas têm a tendência de subestimar essa dificuldade, pois conforme os autores, pesquisas mostram que mais da metade do capital intelectual não é aproveitado nas empresas e pouquíssimas pessoas detêm o conhecimento organizacional vital, devido ao fato de que existe dificuldade na transferência de conhecimento para as pessoas que poderiam utilizá-lo.

Tendências recentes no formato de trabalho, como a cooperação entre empresas em organizações virtuais, e o afastamento das formas individuais de trabalho, fizeram surgir a ênfase no trabalho em grupo, onde a maior parte dos funcionários trabalham em equipes ou grupos de projetos, e o sucesso desses projetos ou equipes está diretamente atrelado à eficiência do compartilhamento de conhecimento entre seus membros; fazem do compartilhamento do conhecimento um requisito vital para organizações eficazes (Probst; Raub; Romhardt, 2006).

Os mesmos autores ainda mencionam outros cenários organizacionais atuais que oferecem barreiras ao compartilhamento do conhecimento, como equipes e escritórios virtuais, empresas virtuais, mudanças repentinas na estrutura da empresa como aquisições ou desinvestimentos, a disposição espacial das áreas de trabalho, além de barreiras individuais que diminuem a vontade ou a capacidade das pessoas repassarem seu conhecimento voluntariamente. Como exemplo, dificuldades em



descrever, comunicar ou repassar o conhecimento, a posse do conhecimento como propriedade única e particular e conhecimento como base de poder na empresa (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2006).

Davenport e Prusak (1998) também expõem alguns dos motivos dos quais as pessoas nas organizações entendem e absorvem novos conhecimentos, entretanto, não os colocam em uso, como a falta de respeito ou desconfiança quanto à fonte do conhecimento, resistência à mudança, orgulho, teimosia, falta de tempo, falta de oportunidade e medo de assumir riscos; a última, principalmente, em empresas que punem erros. Tarapanoff (2006) complementa que uma cultura organizacional competitiva e não colaborativa também é um problema relacionado ao compartilhamento do conhecimento, devido ao fato de que se departamentos, colaboradores e executivos competirem entre si, não haverá motivação para o compartilhamento do conhecimento. Nesse sentido, o compartilhamento ou intercâmbio de conhecimento está sujeito ao clima de confiança na organização. Probst, Raub e Romhardt (2006) complementam que apesar de ser difícil estabelecer um espaço de confiança é fundamental para o compartilhamento de conhecimento. A confiança é construída a passos curtos, por meio de exemplos positivos, entretanto, eventos negativos como, por exemplo, a demissão de um importante agente de conhecimento, podem causar efeitos evidentes na confiança.

Probst, Raub e Romhardt (2006) afirmam que tais tendências podem ser compensadas por muitos dos auxílios existentes para a gestão do conhecimento, que vêm passando por avanços notáveis na metodologia. As formas de estruturação dos processos amplia novas oportunidades, por meio de tecnologias mais avançadas e métodos organizacionais mais maduros. Davenport e Prusak (1998) corroboram e afirmam que a tecnologia leva conhecimento para quem e onde é necessário, entretanto tem a função de apenas distribuir e armazenar o conhecimento para intercâmbio; não tem a capacidade de criar e tampouco pode garantir ou promover o compartilhamento do conhecimento, tais ações apenas ocorrerão se existir uma cultura corporativa que incentive essas atividades.

Laudon e Laudon (1999) apontam para os benefícios ocorridos por tornar o conhecimento organizacional facilmente disponível. Facilitar o acesso ao conhecimento, melhorar o valor do conhecimento, e usá-lo para a melhoria de processos, são ações vitais para o sucesso e sobrevivência da empresa. Para os autores, conhecimento que



não pode ser comunicado e dividido com outros, torna-se inútil para a organização. Para tanto, os autores expõem acerca do desenvolvimento de procedimentos e rotinas para a criação, fluxo e compartilhamento do conhecimento, e listam programas de treinamento, redes informais, experiência administrativa compartilhada e comunicada por meio de uma cultura de apoio como mecanismos para o compartilhamento do conhecimento. Complementarmente, Rosa et al. (2011) expõem que o conhecimento pode ser compartilhado por meio de diversos mecanismos: o compartilhamento de conhecimento tácito demanda mecanismos onde ocorra a interação entre pessoas, enquanto para que ocorra o compartilhamento de conhecimento explícito deve haver ferramentas que tornem possível a documentação do conhecimento.

2.4 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL

O compartilhamento de conhecimento pode ocorrer dentro da organização (intraorganizacional), no qual a principal fonte de conhecimento é o colaborador (DARROCH, 2003), ou entre organizações (interorganizacional), nesse caso, o conhecimento pode ser adquirido a partir de competidores, universidades, fornecedores, clientes, entre outras (ROSA et al., 2011). Nodari et al. (2014) definem que compartilhamento de conhecimento interorganizacional é o processo que permite a aprendizagem mútua entre empresas, e ocorre pela aprendizagem entre integrantes de organizações diferentes, e quando ocorre a conversão da aprendizagem individual em aprendizagem organizacional.

A transferência de conhecimento interorganizacional resulta no desenvolvimento de competências organizacionais e, conseqüentemente, no desempenho organizacional (NODARI, 2013), assim como possibilita vantagem competitiva, por meio da criação e gerenciamento de processos de compartilhamento de conhecimento (DYER; NOBEOKA, 2000).

Em seu estudo sobre desenvolvimento de capacidades através do compartilhamento interorganizacional, Nodari (2013) aponta que existe uma tendência maior das empresas para participar de uma relação de compartilhamento de conhecimento, em comparação aos indivíduos. Ou seja, quanto mais conhecimento uma empresa doar a uma parceira, mais a receptora estará disposta a doar o seu



conhecimento. Em outras palavras, quanto mais se coleta conhecimento, torna-se mais propenso a doar, formando, assim, um ciclo vicioso de compartilhamento de conhecimento. Os autores ainda afirmam que a instalação desse processo de doação e coleta de conhecimento entre empresas mostra-se favorável ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas, entretanto, tal relação é norteadada pela capacidade absorptiva da empresa. Capacidade absorptiva é a habilidade de uma empresa em reconhecer o valor de informações novas e externas, fazer a assimilação e aplicá-las para fins comerciais, sendo crucial para as capacidades inovadoras (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Soma-se, ainda, o fato de que para que haja o desenvolvimento de competências organizacionais, e conseqüentemente um impacto positivo no desempenho organizacional, a empresa deve não somente fornecer, mas também coletar conhecimento (NODARI, 2013).

Chen et al. (2006) expõem sobre a extrema importância do conhecimento externo para pequenas e médias empresas, e completa que elas têm grande necessidade de conhecimento externo e transferência interorganizacional de conhecimento. Por meio de sua pesquisa a respeito de conhecimento interorganizacional, a qual promoveu uma visão sobre práticas e necessidades da prática da transferência de conhecimento em pequenas e médias empresas no Reino Unido, Chen et al. (2006) apontam que o envolvimento em atividades de transferência de conhecimento interorganizacional, redes sociais e eletrônicas são canais importantes para que as empresas adquiram conhecimento necessário. A pesquisa aponta que é mais provável adquirir conhecimento importante por meio de redes sociais que por meio de redes eletrônicas. Em seu estudo, relatou-se que 99% das empresas estudadas demonstraram necessidade de transferência de conhecimento interorganizacional, e estão intensamente envolvidos em atividades tais como reuniões com clientes, aconselhamentos com amigos ou participantes de outras organizações. Alguns deles compartilham conhecimento até mesmo com competidores. Tais atividades se mostram como caminhos importantes para a transferência de conhecimento interorganizacional (CHEN et al., 2006).

3 METODOLOGIA



O presente estudo tem como objetivo identificar como o processo de compartilhamento do conhecimento interorganizacional contribui para o empreendedorismo feminino sul catarinense. Para tanto, essa pesquisa é caracterizada como interdisciplinar, com o uso de pesquisa aplicada e exploratória, por meio de uma abordagem qualitativa, mediante uma pesquisa de campo realizada com mulheres empreendedoras e associadas ao Conselho Estadual da Mulher Empresária (CEME).

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas utilizando-se um roteiro semiestruturado formado por tópicos, em grupos focais, com dois grupos compostos por cinco a sete mulheres pertencentes à região do sul do estado de Santa Catarina, Brasil. As entrevistadas atuam em segmentos variados nos setores do varejo, indústria e serviço. O roteiro foi elaborado com vistas a identificar como ocorre o compartilhamento do conhecimento interorganizacional entre as associadas ao CEME durante os encontros e *workshops* desenvolvidos pelo mesmo, e de que forma esse compartilhamento contribui para o crescimento de suas empresas ou para as empresas nas quais elas trabalham.

O CEME, fundado em 1997, é a extensão feminina da Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina (FACISC), considerado o maior organismo representativo da classe empresarial feminina, atuando de forma intensa em todas as regiões do estado. Formado pelos Núcleos das Mulheres Empresárias de todo o estado, o CEME reúne até a presente data, 53 núcleos, responsáveis pela movimentação de cerca de mil empresas (CEME, 2017).

4 RESULTADOS

A presente seção trata da descrição dos dados e discussão dos resultados, conforme coletado pelos pesquisadores. Conforme mostra o Quadro 1, foi possível identificar algumas formas relatadas por ambos os grupos, em que o compartilhamento de conhecimento interorganizacional promovido pelas reuniões do CEME e pelos Núcleos contribuem para o empreendedorismo das mulheres participantes desses eventos.

Quadro 1 – Melhorias trazidas para o empreendedorismo.

Melhorias trazidas para o empreendedorismo feminino por meio do
--



compartilhamento do conhecimento interorganizacional realizado pelo CEME	
Aumento do conhecimento	Motivação
Criação de união e vínculos	Desenvolvimento dos colaboradores
Crescimento pessoal	Promoção de mudanças necessárias
Troca de informações	<i>Networking</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Por meio dos relatos das entrevistadas, ambos os grupos narraram melhorias que o compartilhamento de conhecimento proporcionado pelo CEME e pelos Núcleos trouxe não apenas para seus empreendimentos, mas para as mulheres no papel de empreendedoras.

Um fator de destaque foi o compartilhamento do conhecimento que ocorre mesmo entre empreendedoras concorrentes no mercado. As entrevistadas mostraram-se a favor desse compartilhamento e concordam que, nesse caso, a concorrência não interfere e todo o setor é beneficiado, pois proporciona crescimento para todos. Esse conhecimento é apresentado de várias formas, como visitas técnicas, palestras, *workshops*, reuniões e eventos realizados para as nucleadas e, principalmente, nas interações informais que ocorrem entre as empreendedoras, o que elas chamam de troca de informações. Durante as reuniões, ocorrem diversos momentos em que as participantes dialogam entre si, informalmente. Essas ocasiões são excelentes oportunidades para o compartilhamento de conhecimento tácito. Rosa et al. (2011) subsidia essa prática e expõe que o compartilhamento de conhecimento tácito demanda mecanismos onde ocorra a interação entre pessoas. No pensar das entrevistadas, essas oportunidades proporcionadas pelas reuniões agregam muito para os seus negócios, no sentido de motivação, superação de obstáculos, geração de novas ideias e na resolução de problemas, conforme, afirmam as entrevistadas E4 do Grupo 1: “A troca de ideias, acho que isso valoriza e agrega bastante. A qualquer negócio” (E4, Grupo 1). A entrevistada E1 do Grupo 2 complementa e afirma:

Eu estou aqui desde 2010 e eu aprendi muita coisa, muita coisa mesmo, e mais a troca com as colegas assim que às vezes a gente acha assim que a gente tem um problemão e a outra também tem e isso vai minimizando se tu conversa, é tipo terapia também sabe, então acho que isso é muito importante na vida das empresárias e no associativismo, essa troca de informação (E1, Grupo 2).



Esses relatos vão ao encontro de Chen et al (2006), ao afirmarem que o envolvimento em atividades de transferência de conhecimento interorganizacional, redes sociais e eletrônicas são canais importantes para que as empresas adquiram conhecimento necessário: é mais provável adquirir conhecimento importante por meio de redes sociais do que por meio de redes eletrônicas.

As entrevistadas relataram que tais conhecimentos fazem com que as empreendedoras vejam a necessidade de mudança em seus empreendimentos, o que se torna mais uma melhoria proporcionada pelo compartilhamento. Ao obtê-los, elas têm a oportunidade de ver em que estão cometendo erros impactantes na direção de seus empreendimentos e, a partir disso, promovem mudanças necessárias para corrigirem seus erros, conforme afirma a entrevistada E3 do Grupo 2: “Acho que é bem isso, a gente vai ver, que coisas a gente tá acertando e outras coisas simples que a gente não percebeu e vê que todo mundo erra também, então o que a gente aprende lá tenta passar fazer assim uma variação, melhorar, fazer coisas que a gente não tava fazendo certo”.

As entrevistadas relatam, também, que a participação nas reuniões é uma oportunidade que as permitem se afastar das obrigações diárias impostas pela direção de seus negócios, dedicando um tempo exclusivo para pensar, refletir e traçar planos para seus empreendimentos, momentos que, normalmente, não são possíveis devido à sobrecarga imposta pelas tarefas do trabalho e da vida pessoal como mães e esposas, conforme afirma a entrevistada E7 do Grupo 1: “eu vou ter que tirar o tempo pra fazer isso, pra começar me organizar, até pra organizar as tarefas porque tá tudo meio que todo mundo faz tudo, sabe, eu preciso conseguir fazer” (E7, Grupo 1).

O crescimento pessoal também foi relatado nas narrativas. As entrevistadas afirmam que o acesso a essa experiência de compartilhamento de conhecimento, e interação com outras empreendedoras de vários lugares diferentes dentro do estado, é algo que beneficia não apenas a empresa, mas também as mulheres em si. Elas afirmam que essa interação é um fator motivador. Participar de reuniões e eventos, interagir com outras mulheres que por vezes estão enfrentando os mesmos problemas, fazem-nas se sentirem mais seguras com relação aos seus negócios, conforme afirma a entrevistada E4 do Grupo 2: “Coisa que motiva, a gente tem que tá buscando esse espaço pra motivar, pra ti saber como é que tu pode administrar teu negócio”. A



entrevistada E5 do Grupo 1 complementa, afirmando que um dos maiores ganhos com o compartilhamento nas reuniões é a motivação, que a faz ter mais vontade de melhorar e continuar seus negócios: “Eu acho que aquilo que mais a gente leva também, é a motivação né? A gente sai assim, motivada. Né? Amanhã a gente vai levantar bem diferente, já vamos pras empresas bem diferentes” (E5, Grupo 1).

O desenvolvimento dos colaboradores também foi uma melhoria trazida pelo compartilhamento de conhecimento realizado pelas reuniões. As entrevistadas afirmam saber da importância de compartilhar o conhecimento adquirido nas reuniões com os colaboradores de suas empresas, e que tal comportamento é crucial para o desenvolvimento da empresa. Para Nodari et. al.(2014) é nesse ciclo que ocorre a aprendizagem organizacional, ou seja, após a aprendizagem mútua entre empresas, surge a conversão da aprendizagem individual em aprendizagem organizacional. A entrevistada E2 do Grupo 1 expõe como ela faz esse compartilhamento: “Então nós tivemos agora um encontro lá em São José, eu cheguei, mostrei pra elas, olha que legal, isso aqui e tal, o que que a gente pode aproveitar aqui, então a gente compartilha assim sempre juntas”.

Nas narrativas, viu-se também que a participação nas reuniões e o compartilhamento do conhecimento cria uma união e vínculos entre as participantes, fatores importantes na visão das empreendedoras, pois dessa forma elas sentem que tem apoio e ajuda nas horas de dificuldades, conforme relata a E1 do Grupo 1:

“Então, queira ou não queira tu cria uma união, tu vai criando, tipo assim, eu acho assim, tudo que tu vai participar quando tem as pessoas tu vai criando vínculos, né e vai criando uma amizade, então eu acho que tudo é muito importante, então tudo é questão assim de união, porque sozinha tu nunca consegue caminhar”.

Por fim, percebe-se que os encontros fomentam fortemente o *networking* entre as participantes, fator de extrema importância na vida profissional atualmente. Elas relatam que, por meio das reuniões, tiveram oportunidades de realizar novas vendas com outras empresárias, aumentaram a cartela de clientes por meio da indicação dos serviços entre as nucleadas, a oportunidade de divulgar mais seu negócio e muitas parcerias foram firmadas entre as participantes. Conforme afirma a entrevistada E4 do Grupo 2: “beneficiam do *networking* que fazem, e além disso a gente tem constantemente interação com outras pessoas, com outros empresários” (E4, Grupo2).



Viu-se que todo o ciclo de compartilhamento de conhecimento, proporcionado pelas reuniões do CEME e dos núcleos, corrobora com o que é afirmado por Nodari (2013) acerca do compartilhamento interorganizacional, ou seja, compartilhar o conhecimento da organização para membros de outras organizações resulta em um maior fluxo de conhecimento compartilhado, tendo em vista que, ao receber conhecimento, a receptora estará mais disposta a doar conhecimento para a empresa parceira, resultando em vantagem competitiva e melhor desempenho organizacional.

5 CONCLUSÃO

O objetivo proposto para a presente pesquisa buscou identificar como o processo de compartilhamento do conhecimento interorganizacional contribui para o empreendedorismo feminino sul catarinense. A participação nas reuniões e eventos promovidos pelo CEME e Núcleos proporciona às mulheres empreendedoras um grande fluxo de compartilhamento de conhecimento interorganizacional, o que, conforme a literatura, ocasiona a aprendizagem organizacional, fator essencial para o crescimento e desenvolvimento das organizações.

Percebeu-se que o compartilhamento do conhecimento ocorre não somente por meio de visitas técnicas, palestras, *workshops*, reuniões e eventos, como também durante reuniões informais, durante diálogos e interações, inclusive entre empreendedoras concorrentes no mercado. Durante esses momentos, ocorre o compartilhamento de conhecimento tácito, o que é considerado pelas empresárias excelentes oportunidades de aprendizagem, não somente para seus empreendimentos, mas para as mulheres em seus papéis de empreendedoras. Tais momentos geram motivação para elas, no tocante à superação de obstáculos, geração de novas ideias e na solução de problemas. Tais conhecimentos também fazem com que as entrevistadas vejam em quais pontos de seus negócios existe a necessidade de mudanças e melhorias pois, ao obter novos conhecimentos, elas têm a oportunidade de observar onde podem estar cometendo erros e posteriormente aplicar medidas corretivas.

As reuniões também se mostraram uma forma de as empresárias se afastarem de suas agendas turbulentas e se dedicar tempo exclusivo para refletir e planejar sobre seus empreendimentos. O desenvolvimento dos colaboradores também



foi uma melhoria relatada pelas entrevistadas. Elas afirmam saber da importância de haver o compartilhamento do conhecimento não apenas entre as empreendedoras, mas também dentro da empresa.

E, por fim, percebeu-se que os encontros promovem fortemente o *networking* entre as participantes que resulta na oportunidade de realizar novas vendas com outras empresárias, o aumento da cartela de clientes por meio da indicação dos serviços entre as nucleadas, e a oportunidade de divulgar mais os negócios, além de muitas parcerias firmadas entre as participantes.

REFERÊNCIAS

BAGGIO, Adelar F.; BAGGIO, Daniel K. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/view/612/522>>. Acesso em: 05 ago. 2017.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 9. ed, rev. e ampl. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CEME – Conselho Estadual das Mulheres Empresárias. Disponível em: <<http://ceme.org.br/>>. Disponível em: <<http://ceme.org.br/o-ceme/>>. Acesso em: 22 mai. 2017.

CHEN, Shizhonget al. Toward understanding inter-organizational knowledge transfer needs in SMEs: insight from a UK investigation. **Journal of knowledge management**, v. 10, n. 3, p. 6-23, 2006. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13673270610670821>>. Acesso em: 30 mai. 2017.

CHOO, Chun. W. Working with knowledge: how information professionals help organisations manage what they know. **Library Management**, v. 21, n. 8, p. 395-403, 2000.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, p. 128-152, 1990.

DARROCH, Jenny. Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. **Journal of knowledge management**, v. 7, n. 5, p. 41-54, 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 2. ed Rio de Janeiro: Campus, 1998.



DE SOUZA ALMEIDA, Mário; FREITAS, Claudia Regina; DE SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.

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

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

DOLABELA, Fernando. A corda e o sonho. **Revista HSM Management**, v. 80, p. 128-132, 2010.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DYER, Jeffrey H.; NOBEOKA, Kentaro. Creating and managing a high performance Knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 345-357, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e desenvolvimento de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Estratégias e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FIALHO, Franciso et al. **Gestão do Conhecimento Organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2010.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LUCHESI, Eunice Soares Franco. **Gestão do conhecimento nas organizações**. CET – Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo. Nota Técnica n. 221. São Paulo: NCT/SES/DP. Gestão do Conhecimento, 2012. Disponível em: <<http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>> Acesso em: 27 maio, 2017.

MACHADO, Elizandra. **Plano De Negócios**: uma abordagem baseada na gestão do conhecimento. 2012. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/04/Elizandra-Machado.pdf>>. Acesso em: 29 mai. 2017.



- NODARI, Felipe. **A relação entre o compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional, mediada pela capacidade absorptiva**. 2013. 144f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- NODARI, Felipe et. al. Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas através do Compartilhamento de Conhecimento Interorganizacional. **ENANPAD2014**, Brasil, 2014. Disponível em:
<http://meriva.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/10234/2/Desenvolvimento_de_Capacidades_Dinamicas_atraves_do_Compartilhamento_de_Conhecimento_Interorganizacional.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2017.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirodata. **Criação do conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- OLIVEIRA, Fabiana Morais de. Empreendedorismo: teoria e prática. **Revista Especialize Online**, n. 3, 2012. Disponível em: <<https://www.ipog.edu.br/revista-especialize-online-busca/?autor=Fabiana%20Morais%20de%20Oliveira>>. Acesso em: 25 mai. 2017.
- PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- ROSA, Fabiana et. al. Compartilhamento do conhecimento intra-organizacional e interorganizacional em empresas incubadas. In: **Atas da Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação**. [S.l.], 2011.
- Ronstadt, Robert C. **Entrepreneurship: text, cases and notes**. Dover: Lord Pub, 1984.
- SALGADO, Andreia Maria Pedro; CAMILOTTI, Luciane; LEZANA, Alvaro Guillermo Rojas. A importância das habilidades e da gestão do conhecimento para o ato de empreender. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9,2012, Resende. **Anais eletrônicos...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/64116371.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2017.
- SCHUMPETER, A. Joseph. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Trad. Sergio Góes de Paula. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- SILVA, Sergio Luiz Da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33,n. 2, p. 143-151, 2004.
- TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento [em corporações]**. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia: Ibict; UNESCO, 2006. Disponível em: < <http://livroaberto.ibict.br/handle/1/465>>. Acesso em: 27 abr. 2017.



TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio Editora, 2001.

_____. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** 2005. Disponível em: < file:///C:/Users/user/Downloads/Gestao_Biblioteca_Terra_Forum.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2017.

VIEIRA, A.C.P.; PIERI, R.; MADEIRA, V.; MELLO, K. C. R.; SANOTS, G. S.; BREHM, B. M. Atividades de gestão do conhecimento entre extensionistas e empresas incubadas: estudo de caso na incubadora da UNESC. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 14., Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2014. Disponível em:< <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/131798/2014-167.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 29 mai. 2017.

Trabalho Completo de Pesquisa

34684 - LIDERANÇA PROFISSIONAL E MERCADO DE TRABALHO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES APÓS 40 ANOS DE IDADE

Soraya Arruda Mendes Dagostim¹, Gisele Coelho Lopes², Diogo Pereira Morais³

¹Especialista Gestão Estratégica de Pessoas Foco Coaching –
Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, Brasil.

²Doutoranda em Administração – Universidade do Vale do Itajaí,

³Mestrando em Administração – Universidade do Vale do Itajaí.

Esta investigação objetiva compreender a realidade do mercado de trabalho para os profissionais com idade acima de 40 anos. A construção teórica desta pesquisa tem como parâmetro os desafios do mercado de trabalho e empregabilidade. Para atingir o objetivo da pesquisa, foram realizados 5 Grupos Focais (GF), sendo estes, dois grupos de desempregados, um grupo de recolocados e, dois grupos de gestores de RH. A abordagem é qualitativa com fins exploratórios. Para a coleta do material empírico, foi realizado GF, enquanto para análise foi utilizado o metodólogo Yin (2016) no qual consiste em a) compilar; b) decompor; c) recompor; d) interpretar; e) concluir. Os resultados permitiram compreender aspectos inerentes à realidade destes profissionais dentre eles: i) gênero, salário e faixa etária; ii) modelos de trabalho alternativo; iii) processo demissional; iv) percepções sobre o RH; e, por fim, v) percepções após a recolocação. A análise dos resultados, nos levou a percepção de que quando a pauta é a recolocação no mercado de trabalho, cada situação possuiu uma peculiaridade. De um lado, há os profissionais ansiosos por uma recolocação, porém com dificuldades de adaptação às novas formas de trabalho, cultura e clima organizacional, ritmo e condições de trabalho; por outro lado há as organizações cautelosas em selecionar talentos com qualificações semelhantes, porém com custos mais baixos.

Palavras-chave: Faixa Etária, Mercado de Trabalho, Empregabilidade.

Abstract:

This research aims to understand the reality of the job market for professionals over the age of 40. In view of this, we can see how the theoretical construction of this research has as a parameter the challenges of the labor market and employability. In order to reach the objective of the research, 5 Focus Groups (GF) were realized, being these groups, two groups of unemployed, one group of replaced and two groups of HR managers. In addition, the approach is qualitative for exploratory purposes. In order to collect the empirical material, GF was performed, while for the analysis, the Yin methodologist (2016) was used to compile; B) decompose; C) recompose; D) interpret; E) conclude. Thus, the results allowed to understand aspects inherent to the reality of these professionals among them: i) gender, salary and age; li) alternative work models; (lii) dismissal proceedings; lv) perceptions about HR; And, finally, (v) perceptions after replacement. In this way, it was possible to perceive that when the agenda is the replacement in the labor market, each situation had a peculiarity. On the one hand, the professionals are anxious for a relocation, but with difficulties adapting to the new forms of work, culture and organizational climate, pace and working conditions; On the other



hand there are cautious organizations in selecting talents with similar qualifications, but with lower costs. 2

Keywords: Age Group, Job market, Employability.

1 INTRODUÇÃO

O crescente interesse de pesquisas relacionadas à temática sobre o mercado de trabalho advém de momentos, circunstâncias e necessidades que determinado campo perpassa. No campo organizacional brasileiro, constata-se que pesquisas foram desenvolvidas com foco maior na questão da empregabilidade e suas configurações (CARRIERI; SARSUR, 2004; HELAL; HELAL; ROCHA, 2011; LEMOS; COSTA, 2012) entre outras ligados às conjecturas do mercado de trabalho (MINARELLI, 1995; ROHM; LOPES, 2015; SALVAGNI; CANABARRO, 2015). Poucos estudos versam sobre o mercado de trabalho e a reinserção de profissionais (KILIMNIK; NETO; REIS, 2015), sendo que a incipiência é ainda maior em estudos relacionados sobre o envelhecimento dos profissionais (GOMES; PAMPLONA, 2015).

Fatores econômicos pré-determinam algumas circunstâncias e oportunidades, porém pelas configurações existentes, há uma necessidade de rápida atualização e aquisição de novos conhecimentos para garantir a liderança profissional ativa ou optar por modelos de trabalhos flexíveis que rompam as limitações de uma carreira tradicional (KIM; TONELLI; SILVA, 2017). Nesta esteira, a empregabilidade está totalmente vinculada ao mercado de trabalho; uma vez que nesta configuração o empregador define o perfil dos profissionais que atuarão no seu negócio, e estes se identificam ou não com a oferta estabelecida (BRIDGES, 1995; MINARELLI, 1995).

No contexto brasileiro, percebe-se que não há medidas que reduzam ou eximem a discriminação relacionada à faixa etária do trabalhador (GOMES; PAMPLONA, 2015). É fato que a expectativa de vida dos brasileiros está se elevando ao passar das décadas. O IBGE (2017) destaca que pesquisas estão demonstrando uma evolução da longevidade de forma muito rápida, aumentando o índice de pessoas com mais idade no mercado de trabalho. Vale mencionar que, mediante a mesma fonte de informação, pessoas com idade entre 0 e 14 anos se reduzem a cada década.

Neste sentido, o cenário atual do mercado de trabalho apresenta índices de desemprego cada dia mais elevados. Este é o momento em que uma crise



política/econômica se instaura no país e a longevidade populacional traz à tona algumas reflexões. É a partir destas evidências que esta pesquisa objetiva compreender a realidade do mercado de trabalho para os profissionais com idade acima de 40 anos.

Sendo assim, a estrutura deste artigo consiste em apresentar inicialmente a introdução que retrata uma breve apresentação do panorama das pesquisas sobre empregabilidade e suas configurações, na sequência a revisão teórica que contempla os temas sobre a liderança profissional e mercado de trabalho e os desafios de responsabilidade da empregabilidade; em seguida é apresentada a metodologia do trabalho, os resultados e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

2.1 LIDERANÇA PROFISSIONAL E MERCADO DE TRABALHODE TRABALHO: OS DESAFIOS DOS TRABALHADORES COM MAIS DE 40 ANOS

A economia clássica demanda modelos tradicionais de trabalho os quais remetem a especialização do trabalhador, alta produtividade, submissão, poder e o *homo economicus*. São estas vertentes que moldaram as relações de trabalho pautadas pela submissão, em que o trabalhador se submetia a ordens em troca de um trabalho que lhe proporcionasse segurança, salário e estabilidade. Essa realidade trouxe à tona fortes debates que, como consequência, geraram transformações sociais que enriqueceram e, garantiram direitos e deveres nas relações de trabalho entre organização e trabalhador.

Estes debates e conquistas formaram a base de como é conhecido na era contemporânea, o mercado de trabalho (KILIMNIK; NETO; REIS, 2015).

No Brasil, as peculiaridades do mercado de trabalho estão pautadas em questões culturais, globalização, alto grau de informalização de empregos e um elevado grau de desigualdade social. Nesse sentido, o trabalhador começa a sentir a necessidade da recolocação profissional, tanto por aspectos relacionais, identidade e a necessidades do sujeito (LIMA; BRAGA, 2010). O trabalho concede ao profissional uma identidade, um sobrenome (ARAÚJO; SACHUK, 2007), referência e motivo de reconhecimento em fazer parte de uma determinada organização. Há uma constante pressão sobre os trabalhadores que se manifesta por meio da competitividade, cobrança



por resultados, inexistência de um plano de carreira, conflitos, deslealdade, impactos negativos na vida familiar, avaliação de desempenho tendenciosa e metas cada vez mais audaciosas (OLIVEIRA; KILIMNIK; OLIVEIRA, 2013). Essa realidade apresenta duas vertentes na trajetória dos trabalhadores, sendo de um lado, a competitividade, o esforço e a constante busca por apresentação de resultados, que podem ter consequências negativas na vida pessoal do profissional; do outro lado, a necessidade humana de manter-se ativo no mercado.

Considerando o trabalho um agente formador de identidade e que remete a dignidade humana e inclusão social das pessoas, o trabalho permite para aqueles que valorizam sua importância, um meio para o alcance da liderança profissional. Manter a liderança profissional, no sentido de manter-se ativo e em constante ascensão, impacta diretamente na autoestima e identidade do sujeito social (SALVAGNI; CANABARRO, 2015).

Para que o trabalhador alcance sua liderança profissional, são necessárias atitudes que o remetam a um comportamento proativo de busca por constante aprendizado, ao desenvolvimento e ratificação de suas competências e com atitudes proativas. As novas tecnologias e as relações de produção contemporânea, demandam do trabalhador atualização permanente (KIM; TONELLI; SILVA, 2017; MINARELLI, 1995; OLIVEIRA; KILIMNIK; OLIVEIRA, 2013).

Podemos observar que há uma tendência para que o modelo tradicional de trabalho se dissolva e o novo trabalhador nessa faixa etária, que anteriormente caminhava para o final de sua carreira, agora percebe que está em plena atividade e desenvolvimento, até mesmo, de novas competências. Estes trabalhadores percebem como um dos fatores negativos a competitividade com os mais jovens, que entram no mercado de trabalho com muita informação e conhecimento tecnológico, sendo este, um dos responsáveis pelas mudanças na organização do trabalho contemporâneo (KIM; TONELLI; SILVA, 2017).

A contemporaneidade no mercado de trabalho apresenta diversas alterações tanto de comportamentos como em modelos nas relações de trabalho dos profissionais em diferentes faixas etárias. É fato que a produtividade se eleva até a média de 40 anos, chegando ao seu ponto produtivo máximo 50 anos (WONG; CARVALHO, 2006). Dentre alguns fatores, a falta de políticas públicas e ações governamentais voltadas para o



trabalhador com mais de 40 anos, resulta em dificuldade de manter sua permanência ou reinserção no mercado de trabalho. Esta realidade vai de encontro com a atual discussão sobre a reforma previdenciária no Brasil (GOMES; PAMPLONA, 2015).

Certamente, o diferencial mais significativo dos executivos com mais de 40 anos é a ampla experiência profissional que ele possui, este fator, pode determinar uma nova carreira. O mercado de trabalho contemporâneo apresenta alguns modelos de trabalho para que o trabalhador possa obter oportunidades e manter sua liderança profissional ativa. Aqueles que optam por modelos de trabalho flexíveis (ANDERSON; KELLIHER, 2009), assumem um comportamento proativo no que se refere ao conhecimento e a busca constante de aprendizado por meio de especializações, o que resulta em seu desenvolvimento e atualização constante, gerando novas descobertas e técnicas de trabalho (KIM; TONELLI; SILVA, 2017).

Com efeito, os desafios impostos pelo mercado de trabalho contemporâneo perpassam pela faixa etária, gênero, entre outros aspectos relacionados. No entender de Kanan (2010) gênero está além da concepção de separação entre feminino e masculino, trata-se de relações comportamentais distintas, mulheres que passam por essas barreiras e alcançam funções de liderança demonstram que o prazer supera todo o aspecto do sofrimento (LOURENÇO; FERREIRA; BRITO, 2013), ainda atribuem aos valores relacionados ao trabalho como realização, segurança, autodeterminação e estabilidade (BRANDÃO; FERRAZ; LIMA, 2015).

A obesidade também tem sido um atributo de desafio no mercado de trabalho (LOPES; MEDEIROS, 2017).

Impõe-se um padrão de beleza, no qual todos devem se enquadrar para serem aceitos por determinado grupo. No Brasil, não existem políticas públicas contra discriminação do trabalhador por faixa etária, pois esta ocorre de forma não declarada, em diversas classes de trabalho, embora pessoas com mais de 40 anos detenham uma experiência profissional diferenciada adquirida ao longo de sua trajetória profissional. Há de se perceber que o envelhecimento é uma consequência natural da vida humana. Neste sentido, Gomes e Pamplona (2015) demonstram que é necessário uma mudança de cultura, valores e políticas públicas voltadas para estes trabalhadores para que possam manter sua liderança no mercado de trabalho.



2.2 EMPREGO E EMPREGABILIDADE: RESPONSABILIDADE DO TRABALHADOR OU DO EMPREGADOR?

No início das civilizações, o principal objetivo do trabalho era a sobrevivência para prover o sustento. Com a revolução industrial, o avanço da democracia e o sindicalismo ocorrido no século XIX, as relações de trabalho e emprego sofreram mudanças significativas para o trabalhador (NASCIMENTO, 2013).

O trabalho que antes era uma relação de escravidão cujo trabalhador e tudo o que ele produzia era propriedade de seu dono. Ao longo do tempo foi formalizado por meio de contrato com regras e leis que protegem asseguram um trabalho digno e remunerado. Esta reconfiguração dos conceitos de emprego e trabalho nos apresenta uma evolução significativa no sentido de garantir o direito ao trabalho como parte dos direitos fundamentais do ser humano, sendo objeto de transformação, desenvolvimento e valorização do homem (ROHM; LOPES, 2015).

Desta forma, pode-se perceber que o conceito de empregabilidade vem sendo construído ao longo dos anos e está diretamente associado às alterações do mercado de trabalho, a situação econômica, o social e o crescimento das organizações (LEMOS; COSTA, 2004).

Nesta esteira, a empregabilidade pode ser compreendida como a capacidade de um indivíduo (LAVINAS, 2001) em se manter no mercado ou se reinserir, sendo capaz de competir com todos aqueles que buscam uma nova oportunidade por meio de seus conhecimentos e habilidades (MINARELLI, 1995).

Esta condição precisa estar em sintonia e acompanhando o andamento do mercado, não somente associada às variações de escolaridade e experiência, mas também pelo capital humano em aspectos individuais como habilidade de comunicação, adaptabilidade a mudanças, considerados de grande impacto no capital social e cultural do trabalhador (HELAL, NEVES, FERNANDES, 2007).

Existem cada vez mais evidências científicas de que o trabalho é central na vida das pessoas, (BRIDGES, 1995; MINARELLI, 1995;).

Mas, não se pode determinar o acesso ao emprego de maneira simplista e restrita, pois se pode perceber a empregabilidade como uma estratégia das organizações para transferir ao trabalhador a responsabilidade de manter-se empregável, remetendo a responsabilidade pelo emprego e sua inserção na sociedade



ao trabalhador. Desta maneira, as organizações, se eximem de uma de suas importantes responsabilidades sociais que é a geração de empregos (CARRIERI, SARSUR; 2004).

Os trabalhadores com mais de 40 anos disponíveis no mercado de trabalho, passam por um processo de transição de carreira. Para estes, a empregabilidade vem a ser um processo de construção e reinvenção de sua personalidade profissional para que possam se adaptar a esta nova realidade do mercado de trabalho (OLIVEIRA; KILIMNIK; OLIVEIRA, 2013).

Insta observar que o mercado de trabalho contemporâneo nos leva a perceber que a responsabilidade pelo emprego é sempre do trabalhador (CARRIERI, SARSUR; 2004; HELAL; ROCHA, 2011), que deve trabalhar seu capital humano em uma busca de constante atualização de conhecimentos, desenvolvimento de competências e habilidades para conseguir uma recolocação no mercado de trabalho. Freitas (2000) coloca que o sujeito deve ser empreendedor de sua carreira e, até mesmo de sua própria vida, levando em consideração que todo o seu trabalho e projetos de vida devem instaurar retorno mediante o capital humano investido. Os profissionais com mais de 40 anos, que buscam uma recolocação, precisam perceber-se como um profissional que está disponível para contribuir com outra empresa, mantendo-se seguro e em constante desenvolvimento de suas competências, pois a atitude positiva contribui muito para uma nova oportunidade. (KILIMNIK; NETO; REIS, 2015).

Rohm e Lopes (2015) mencionam sobre o sentido do trabalho, visto que estar empregado e receber uma remuneração para suprir suas necessidades, e ser reconhecido socialmente, é objeto transformador para o ser humano e faz parte do processo de desenvolvimento e valorização humana, trazendo resultados positivos de diversas formas, principalmente a condição básica da dignidade. Trabalhadores com mais de 40 anos estão em plena atividade intelectual e física, por conseguinte, a necessidade de se ter políticas públicas de trabalho específicas, que garantam a permanência e reinserção destes no mercado de trabalho, é um direito a ser amparado, e não somente colocado como único responsável por sua empregabilidade o próprio trabalhador (GOMES; PAMPLONA, 2015).

3 METODOLOGIA



Esta pesquisa tem por objetivo compreender o mercado de trabalho para profissionais com mais de 40 anos, que passam ou passaram por uma transição de carreira nesta faixa etária. O presente estudo é de abordagem qualitativa com fins de investigação exploratória, com o intuito da emergência de categorias conceituais a partir do campo em estudo.

Como técnica de coleta de dados, foi utilizado Grupo Focal (GF), Vergara (2004) demonstra que Grupo Focal (GF) trata-se de um pequeno e seletivo grupo, no qual interagem sobre o problema de pesquisa com o pesquisador, o mediador (pesquisador) tem o compromisso de ir lapidando o delineamento da discussão do grupo, de forma que o mesmo não retire o foco da investigação. Houve permissão de todos os membros para que a discussão do grupo fosse gravada e posteriormente transcrita, ao finalizar a coleta de cada GF foram feitas anotações em forma de diário de campo.

Totalizaram 5 GF compostos por 15 (quinze) pessoas, com duração média de 79 minutos. Vale observar que foram dois grupos de profissionais com mais de 40 anos e que estão desempregados, um grupo foi formado por profissionais com mais de 40 anos, porém estes conseguiram recolocação no mercado de trabalho. Tanto o grupo de desempregados como o grupo de recolocados foram indicados pela associação empresarial de uma cidade catarinense e, dois grupos de profissionais de gestão de recursos humanos, com o intuito de observar a percepção destes profissionais no mercado de trabalho, o grupo de gestores foi indicado por uma universidade de Santa Catarina.

A técnica de análise de dados foi realizada à categorial, no qual Yin (2016) exemplifica em cinco procedimentos, (1) compilar: consiste na junção e organização da base de dados, (2) decompor, nesta etapa são atribuídos códigos iniciais ao que o sujeito menciona como um suposto significado relevante para ele, (3) recompor, aqui é realizado agrupamento códigos iniciais, transformando em categorias, (4) interpretar e (5) concluir. Estas duas últimas etapas consistem na elevação da abstração conceitual que emerge do campo. Para conseguir a construir conceitualização abstrata, realizamos a análise internalista que refere-se ao dimensionamento cognitivo e conceitual, informações dadas no interior do texto, e análise externalista, no qual consiste em fatores externos ao texto que foi dado, levando em consideração influências



sociopolíticas, econômicas e culturais (GODOI, 2010). Mediante isto, vale ressaltar que na análise dos dados a formação do sentido do discurso em prol de resolver o problema de pesquisa. Foi um desenvolvimento de “ir” e “vir” às transcrições e gravações, tornando-se as cinco etapas flexíveis na construção do discurso do sujeito social.

Vale informar que a identificação dos grupos na análise dos resultados é por intermédio das seguintes siglas, GD1 e GD2 (Grupo de desempregados), GR1 (Grupo de Recolocados) e, GRH1 e GRH2 (Grupo de Recursos Humanos). Essas codificações foram geradas para o sigilo e anonimato dos integrantes dos grupos, foram também utilizados colchetes [...]. Estes significam a omissão de frases descontextualizadas do propósito do estudo, sendo informado ao leitor que a síntese que se encontra no trabalho representa o significado do grupo em investigação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este estudo se debruçou em compreender a realidade do mercado de trabalho para os profissionais com idade acima de 40 anos. Para ampliar a nossa visão sobre esse mercado, apresentaremos neste módulo capitular a visão de mundo de dois grupos focais de profissionais que estão fora do mercado de trabalho, no qual denominamos de desempregados, um grupo focal dos profissionais que foram recolocados e dois grupos focais de gestores de recursos humanos, todos convidados a discutir a mesma questão de pesquisa.

Foram cinco grupos focais que possibilitaram o desenho de 5 (cinco) categorias de análises a respeito desta temática: o mercado de trabalho para os profissionais com mais de 40 anos de idade. A seguir serão transcorridas essas evidências, oriundas das ricas discussões que emergiram dos grupos.

4.1 OS DESAFIOS NO MERCADO DE TRABALHO PARA PROFISSIONAIS COM IDADE ACIMA DE 40 ANOS

O mercado de trabalho contemporâneo e seus desafios impostos pela competitividade, avanço tecnológico, aspectos culturais, questões como diferenças de gênero e salários, convergem e impulsionam profissionais com mais de 40 anos a uma



busca constante por conhecimento e modernização. Neste contexto, pode-se observar que estes fatores influenciam na direção profissional dos trabalhadores resultando em comportamentos diferenciados na manutenção de suas carreiras e liderança no mercado de trabalho (GOMES; PAMPLONA, 2015).

a) Gênero, salário e faixa etária

No Brasil, não existem políticas contra a discriminação do trabalhador por faixa etária. Esse assunto, de forma incipiente, adentra na agenda política no momento em que população brasileira começa a apresentar índices de longevidade maior do que nas décadas anteriores. O IBGE (2017)¹ ao apresentar as projeções da população até 2030 destaca que em 2017, o índice de envelhecimento brasileiro é de 38,08%, porém em 2030 a projeção é de 76,39%. Esses indicadores demonstram que enquanto aumentam os índices de pessoas mais velhas no mercado de trabalho. Isto porque, o índice de pessoas de 0 a 14 anos reduz de 22,69% em 2017 para 17,59% em 2030. Nesta perspectiva, é necessário considerar que as evidências aqui apresentadas, começam a provocar reflexões importantes sobre as novas tratativas de acesso ao mercado de trabalho pelos profissionais acima de 40 anos. 1 IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia. Projeções e estimativas da população do Brasil e das Unidades da Federação. (2017). Acessado em: <http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>. Data de Acesso: 30 de jul 2017.

Ao observar as falas dos participantes da pesquisa, a insegurança se apresenta como um aspecto latente que acompanha aqueles profissionais com mais de 40 anos que estão fora do mercado de trabalho, os desempregados. O Grupo 2 dos desempregados (GD2) traz à tona a barreira da idade como um aspecto limitante no acesso as novas oportunidades. No relato, a ausência de retorno após a entrevista e a omissão da organização em evidenciar os motivos pelos quais o candidato não fora contratado, provoca insegurança e um sentimento de preconceito pelo silêncio da empresa em não observar a competência do candidato, mas sim a idade na hora da contratação, como relata um participante do GD2.

“[...] Participei de uma entrevista, e a resposta viria em uma semana. Eu já estava com 44 anos, mas passaram 3 semanas e nada da resposta. Aí meu amigo,



disse que um dos dois diretores, não concordou com a contratação por causa da idade, que eu com 44 anos não iria produzir por mais 2 anos [...]”. Outro depoimento semelhante veio à tona na hora do debate do GD1 sobre a incompreensão das razões da não contratação

“[...] Hoje para eu me recolocar no mercado de trabalho está muito difícil, tenho 45 anos, uma recolocação está muito difícil. Então, eu não sei o que acontece com as pessoas que a partir de 35 anos já começa a sofrer uma mudança no mercado de trabalho que ela não é aceita.”

Estas colocações nos revelam que existe uma baixa autoestima provocada pela situação de desemprego, mas também que a faixa etária pode ser uma “desculpa” para as dificuldades de uma recolocação. Dessa maneira, grupo dos profissionais recolocados e dos gestores de RH, não apontaram a faixa etária como barreira para a recolocação no mercado de trabalho. Neste sentido, pode haver outras barreiras que tendem a impedir a recolocação dos profissionais acima de 40 anos no mercado de trabalho.

O fator salarial confere a este profissional um aspecto a ser compreendido, pois se por um lado o profissional desempregado busca uma oportunidade; por outro o mercado de trabalho revela inseguranças em relação ao preço que este profissional está disposto a aceitar para manter-se na organização. Na visão dos profissionais desempregados, o salário ofertado não condiz com a formação do profissional. Neste caso, as organizações acabam contratando profissionais com formação inferior por um salário menor, remetendo a desvalorização da formação acadêmica e experiência do profissional, como descreve um participante do grupo de desempregados GD1 *“[...] ao invés de contratar um administrador, contratam um técnico por um salário menor que faz o mesmo serviço [...]”*. Essa linha de raciocínio também ficou evidente no debate do GD2 quando faz menção que, *“[...] vagas, nesta época de crise tem, mas eles demitem um profissional que tem um bom salário e contratam um recém-formado que eles vão pagar no máximo 2 mil reais, sem a maturidade e experiência que um profissional com mais de 40 pode oferecer [...]”*.

Frente a esses depoimentos, convém observar que o fator crise pode ser um fator limitador na seleção de profissionais mais caros, porém, muitas vezes, não se vincula a personalidade dos candidatos, mas por questões financeiras que demandam



atitudes preventivas dos gestores com vistas a sustentabilidade no mercado. O Grupo 1 dos gestores de RH, GRH1 destaca que as organizações no ato da contratação levam em consideração o custo de vida do candidato. Para os entrevistados, é difícil contratar um colaborador com um custo de vida alto para uma vaga que apresenta uma proposta salarial inferior. Caso essa contratação ocorra, a organização terá em seu quadro um profissional frustrado por não conseguir custear um padrão de vida que já tinha estruturado em momentos anteriores. Segundo o GRH1, *“[...] porque não adianta contratar um cara com mais de 40 anos, que está acostumado a ganhar 10 mil, com casa, carro, filhos pra que sustentar, e vai oferecer 3 mil, e achar que está bom pra ele, na hora ele vai falar, vai aceitar, mas em três meses ele sai frustrado porque não consegue dar conta da vida. [...]”*. A questão salarial não foi destacada no grupo dos recolocados.

Outro ponto de destaque nos desafios encontrados no mercado de trabalho para os profissionais com mais de 40 anos está relacionado as questões de gênero. Os profissionais do gênero feminino se deparam com a diferença salarial entre homens e mulheres, além de alguns setores econômicos, o gênero masculino predominar entre os profissionais. A participante do grupo dos gestores de RH1 relata esta situação *“[...] você está percebendo que temos uma mulher e um homem que entregam o mesmo trabalho, mas ela recebe menos [...]”*. A respeito dessa afirmação é possível afirmar que as limitações do gênero feminino no mercado de trabalho é aceita por se tratar de um aspecto cultural ainda presente no Brasil, porém há evidências que há atitudes diferenciadas quando mulheres assumem uma função de liderança, como relata o participante do grupo GR1, *“[...] eu penso que quando a mulher se coloca em meio a profissionais homens, você tem saber se colocar e estar muito segura com números, e tem que sair na frente... agora se você já vai com alguma insegurança... aí não dá.”*

b) Aspectos culturais das organizações

Durante muitos anos, um emprego por tempo prolongado era a base para uma vida profissional segura. As pessoas eram admitidas nas empresas ainda na adolescência com a expectativa de construir suas carreiras, pois sua base profissional era alicerçada em uma única organização (HELAL; ROCHA, 2011). Compreendemos que este modelo de trabalho vem se modificando ao longo do tempo e transformando o



modus operandi das organizações. Os trabalhadores com idade acima de 40 anos, acostumados com o ritmo do emprego anterior que viveram boa parte da vida, sentem no novo trabalho o peso da cultura como um aspecto limitador do seu desempenho, como relata um participante grupo GD1 “[...] desde o primeiro dia dentro da empresa eu senti isso, e incomodava muita gente, porque o meu método de trabalho era diferente desta empresa [...]”. Nesta mesma linha de raciocínio, outro participante do grupo GR1 relata situação semelhante durante o processo de recolocação “[...] foi um choque de gestão e eu queria as coisas muito rápido, eu não tive a sensibilidade de ir mais devagar [...]”.

Ao considerar o processo de adaptação algo desafiador no novo trabalho, os grupos relataram certa dificuldade em retroceder para as culturas ainda rudimentares que não agem profissionalmente nas relações de trabalho. Um participante do Grupo dos Recolocados (GR1) relata que “[...] quando você sai de uma empresa de grande porte, que trabalha com gestão, que investe em consultoria, você aprende junto e começa a colocar estas metodologias na tua base profissional, e tu olha pro mercado, muita empresa familiar, com muitas dificuldades [...]”. Nesta esteira, há de se considerar a necessidade de adaptação dos profissionais com idade acima de 40 anos ao novo cenário por uma questão de sobrevivência e aprendizado, como relata outro participante do grupo dos recolocados GR1 “[...] não consegui implantar o modelo de gestão que eu gostaria e tenho conhecimento, mas claro aqui é um outro contingente de pessoas que tem outra cultura [...] mas isto dá um desafio legal pra gente, eu sempre penso vou ter que conseguir[...]”. Se as culturas são distintas ou não, ficou claro nos depoimentos do grupo de recolocados que cada profissional precisará buscar formas de adaptação e resiliência como uma alternativa de permanecer ativo no mercado de trabalho.

A percepção da necessidade de inserção a uma nova cultura é muito clara para os profissionais com mais de 40 anos que passam por esta transição de carreira e lutam para manter sua liderança profissional. Para eles, vencer as barreiras de adaptação à cultura da nova organização é tão desafiador quanto à busca por uma oportunidade, como descreve outro participante do grupo GR1 “[...] me recoloquei faz pouco tempo e é a minha terceira empresa em 2 anos, isto é inédito na minha vida profissional [...], preciso vencer este modelo de gestão, e estou aqui tentando me adaptar a esta nova cultura [...]”.



Este depoimento remete a duas reflexões oportunas nesta pauta: a primeira é a consciência da dificuldade de adaptação atribuída ao próprio profissional que avalia o ineditismo de ter que passar por três organizações num período curto de tempo; a segunda é a consciência desta nova realidade que confere ao profissional a superação de sua capacidade com persistência, resiliência e motivação para manter-se ativo no cenário que está posto.

c) Novos modelos de trabalho

As circunstâncias do mercado de trabalho voltado para a competitividade, impulsionam o profissional a buscar por novos modelos de trabalho. Mesmo aqueles que construíram uma carreira e alcançaram posições de liderança elevadas, diante das dificuldades de uma recolocação, percebem a necessidade de estarem abertos a novos modelos. Este cenário, muitas vezes, se apresenta como um retrocesso de funções administrativas para operacionais, que possam recomeçar a vida profissional, como relata um participante do grupo dos desempregados GD2. *“[...] eu já criei uma página no facebook, ainda não divulguei, e ali eu vou me colocar a disposição, para trabalhos caseiros, arrumar uma torneira, pintar uma parede, colocar uma grade, são coisas que aprendi ao longo da vida e posso ganhar algum dinheiro com este trabalho [...]”*. Neste depoimento, é possível perceber que esta opção ainda não está definida como um caminho certo, pois se trata de uma opção paliativa ao desemprego em que se encontra.

Alguns profissionais também percebem que entrar novamente numa universidade e buscar uma outra qualificação pode ser uma opção, como destacou outro participante do grupo GD1 *“[...] se eu não conseguir nada, eu vou pra uma universidade novamente estudar administração ou pedagogia[...]”*. Entretanto, estas atitudes são circunstanciais, pois se surgisse uma oportunidade dentro da sua área de atuação, o colocaria de lado este plano B, conforme relata o participante do grupo GD2, *“[...] a minha vontade é voltar pra área que eu domino, trabalhar com pessoas, conduzir equipes, mediar conflitos, gestão de pessoas, estou estudando gerenciamento de projetos, eu tenho um leque de possibilidades, pela minha formação profissional, mas não tenho oportunidade, então estou vendo que vou ter que criar uma outra maneira de trabalho [...]”*.



Continuando a linha de raciocínio, é válido destacar que a persistência na busca por uma recolocação os leva a adequação dos currículos ao mercado de trabalho, no sentido de não demonstrar todas as suas competências e conhecimentos, como relata um participante do grupo GD2 “[...] pensei em fazer um downgrade no meu currículo [...]”.

Os profissionais com mais de 40 anos compreendem sua experiência profissional como uma barreira para o processo de recolocação, pois ocuparam patamares superiores em funções de liderança e precisam omitir informações do currículo para não superestimar na hora da contratação e ser excluído automaticamente pela grandeza do currículo. Um dos recolocados manifestou um desconforto semelhante quando trabalhou em uma empresa de grande porte, tendo uma trajetória de promoções e desenvolvimento profissional, e posteriormente, por motivos pessoais, optou pelo desligamento e retorno ao estado de federação de origem. Além de estar com um currículo enriquecido de competências, passou por desafios inerentes a distância da sua terra natal, como relata um participante do grupo GR1 “[...] fui promovida e fui trabalhar em outro estado [...] só que agora dificultou, como é que faz pra se adequar aqui? [...]”.

Insta observar que o autoconhecimento no que se refere às qualificações profissionais está muito evidente, em que os grupos demonstram se sentirem seguros para enfrentarem novos desafios, como relata o participante do Grupo GD1 “[...] eu vou escolher a empresa que eu quero trabalhar [...] prefiro uma empresa médio porte pra baixo, porque ela me dá várias possibilidades que a de grande porte não dá [...]”, ou aqueles aos quais não irão se adequar, como relatou outro participante do grupo GD1 “[...] fui chamada por uma empresa para uma função de telemarketing, com um salário mais ou menos, mas eu não fui porque eu não sou telemarketing, eu não gosto de vendas [...]”.

4.2 O PROCESSO DEMISSSIONAL: IMPACTO DA DEMISSÃO E FEEDBACK

O processo demissional é uma das decisões mais desagradáveis para o empregador. O primeiro impacto para o profissional demitido é sempre traumático, pois traz sentimentos de injustiça, incompetência e sentimentos negativos. Considerando o emprego um agente transformador e que confere ao homem a dignidade de prover o



próprio sustento, este momento pode ser traduzido como uma violência social, pois remete a perda da identidade social (SALVAGNI; CANABARRO, 2015).

Profissionais que estão há muito tempo na mesma organização ou nunca passaram por esta situação percebem o momento da demissão como uma forma muito mais contundente, onde as reações podem ir além do psicológico, como afirma um membro do Grupo dos recolocados GR1 *“O primeiro sentimento é muito traumático, nossa acabou o mundo[...]”*, confirmado na fala de outro participante do mesmo grupo, retratando o cenário do momento de seu desligamento, *“[...] eu te chamei aqui porque hoje a gente interrompe o nosso contrato de trabalho. Eu parecia que eu ia morrer, eu não conseguia respirar [...]”*.

Mesmo em situações em que o trabalhador percebe a movimentação da organização que demonstra que o processo demissional é inevitável, o sentimento de insegurança não se dissolve, como descreve outro participante do grupo GR1 *“[...] no dia que eu fui demitida foram várias pessoas, não mexeu muito com a autoestima por conta da situação [...]”*, em contrapartida podemos compreender que este, reconhece necessidade do empregador em tomar decisões para manter a organização. Esta questão é evidenciada por um participante do grupo de gestores de RH, GRH1 *“[...] sempre tivemos uma recomendação durante muito tempo de que a última coisa era desligar pessoas, interfere na eficiência do teu negócio, e desligar pessoas para não gerar valor é um elemento que tem que ser considerado [...] precisamos reestruturar as equipes dos setores, porque percebemos que havia ineficiência [...] e aí o nosso presidente nos apresentou a seguinte situação, ou demito 100 pessoas agora, por mais dolorido que seja, e aí vou demitir um amigo ou um cara que está há 30 anos... vou demitir o cara que tem problema na família [...] ou eu fecho a empresa e o impacto será em 10 mil pessoas.”*, esta afirmação nos traz a compreensão de que as mudanças no mercado de trabalho interferem também nas decisões do empregador, fazendo com que este também sofra impactos no processo demissional.

A condução de um processo demissional deve ocorrer de forma transparente, cuja prática do *feedback* é utilizada para amenizar as frustrações e os impactos na vida do profissional. Podemos observar que tanto os profissionais desempregados, os recolocados e os gestores de RH, reconhecem a importância desta prática no processo



demissional, para que o profissional possa conhecer quais áreas de conhecimento ou competências precisa desenvolver.

Dentre os grupos, foi observado que a prática de *feedback* demissional, não faz parte deste processo, o que faz com que o profissional não entenda qual o motivo o levou ao processo de desligamento. O GR1 relata este sentimento de maneira muito categórica “[...] *mas o que mais me dói hoje, é que ele não disse o porquê da demissão, então não façam isto com ninguém [...]*”. No grupo GD1, um participante relatou que acredita que seu desligamento ocorreu “[...] *porque eu sabia demais e incomodava muita gente dentro da empresa por eu saber demais [...]*”. Percebe-se aqui uma busca incessante por respostas sobre o motivo da demissão e uma desconfiança por ter acesso privilegiado a informações confidenciais da empresa. GR1, relata esta situação da seguinte forma: “*Porque tu trabalhar tantos anos numa empresa e na demissão a empresa não falar... se é redução de custo, se você não se encaixa no perfil da empresa*”. Aqui é possível perceber que o sentimento do profissional é de injustiça, pois entende que se dedicou a organização e no momento da demissão esta dedicação não foi considerada. Esta atitude nos revela que além do trauma da demissão, o profissional fica perdido, sem saber identificar quais competências ou comportamentos o levaram a ser demitido.

Para os gestores de RH, esta prática deve fazer parte da rotina no processo demissional, pois é primordial que o profissional saiba quais os motivos que o levaram a ser demitido, para que este possa refletir e se desenvolver suas carências profissionais, contribuindo para uma transformação e desenvolvimento profissional. Esta postura dos gestores é mencionada pelo participante Grupo RH2 “[...] *Porque o mais importante pra nós é fazer com que a pessoa entenda porque que ela foi desligada. É importante que isto fique claro pra ela poder refletir a respeito disto [...]*”, e ratificada [...] *o profissional tem que saber quais competências ele deixou de apresentar [...]* até agora competências que você tinha serviram, mas a partir de agora não são mais estas [...] *você está disposto a desenvolver?*”. Conquanto estas afirmações demonstram que os profissionais de RH compreendem a necessidade de atenção ao profissional neste momento, não podemos afirmar que esta prática seja comum nestes processos, considerando as colocações de profissionais que passaram por esta situação.



4.3 POSTURA DO RH VERSUS A DO CANDIDATO ACIMA DE 40 ANOS EM PROCESSO DE RECOLOCAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

Uma das barreiras de entrada dos profissionais com idade acima de 40 anos pode ser encontrada na forma como a área de recursos humanos das organizações, filtram os currículos e tendem a utilizar mecanismos de seleção capazes de romper com a dúvida ou preconceitos decorrentes da faixa etária dos candidatos. Ao longo das entrevistas, a postura dos gestores de RH e dos candidatos a uma recolocação no mercado foi debatida. Neste debate duas categorias emergiram relacionadas com o tema: a primeira relacionada com falta do preparo dos profissionais com idade acima de 40 anos *versus* a postura dos gestores de RH; a segunda com destaque as atitudes dos profissionais acima de 40 anos na recolocação no mercado de trabalho.

a) Falta do preparo dos profissionais com idade acima de 40 anos versus a postura dos gestores de RH

Para os profissionais com mais de 40 anos, que buscam uma oportunidade no mercado de trabalho, o comportamento dos recrutadores é determinante para que mantenham sua motivação. Nem sempre a postura do respeito para aqueles que enviam o currículo para concorrer a vaga é preservada por parte dos recrutadores.

Esta atitude deixa os candidatos com sentimentos de impotência, pois não conseguem perceber se a fragilidade estava no currículo ou se o perfil do candidato não estava adequado à vaga, como relata um dos participantes do Grupo dos desempregados GD1 “[...] já encaminhei currículo para vários lugares...me parece que quem recebe entra no mundo de “Nárnia” e é branco, ninguém vê nada[...]”, a metáfora “Narnia” entendida aqui como um mundo em outra dimensão e que não se comunicam. Mesmo buscando empresas especializadas, o sentimento negativo se mantém, como descreve um participante do grupo dos recolocados GR1 “[...]quando fiquei desempregada agora eu assinei vários sites, mas não adiantou nada, eu fiquei desesperada [...]”, esta colocação, traz a compreensão de que o envio de currículos é a primeira atitude que os profissionais assumem diante do desemprego, estando muito sensíveis emocionalmente para pensar no resgate de *networks*.



Os profissionais apontam também o despreparo das empresas de RH para realizar as entrevistas, consideram que os requisitos solicitados não estão coerentes com a necessidade da organização, porém deixam claro as expectativas em relação ao cargo, assim demonstrada na fala do participante do grupo dos desempregados GD1 *“[...] RH não teve discernimento, não teve conversa e não sabe qual é a necessidade da empresa[...] e o RH geralmente não sabe nada, pra mim...quem está contratando não sabe definir o perfil e as competências dos candidatos [...] aí eu vejo nitidamente que a pessoas não estão preparadas para fazer uma entrevista, porque ela não sabe o que a empresa que está querendo de fato entendeu?”*, esta percepção também relatada na fala do participante do grupo GR1 *“Eu cheguei a participar de entrevistas, empresas de grande porte. Mas quando a gente vai ser entrevistado é a gente que entrevista né [...]”*.

Assentados tais pressupostos, é nitidamente compreendido que o paternalismo é um fator de concorrência no mercado de trabalho e os profissionais sentem-se injustiçados diante da competitividade, situação descrita pelo participante do grupo dos desempregados GD1 *“[...]você não consegue este emprego em empresas de RH, é por indicação[...]”*. Os profissionais recolocados, mesmo assumindo novos modelos de trabalho, concordam que a recolocação ocorre sempre por indicação, como relata o participante do grupo GR1 *“[...] as minhas consultorias que atendo hoje também foram por indicação.”*

Atribuímos o paternalismo ao mercado de trabalho em si, uma vez que os profissionais de RH também o reconhecem como limitador para seleção de um candidato, como relata o participante do grupo RH1 *“[...] e aí tem aquela questão familiar que a gente estava falando [...] existe uma cultura familiar, que acabam tendo este paternalismo muito forte [...], e também na fala do outro participante do grupo RH2 “[...] ao invés de ir no RH já, vai direto no diretor, porque o paternalismo é muito forte, porque já conhece, pra pedir uma vaguinha pro filho, aquela coisa informar de ir buscar, formas de auxiliar e ajudar, e a profissionalização das empresas acabam gerando esta contramão para o RH.”* Diante destas colocações, compreendemos que as relações de trabalho e comportamentos, é um dos fatores que impactam no processo de reconstrução de suas carreiras, e manter o *network*, uma atitude positiva por parte dos profissionais.



b) Atitudes para recolocação: visão Rh, atualização, network, conhecimento em tecnologias

Para que o trabalhador alcance sua liderança profissional, são necessárias atitudes que o remeta a um comportamento proativo cuja busca por constante aprendizado, leve-o ao desenvolvimento e ratificação de suas competências, mantendo-o seguro e com atitudes positivas (MINARELLI, 1995).

A compreensão deste processo atribui ao profissional atitudes que contribuirão para o seu bom desempenho na busca pela tão sonhada oportunidade. Para alguns profissionais de RH a questão faixa etária não é fator determinante para uma recolocação do profissional, e consideram que a recolocação de profissionais com mais de 40 anos dependem da função e cultura da empresa, como relata o participante do grupo RH2 “[...] *então depende muito da cultura da empresa e da função que ele vai exercer.*”.

O entendimento positivo em relação este novo momento de sua vida profissional, contribui para uma consciência que o remeta a realidade da situação em que se encontra, e este consiga direcionar seus anseios em atitudes de forma a alcançar seus objetivos, conforme relata um participante do grupo RH2 “[...] *agora é um outro momento [...] este profissional precisa se preparar para um novo faro, buscar motivação para se preparar pra esta situação sem culpa, porque ele fica se perguntando, o que eu fiz de errado, ou as vezes se revolta, porque se dedicaram a empresa e neste momento se sentem sugados[...]*” As organizações buscam nestes profissionais, competências diferenciadas em relação aos mais jovens, consequência da experiência e maturidade dos maiores de 40 anos, como relata um participante do grupo RH1 “[...] *o que estamos buscando neste profissional, diante deste cenário, justamente um profissional que tenha um alto nível de eficiência [...]*”.

Quando falamos em tecnologia, a percepção entre os profissionais e as empresas são divergentes. O empregador percebe que o profissional com mais de 40 anos apresenta dificuldade para acompanhar o avanço tecnológico, como relata o participante do grupo RH2 “[...] *a pessoa não utiliza muito a tecnologia [...]então se manter atualizado faz toda a diferença.[...]*” ou o participante do grupo RH1 “[...] *este profissional muitas vezes não sabe nem elaborar um currículo[...]*”, os profissionais que



se mantiveram por muitos anos atuantes no mercado, percebem que fizeram parte do avanço tecnológico e até precisam ensinar novas tecnologias no processo e recolocação profissional como relata o participante do grupo GR1 *“[...] que eu dominava de tecnologia era mais do que era exigido [...] quando saí da indústria, há mais de 20 anos, eu já trabalhava com tecnologia de ponta, eu já utilizava só o computador [...] e eu tive que voltar a usar o papel almaço, e emendar folha[...]”*, também o participante do grupo GR1 destaca: *“[...]Eu conheço muitas técnicas orçamentárias, balanced scorecard, plano de competências e agora eu estou tendo que voltar e ensinar as pessoas [...]”*.

Estes dizeres nos trazem a compreensão de que o avanço tecnológico não afeta todos os profissionais com mais de 40 anos, e que aqueles que buscam constantemente por um novo aprendizado, inclusive metodologias de trabalho, conseguem acompanhar o mercado e seus avanços e se sentem seguros em suas qualificações. Insta observar que aqueles que se mantiveram acomodados em determinadas organizações terão mais dificuldade, pois terão que buscar novos conhecimentos e atualização de tecnologias, de forma que sentirão o impacto tecnológico entre gerações, com mais força, como relata o participante P4 o grupo R1 *“[...] mas agora o fato de ter que preparar apresentação, planilha, estou com dificuldade de não ter conhecimento nesta área, mas se bem que já estou vendo que não é difícil, estou me virando e aprendendo, e conseguindo fazer[...]”*.

Esta percepção, se assemelha a compreensão de profissionais de RH em relação à responsabilidade do profissional em buscar constantemente este aprendizado para manter sua liderança profissional, como relata o participante do grupo RH2 *“[...] quando se fala em tecnologia, não se fala somente em tecnologia de máquinas, mas de técnicas e métodos de trabalho, técnicas de cada área, o que tem de novo no mercado, as linguagens utilizadas. Na área de vendas, as novas técnicas de vendas, e-comerccce [...] esta linguagem se o profissional não se atualizar, ele para.”*.

4.4 EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL: DO CONHECIMENTO OPERACIONAL / TECNICO AOS ASPECTOS RELACIONAIS

A experiência do profissional com mais de 40 anos de idade favorece em muitos aspectos o desempenho da empresa. Para aqueles que desenvolvem um olhar diferente, conseguem perceber o diferencial e a contribuição para a organização. O



conhecimento tácito atribuído a estes profissionais é o que os diferencia dos mais jovens, principalmente no que se refere aos relacionamentos interpessoais dentro do ambiente de trabalho.

Insta observar, que este diferencial deve estar alinhado a busca constante por aprendizado e conhecimento em novos métodos e tecnologias de trabalho, como relata um participante do grupo RH2 *“[...]então este profissional com mais de 40 anos está sendo bem aceito no mercado de trabalho, mas precisa estar atualizado”*. A percepção de que o mercado de trabalho favorece os mais jovens é equivocada e não condiz com a realidade, uma vez que existem no mercado, profissionais muito qualificados e de alto nível intelectual na faixa etária de 40 anos, que esperam uma oportunidade de recolocação, conforme acrescenta um participante do grupo RH1 *“[...] temos que ter cuidado com modismos e muitas vezes podemos estar descartando pessoas de 40 anos que podem dar muitos resultados para a empresa [...] temos bons profissionais no mercado.”*.

As experiências de empresas que contratam profissionais com mais de 40 anos nos traz a compreensão da imagem positiva em relação a *performance* destes profissionais, e que o conhecimento adquirido ao longo da carreira contribui muito para o bom desempenho dos processos organizacionais, como relata o participante do grupo RH1 *“Nós contratamos um supervisor de 49 anos, não vou conseguir um supervisor jovem com todo o conhecimento que a empresa precisa nesta área, este profissional precisa de muita experiência.”*. Podemos perceber também que a compreensão do perfil deste profissional, é estratégico para a organização, como relata o participante do grupo RH1 *“[...] na área de compras contratamos uma pessoa de 42 anos com experiência em controle, almoxarifado, gestão de pessoas, porque no setor de suprimentos é necessário saber lidar com pessoas, pois temos problemas de desvios, e outros conflitos[...].”*

Os casos de sucesso na contratação de profissionais com mais de 40 anos são muito explícitos nos relatos dos participantes. Esses argumentos nos levam a compreender um novo olhar para este perfil de profissional, como afirma um dos participantes do grupo RH1 *“[...] contratamos uma profissional de 46 anos, que foi selecionada para a função e hoje faz muito bem sua função, sendo que hoje esta profissional se tornou referência para outras contratações. Assim, os setores me pedem pessoas com aquele perfil [...]”*. Para manter a liderança profissional, em qualquer fase



da carreira, é necessário consciência de que uma atitude positiva, o constante aprendizado e estar aberto a novos contatos ampliando sua rede de *network*, faz toda a diferença num momento de desemprego. Podemos perceber o reconhecimento das qualificações e competências dos profissionais com mais de 40 anos, por parte dos gestores de RH, embora algumas empresas, por questões culturais ou segmento de atuação, estejam mais propensas à contratação dos mais jovens.

4.5 PERCEPÇÃO DO PROFISSIONAIS APÓS RECOLOCAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

Os profissionais que passaram por uma transição de carreira após 40 anos e conseguiram sua recolocação, percebem esta experiência de forma positiva e descrevem seus ganhos, principalmente no que se refere ao seu crescimento pessoal, como relata o participante do grupo dos recolocados GR1 *“[...] refletindo sobre o momento da demissão eu aprendi tantas lições... eu não sou a dona da verdade... que o meu modelo não necessariamente tem que funcionar para todas as empresas, que eu tenho que escutar muito mais do que falar, hoje eu observo muito mais.”*. Esta fala nos faz compreender que o impacto inicial da demissão, às angústias e as inseguranças, são transformadas em autoconhecimento, conduzindo o profissional para um olhar mais crítico sobre si mesmo, tornando-o mais fortalecido para novos desafios.

Para aqueles cuja decisão do desligamento partiu do profissional, reconhecem a empresa e as transformações do mercado de trabalho como parte do processo de seu desenvolvimento profissional, como nos descreve a participante do grupo GR1 *“As pessoas me perguntam se eu não me arrependi, mas eu não tenho este arrependimento, o que eu sinto é saudade da empresa que eu trabalhei antes de ser vendida, mas hoje esta empresa não existe mais.”*.

O profissional que vivencia esta experiência, após sua recolocação, atribui um sentimento de superação muito positivo neste processo, remetendo-o a uma constante automotivação para o desenvolvimento de aspectos comportamentais e do mercado de trabalho, que anteriormente não percebiam, valorizando a importância do sentimento de felicidade no novo ambiente de trabalho, conforme relata a participante do grupo GR1 *“[...] o mais importante é estar feliz no lugar onde você está. Eu já saí de uma empresa porque não estava feliz lá [...]”*. Para o participante do grupo GR1 *“[...] o aprendizado é a*



ressignificação das questões todas, das minhas atitudes, e tive que me ajustar, porque esvaziar um chip do jeito que eu estava 20 anos na empresa é bem difícil.”

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou compreender a realidade do mercado de trabalho para os profissionais com idade acima de 40 anos, considerando os desafios e as percepções daqueles que passaram pela experiência do desemprego e se recolocaram no mercado de trabalho, dos que ainda estão desempregados e dos que atuam na área de recursos humanos em diferentes organizações. O processo de compreensão consistiu na realização de uma pesquisa exploratória que permitiu, a partir da análise categorial de Yin (2016), identificar categorias de análise que balizaram a análise dos resultados. As categorias identificadas nos discursos foram: os desafios no mercado de trabalho para os profissionais com idade acima de 40 anos; o processo demissional: impacto da demissão e *feedback*; postura do rh versus a do candidato acima de 40 anos em processo de recolocação no mercado; experiência profissional: do conhecimento operacional / técnico aos aspectos relacionais; percepção dos profissionais após recolocação no mercado de trabalho.

A pesquisa evidenciou que além da faixa etária, os profissionais com mais de 40 anos enfrentam desafios relacionados a cor, raça, gênero e salário. Ficou explícito que a diferença salarial entre homens e mulheres é algo relevante num processo seletivo, que além do preconceito que a mulher enfrenta no dia-a-dia, ainda enfrenta o desafio de exercer a mesma atividade, porém com remuneração inferior. Outro aspecto relacionado ao salário é que as empresas em tempos de crise preferem contratar um técnico de áreas específicas mais jovem, do que recrutar um profissional com ampla experiência e *know how*. Essa prática pode ocorrer por fatores, muitas vezes econômicos, que em tempos de crise tem se tornado alternativa para muitas organizações repensarem seu quadro funcional.

O processo demissional foi algo mencionado como um aspecto marcante para os profissionais entrevistados. O discurso sobre o processo de desligamento foi destacado como algo ainda percebido como traumático, pois o profissional constrói vínculos e planeja sua trajetória na empresa prevendo certa longevidade. Foi possível



perceber que a dificuldade neste processo ocorre tanto por parte das empresas que precisam tomar a decisão para manter suas atividades, quanto para os profissionais que construíram sua identidade profissional, já que possuíam os vínculos e ritos do cotidiano organizacional e precisarão lidar com o desafio da recolocação. Os profissionais de RH consideram a crise política econômica como outro fator que dificulta sua recolocação, pois o mercado de trabalho considera a faixa salarial deste profissional superior aos daqueles que estão iniciando sua carreira. O fator econômico também é atribuído ao desligamento, tendo em vista que o mercado pressiona para uma redução do quadro de funcionários e redução de custos.

O desafio da recolocação no mercado de trabalho foi assunto intensamente debatido em todos os grupos entrevistados. Ficou evidente que o profissional ao estar disponível no mercado, precisará estar disposto a se adaptar as novas culturas, valores e processos de trabalho diferentes daqueles aos quais, estava acostumado. No grupo dos recolocados esta questão ficou evidente quando destacaram que a adaptação e a flexibilização ao ingressar em um novo trabalho é necessária, principalmente no que se refere aos processos e funcionalidade de trabalho e a forma de como lidar com as pessoas. Vale mencionar, que a resiliência foi um dos pontos de destaque nos debates em relação a postura dos desempregados e recolocados. Para os entrevistados, na medida em que se ingressa em um novo emprego é necessário muita cautela, perseverança e paciência devido a nova cultura e ritmo de trabalho.

No grupo dos desempregados a baixa autoestima foi algo que predominou no discurso dos participantes, pois o mercado de trabalho disponibiliza poucas oportunidades para pessoas na faixa etária acima de 40 anos. Os profissionais com formação superior e sólida experiência no mercado, percebem que a idade é um impedimento para uma recolocação, embora assumam atitudes positivas buscando novos modelos de trabalho.

Se reiventar é a nova palavra de ordem nesta nova etapa da carreira. Um ponto restritivo para os que estão desempregados é a omissão das empresas quanto ao *feedback* nos processos seletivos, pois candidatos encaminham os currículos e não recebem um retorno dos motivos da negativa da vaga.

O grupo dos profissionais que se recolocou no mercado destacou a importância de estar aberto as mudanças, aprendizado constante e atualização



profissional. As dificuldades referentes as novas tecnologias não foram fatores determinantes para a recolocação no mercado de trabalho, pois os entrevistados consideraram que a atualização precisa ser permanente. Insta observar a importância do *networking* como mecanismo de recolocação. Muitos deles conseguiram se recolocar em novos postos de trabalho por intermédio das redes de contatos construídos ao longo da sua trajetória profissional. A rede de contato não foi destacada pelos gestores de RH como uma fonte de contratação. Neste sentido, os gestores de RH demonstraram que as organizações têm preferência por profissionais mais jovens, mesmo reconhecendo que os profissionais com mais de 40 anos são pessoas intelectualmente ativas e a maturidade na gestão dos conflitos trazem grandes benefícios e contribuições para a empresa.

Ao considerar os resultados supracitados, é possível perceber que quando a pauta é recolocação no mercado de trabalho, cada situação possui sua peculiaridade. De um lado há os profissionais ansiosos por uma recolocação, porém com dificuldades de adaptação as novas formas de trabalho, cultura e clima organizacional, ritmo e condições de trabalho; por outro lado há as organizações cautelosas em selecionar talentos com qualificações semelhantes, porém com custos mais baixos. Há um jogo de forças – trabalhador e empregador – que é tensionado a partir das dificuldades apresentadas em lados opostos. O trabalhador buscando novas oportunidades sem perder seu *status* e prestígio profissional e a empresa buscando talentos experientes, porém com custos mais inferiores.

Finalmente, é possível dizer que este debate precisa ser ampliado em outros estudos. Por ser este estudo exploratório e qualitativo, o número de participantes ficou restrito a amostras específicas. Para trabalhos futuros, sugere-se a utilização das categorias de análise obtidas em estudos predominantemente quantitativos, a fim de compreender de forma mais sistematizada em escalas maiores de participantes.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, D.; KELLIHER, C. Flexible Working and Engagement: The Importance of Choice. **Strategic HR Review**, v. 08, n. 02, p. 13-18, 2009.



ARAÚJO, R. R.; SACHUK, M. I. Os Sentidos do Trabalho e suas Implicações na Formação dos Indivíduos Inseridos nas Organizações Contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.

BRANDÃO, R. A.; FERRAZ, S. B.; LIMA, T. C. B. Mulheres e Valores do Trabalho: Estudo em uma Multinacional. **Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 487-514, 2015.

BRIDGES, W. **Um Mundo Sem Empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CARRIERI, A. P.; SARSUR, A. M. Percurso Semântico do Tema Empregabilidade: a (Re)Construção de Parte da História de uma Empresa de Telefonia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 129-150, 2004.

FREITAS, M. E. Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 02, p. 6-15, 2000.

GODOI, C. K. Perspectivas de Análise do Discurso nos Estudos Organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **A Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva.

GOMES, P. S.; PAMPLONA, J. B. Envelhecimento Populacional, Mercado de Trabalho e Política Pública de Emprego no Brasil. **Economia e Gestão**, v. 15, n. 41, p. 206-230, 2015.

HELAL, D. H.; NEVES, J. A.; FERNANDES, D. C. Empregabilidade Gerencial no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 1-19, 2007.

HELAL, D. H.; ROCHA, M. O Discurso da Empregabilidade: o que pensam a academia e o mundo empresarial. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 1, p. 139-154, 2011.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia. Projeções e estimativas da população do Brasil e das Unidades da Federação. 2017. Disponível em:
<<http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>> Acesso em: 30 jul. 2017.

KANAN, L. A. Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho. **Organizações & sociedade**, v. 17, n. 53, p. 243-257, 2010.

KILIMNIK, Z. M.; NETO, S. P. S.; REIS, J. A. Empregabilidade e Reinserção no Mercado de Trabalho: Um Estudo com Profissionais com Experiência Internacional. **Revista Gestão.Org**, v. 13, n. 2, p. 93-102, 2015.

KIM, H. N.; TONELLI, M. J.; SILVA, A. L. Do formal ao informal: Executivos que migram para o trabalho flexível. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 63, p. 133-152, 2017.

LAVINAS, L. **Empregabilidade no Brasil: Inflexões de Gênero e Diferenciais Femininos**. Rio de Janeiro: Ipea, 2001.



- LEMOS, A. H. C.; COSTA, A. M. A Dimensão Simbólica da Empregabilidade: Mercado, Políticas Públicas e Organização Social do Trabalho. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 7, n. 2, p. 85-103, 2012.
- LIMA, M. B.; BRAGA, B. M. Práticas de Recursos Humanos no Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 06, p. 1031-1053, 2010.
- LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A.; BRITO, M. J. O Significado do Trabalho Para Uma Executiva: A Dicotomia Prazer e Sofrimento. **Organizações em Contexto**, v. 09, n. 17, p. 247-279, 2013.
- LOPES, V. R.; MEDEIROS, C. R. O. Estigmas da Obesidade no Contexto das Organizações: Abominação, Fracasso e Incapacidade. **Organizações em Contexto**, v. 13, n. 25, p. 21-49, 2017.
- MINARELLI, J. A. **Empregabilidade Como Ter Trabalho e Remuneração Sempre**. 17 ed. São Paulo: Gente, 1995.
- NASCIMENTO, A. M. **Curso de Direito do Trabalho**. 28 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- OLIVEIRA, L. C. V.; KILIMNK, Z. M.; OLIVEIRA, R. P. Da Gerência para a Docência: Metáforas do Discurso de Transição. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 75, n. 2, p. 301-329, 2013.
- ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: Uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 2, p. 332-345, 2015.
- SALVAGNI, J.; CANABARRO, J. Mulheres Líderes: As Desigualdades de Gênero, Carreira e Família nas Organizações de Trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- WONG, L. L. R.; CARVALHO, J. A. M. O Rápido Processo de Envelhecimento Populacional do Brasil: Sérios Desafios para as Políticas Públicas. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 23, n.1, p.5-26, 2006.
- Yin, R. K. **Pesquisa Qualitativa do Começo ao Fim**. Porto Alegre: Editora Penso, 2016.



Trabalho Completo de Pesquisa

34741 - SUCESSÃO E PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO: UM LEVANTAMENTO TEÓRICO

Rafael Rabelo da Silva, Débora Volpato, Julio Cesar Zilli, Adriana Carvalho Pinto Vieira¹

¹Universidade do Extremo Sul Catarinense – PIDI/UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

No cenário competitivo atual, a sobrevivência se tornou um grande desafio, visto que a necessidade das empresas estarem precavidas com uma gestão profissional para assegurar que os conflitos específicos pertencentes à família não prejudiquem os rumos do empreendimento e seu desenvolvimento organizacional. O conceito de empresa familiar é utilizado quando o que se destaca é a organização/empresa, cuja propriedade está sob controle de uma família, a qual determina a estratégia da empresa e que pode liderar os próprios órgãos de governança e direção dentro da empresa. Assim, o trabalho tem por objetivo identificar as teorias acerca do processo da sucessão familiar para serem utilizadas em planejamento sucessório das empresas atreladas à ProGoethe para que possam se manter estáveis durante e depois do processo de sucessão. Foi realizado um levantamento teórico para que no segundo momento da pesquisa sejam buscadas informações por meio de relatórios, arquivos documentais, e diretamente com os principais atores envolvidos no processo de sucessão das empresas vinculadas à ProGoethe nos Vales da Uva Goethe visando compreender como ocorre a sucessão e o planejamento do processo sucessório.

Palavras-chave: Sucessão Familiar, Planejamento Sucessório, Empresas Familiares, Vales da Uva Goethe.

Fonte financiadora: Bolsa Pibic 2016/1017

1 INTRODUÇÃO

No cenário competitivo atual, a sobrevivência se tornou um grande desafio, visto que a necessidade das empresas estarem precavidas com uma gestão profissional assegurando que os conflitos específicos pertencentes à família não prejudiquem os rumos do empreendimento e seu desenvolvimento organizacional. Contratar funcionários externos para que a empresa possa se profissionalizar nada valerá se as concepções dos integrantes da família não estiverem de acordo com o processo de profissionalização, deste modo, existe a necessidade de construir uma família empresária (SANTOS, 2006).

Segundo Casillas et al. (2007, p. 1) “A empresa familiar tem suas particularidades e seus problemas específicos e exatamente por esses motivos exercem



um fascínio aos estudiosos das organizações e de seus gestores”. Existem alguns problemas que estão diretamente ligados ao processo sucessório da empresa familiar, tais como: pouca atenção ao planejamento sucessório por grande parte dos empresários; pouco preparo ou desinteresse dos sucessores; regras diferentes da família e da empresa que acabam se misturando ou muitas vezes não ficam claras; resistência dos funcionários às futuras mudanças; e, mais importante, a insegurança dos funcionários a respeito do futuro da empresa (ANTONIALLI, 1998).

A sucessão irá ocorrer em todas as organizações, independentemente de seu ramo ou porte, envolvendo o sucessor, sucedido, a família, a empresa, a comunidade e o mercado (CALEGARI, 2016). Ainda que não seja tratado de forma relevante por algumas empresas, a preocupação pelo seu planejamento sucessório deve ser enfatizado (SANTOS, 2006).

Agir com cautela neste processo pode fazer com que a empresa continue em constante crescimento e que os problemas citados acima possam ser transpassados sem acarretar sérios problemas para a organização.

O trabalho tem por objetivo identificar as teorias acerca do processo da sucessão familiar para serem usadas em planejamento sucessório das empresas atreladas à ProGoethe/IPVUG e que possam se manter estáveis durante e depois do processo de sucessão.

2 O CONCEITO DE EMPRESAS FAMILIARES E FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS

O conceito de empresa familiar é utilizado quando o que se destaca é a organização/empresa, cuja propriedade está sob controle de uma família, a qual determina a estratégia da empresa e que pode liderar os próprios órgãos de governança e direção dentro da empresa. Em contrapartida, o termo família empresária é utilizado quando o que se destaca está ligado ao conjunto de pessoas, a instituição familiar, além de compartilhar o parentesco familiar, também possui, controla e dirige um determinado empreendimento, organização empresarial ou patrimônio (CASILLAS et al., 2007).

De acordo com Oliveira (2006) o início desse tipo de empreendimento está ligado ao (s) fundador (res) que com sua audácia, sua visão de negócio e seu espírito empreendedor criam e perpetuam um novo negócio/empreendimento.



Se o assunto está ligado à inclusão de profissionais fora da empresa, é um problema típico de empresa familiar, porém se o que se debate é a educação dos filhos dos fundadores/empresários para que futuramente possam adquirir responsabilidades ligadas à empresa, então compreende o envolvimento de uma família empresária (CASILLAS et al., 2007).

Portanto, o empreendedor é aquele que constrói um novo negócio/empresa. Ou seja, aquele que imagina, idealiza um novo negócio, e quem origina a empresa seja ela familiar ou não. Já o empresário, é aquele que fortalece, enraíza e consolida o negócio/empresa, ultrapassando a barreira da imaginação e tornando-a real (OLIVEIRA, 2006). É quem têm “[...] capacidade em detectar as oportunidades e transformá-las em empreendimentos de sucesso, capazes de gerar recursos e acumular riquezas” (SANTOS, 2006, p. 44). Sendo assim, empresário é aquele que dá continuidade a um negócio/empresa.

2.1 TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES

Talvez alguém poderá afirmar que as empresas familiares são iguais a todas as outras empresas; porém, isso não é verdade, uma vez que uma estrutura familiar agrupada a uma empresa gera em uma série de interações e abordagens que são realidades específicas de uma família, provocando uma série e particularidades de atuação nas empresas familiares (OLIVEIRA, 2006).

Desta maneira, a empresa familiar é uma entidade baseada em relações pessoais, com características comuns às outras empresas, entretanto, dispõe de laços afetivos mais profundos entre os familiares e os funcionários, ocasionado em relações, decisões e comportamentos significativos dentro da organização familiar (CALEGARI, 2016).

Lethbridge (1997) destaca três tipos simples de empresa familiar: tradicional, híbrida e de influência familiar, conforme apresentado nos tópicos abaixo:

- Empresa familiar tradicional é a que melhor corresponde ao modelo clichê da instituição, tem seu capital fechado, mínima transparência financeira e administrativa e quem tem domínio total frente aos negócios é a família;
- Empresa familiar híbrida possui seu capital aberto e mesmo assim a família



permanece no controle, mesmo com a participação de profissionais não-familiares na administração da empresa; e por último e não menos importante,

- Empresa por influência familiar em que a grande maioria das ações está sob controle do mercado, contudo a família, mesmo afastada da administração no dia-a-dia, permanece influente em vista de sua participação acionária significativa.

De acordo com Andrade (2005) que essas empresas que foram citadas acima encaram um processo cíclico mais lento, ou seja, quanto algumas empresas morrem, outras iniciam no mercado.

2.1.1 Empresas Familiares Na Atualidade

As empresas familiares, com sua colaboração para a economia brasileira, têm uma posição de destaque no âmbito dos negócios. Várias empresas grandes do país, são ou já foram familiares em sua essência, esse número poderia ser ainda maior se não fossem as dificuldades enfrentadas por essas empresas durante suas gerações (FREITAS; BARTH, 2011).

Além de estarem presentes no nosso dia-a-dia, seja por que utilizamos de suas mercadorias, ou porque dependemos dos seus serviços. Elas também contribuem por grande parte distribuição e produção bens e principalmente na geração dos empregos (COSTA, 2005). Conforme Donnelley (1964) as empresas familiares estão presentes mundialmente em vários setores, como por exemplo em produtos têxteis, bebidas, automotivos, varejos, alimentícios, entre outros.

Considerando o relatório oferecido pela Universidade de St. Gallen de 2015 e 2016 publicado pelo Centro de Negócios Familiares da Universidade de St. Gallen na Suíça que listou as 500 maiores empresas familiares no mundo por receita, e, dentre estas, 14 são brasileiras conforme mostrado abaixo:

Tabela 1 – Comparativo entre o ano de 2015 e 2016 com as maiores empresas familiares mundiais no quesito receita.

Ranking (2015)	Ranking (2016)	Empresa	Fundação
18	19	Itau Unibanco Banco Múltiplo SA	2008
24	27	JBS SA	1953
26	29	Odebrecht S.A.	1944
73	80	Metalúrgica Gerdau SA	1901
127	138	Votorantim Participações S.A.	1918
139	150	Camargo Corrêa S/A	1939
180	192	Companhia Siderúrgica Nacional	1941
182	197	Sadia SA	1944
186	198	TAM SA	1961
193	205	Andrade Gutierrez S.A.	1948
199	214	Porto Seguro SA	1945
204	215	Cosan Ltd.	1936
297	319	Globo Comunicações e Participações S/A	1925
321	339	GOL Linhas Aéreas Inteligentes SA	2001
391	Fora da Lista	Magazine Luiza SA	1957

Fonte: Centro de Negócios Familiares, 2015 e 2016.

De acordo com o relatório oferecido pela Universidade de Gallen (2016), uma empresa familiar de capital fechado é aquela que controla até 50% dos votos e, uma empresa familiar pública é aquela que controla pelo menos 32% dos direitos de voto como mostrado abaixo:

Tabela 2 – Comparativo tipo de gestão nas empresas familiares relativo ao ano de 2016.

Empresa	Tipo de Gestão	(%) controlada pela empresa familiar	Receita em bilhões US\$
Odebrecht S.A.	Privado	82	41,3
Votorantim Participações S.A.	Privado	100	11,4
Camargo Corrêa S/A	Privado	100	10
Sadia AS	Privado	57	8
TAM AS	Privado	85,4	7,8
Andrade Gutierrez S.A.	Privado	>50	7,3
Globo Comunicações e Participações S/A	Privado	100	4,6
Itau Unibanco Banco Múltiplo SA	Público	50	57
JBS SA	Público	41,4	43,2
Metalúrgica Gerdau SA	Público	76,2	18,6
Companhia Siderúrgica Nacional	Público	47,9	8,1
Porto Seguro SA	Público	40,4	7,2
Cosan Ltd.	Público	38,3	7,1
GOL Linhas Aéreas Inteligentes AS	Público	76,2	4,2

Fonte: Centro de Negócios Familiares, 2016.

De acordo com a Tabela 1 formada a partir do relatório publicado pelo Centro de Negócios Familiares, a média das empresas familiares brasileiras é de 69 anos; a receita total gerada em 2015 foi de 239,1 bilhões de dólares; e, relacionando com o ano anterior, essas mesmas empresas desceram, em média 10 colocações, dessa forma, a



empresa Magazine Luiza SA que estava na posição 391 foi removida do ranking mundial.

Analisando a Tabela 1 a empresa mais antiga é a Metalúrgica Gerdau SA fundada em 1901 e a empresa fundada mais recentemente é o Itaú Unibanco Banco Múltiplo SA, fundado em 2008. Contudo, se pararmos para analisar, o Banco Itaú decaiu apenas 1 casa com apenas 9 anos de história, em contrapartida, a Metalúrgica Gerdau com seus 116 anos de trajetória teve decaimento de 7 casas.

De acordo com a Tabela 2, tratando de empresas familiares, o resultado no ano de 2016 apresenta que tanto o Banco Itaú quanto a Metalúrgica Gerdau são empresas de capital aberto, com setores distintos, porém, mantendo o controle de até 32% das ações. Isso nos leva a pensar: porque o Banco Itaú que foi fundado mais recentemente tem se mantido muito melhor do que a Metalúrgica Gerdau que já está a um bom tempo no mercado?

O mercado competitivo atual tem estado cada vez mais incontrolável e oscilante do que nunca. As empresas precisam usar de sua flexibilidade e agilidade para conseguir se adaptar a este cenário tão impreciso, assim como, precisam ter capacidade em realizar os investimentos necessários para acompanhar os avanços tecnológicos e, aproveitar as novas oportunidades para que consigam destaque entre as demais organizações. Isso é bem difícil para as empresas de capital aberto¹, e muito mais complexo para as empresas familiares, uma vez que elas, na maioria das vezes, não têm o mesmo acesso aos bancos ou aos recursos do mercado de capitais e tem mais dificuldades para conseguir atrair os melhores talentos. Além do que fora citado acima, as empresas familiares também carregam problemas familiares exigindo mais tempo e atenção, bem como, poderão favorecer algumas pessoas com posições de destaque dentro da organização, as quais, muitas vezes, não sejam as mais preparadas para estarem suprindo esses cargos (PWC, 2014).

Os fatores externos não são os únicos capazes de afetar o bom funcionamento da empresa, mas principalmente os fatores internos, como os conflitos durante a sucessão, a forma de gerência da mesma, os fenômenos no campo

¹ De acordo com o site Bússola do Investidor [--?]"uma empresa de Capital Aberto é uma sociedade anônima cujo capital social é formado por ações – títulos que representam partes ideais – livremente negociadas no mercado sem necessidade de escrituração pública de propriedade. Como exemplos de empresas de capital aberto podemos citar o [Banco do Brasil](#) e [Petrobras](#)."



psicossocial, a sobreposição família/propriedade/empresa, entre outros. Esses fatores são capazes de potencializar e ameaçar a estabilidade da empresa acarretando no comprometimento do seu futuro (ALVARES, 2003).

3 SUCESSÃO PROFISSIONAL/EMPRESARIAL

Para que possamos identificar a sucessão empresarial/profissional dentro de uma organização, podemos considerar algumas situações, conforme abaixo:

- a) A empresa familiar que no momento da sucessão passou a ser administrada por profissionais contratados; e
- b) A empresa já profissionalizada e que ocorrendo a sucessão do(s) executivo(s).

A profissionalização é o ato em que executivos passam a assumir cargos diretivos dentro da empresa familiar, e os representantes/sucessores da família passam a atuar em um conselho de administração (OLIVEIRA, 2006). Ela parece com uma alternativa para as empresas familiares que visam incorporar as habilidades técnicas e profissionais à sua gestão. Assim, a profissionalização desenvolveria o pensamento e a visão dos indivíduos da organização, bem como, possibilitaria ferramentas indispensáveis para a compreensão sobre questões complexas na esfera familiar, da propriedade e da gestão. Enfatizamos que a profissionalização da gestão de uma empresa familiar pode acontecer pela contratação de profissionais que poderiam contribuir para a condução dos negócios empresariais (OLIVEIRA et al., 2013).

3.1 SUCESSÃO FAMILIAR

Um dos momentos mais difíceis na vida de uma empresa é a sucessão familiar, em que, na maioria das vezes, o fundador crê que a melhor sucessão será aquela em que um membro de sua família assumirá a direção da empresa, seja ela um filho/filha, um genro/nora ou qualquer outro familiar que tenha um parentesco com ele (SANTOS, 2006).

“No caso das famílias empresárias, na maioria das vezes a socialização perpassa a ideia de comprometimento coma continuidade do negócio da família” (OLIVEIRA et al., 2013, p.23).



Há ainda quem acredita que a empresa irá ter maior sucesso se o sucedido encontrar o sucessor que têm suas mesmas qualidades, entretanto, podemos ressaltar que, aquele espírito empreendedor do fundador pode ser o mais adequado para quem vai suceder o sucedido, uma vez que, existe uma diferença entre originar uma empresa e dar continuidade garantindo seu contínuo crescimento. O sucessor deverá ser quem procura transformar a organização sem destruí-la, moldando-a conforme o mercado e de acordo com a missão proposta pela sua equipe (SANTOS, 2006).

Portanto, a sucessão engloba múltiplas esferas que não podem ser deixadas de lado com a aproximação do processo de sucessão. Uma vez que, com o afastamento do fundador/sucedido da administração exige cautela, tanto para auxiliar o fundador/sucedido nesta etapa difícil de afastamento quanto para que possa ser gerado um ambiente estável para que o sucessor consiga garantir sua estabilidade, desempenhando seu trabalho e garantindo sua estabilidade. Neste contexto, o planejamento sucessório e a profissionalização aparecem como meios para que a família e a empresa consigam ter embasamento e tenham capacidade para minimizar seus conflitos (OLIVEIRA et al., 2013).

3.2 O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR

Para Costa e Valdisser (2017, p. 8) “o processo sucessório é um dos momentos mais críticos e aguardados dentro de uma empresa familiar, pois é um momento de muitas expectativas, aflições, ansiedade”. Os administradores das empresas familiares têm recebido pouco crédito e tem sido criticados porque ao invés de obterem o cargo de administradores eles simplesmente os herdaram (DONNELLEY, 1964).

Quando falamos do processo de sucessão, logo vêm a nossa mente: quem será o próximo sucessor? Existem alguns aspectos que são mais importantes e que devem ser decididos entre os futuros sucessores, servindo deste modo, para que sua delegação dentro da empresa possa correr de forma efetiva e despercebida aos olhos do mercado. Outro aspecto que deve ser ressaltado é o tempo que deverá ser utilizado para a transferência deste poder. Utilizando como exemplo o salto em altura, existe um tempo limite no momento de sua arrancada até o posicionamento frente ao obstáculo, cabendo ao atleta, encontrar o momento perfeito para que ele possa saltar acima do



limite que fora estipulado. Na esfera empresarial ocorre no mesmo sentido, devendo ser analisado e debatido quanto tempo será necessário para que seja preparada a sucessão, levando em consideração a realidade, definindo o momento perfeito para a sucessão (DAVANTEL et al., 2011).

Para Costa e Valdisser (2017) a sucessão é vista por alguns membros como uma oportunidade, porém para outros, essa transição passa a ser uma ameaça em virtude da resistência às mudanças. O processo de sucessão está rodeado de particularidades e dificuldades que estão diretamente ligados à empresa, a família, o sucedido e o sucessor, entre outros. Porém, é possível planejar ações que podem preparar e facilitar este processo, bem como, preparar adequadamente o futuro sucessor para assumir a gerência nessas empresas.

Temos a impressão de que a partir do momento em que ocorre a transferência da primeira para a segunda geração, o sucedido deixa de fazer parte inteiramente da organização, transferindo todas as atribuições pertencente a empresa para o sucessor (DAVANTEL et al., 2011).

Oliveira (2006) afirma que quando não existe mais proximidade do fundador e, sendo as estratégias determinadas pelos irmãos, tios, sobrinhos e cunhados eles podem fazer com que a empresa saia do rumo básico de sua atuação, uma vez que, eles podem ter experiências e concepções diferentes uns dos outros.

De acordo com Oliveira (2006, p.8): 1/5 das empresas familiares ao longo do tempo vêm apresentando sérios problemas relacionados ao processo sucessório, levando em média quatro anos para que possam ser resolvidos e, desta maneira, acarretando sérios problemas para as empresas, ficando ainda mais complexo quando a empresa não tem sobra de caixa suficiente para conseguir passar por esses problemas no decorrer do tempo.

Pode-se formar, por exemplo, um conselho de administração com profissionais não-familiares, bem como um conselho familiar que discuta, de forma estruturada, as diferenças entre os negócios e a família (OLIVEIRA, 2006).

Oliveira et al. (2013) alegam que as questões profissionais, pessoais e familiares daquele que irá deixar os negócios, bem como, às dificuldades na escolha do sucessor adequado, o eventual despreparo do mesmo e os conflitos familiares estão entre as maiores dificuldades enfrentadas pelo fundador/sucedido.



“A questão sucessória merece lugar de destaque, até porque, para alguns estudiosos, uma empresa só se transforma numa “verdadeira” empresa familiar quando consegue passar o controle para a segunda geração” (LETHBRIDGE, 1997, p. 8).

Cada caso de sucessão nas empresas familiares ocorre de uma forma diferente em cada uma e, a sucessão familiar nessas empresas é rodeada por vários problemas que podem, com o tempo, se tornarem cada vez piores, e, a sucessão profissional resulta em vários pontos positivos (OLIVEIRA, 2006).

No que diz respeito as empresas familiares, as estatísticas mostram dados notáveis a sua longevidade, o que nos leva a pensar: por quantas gerações, independentemente do país, cultura etc., as empresas familiares permanecerão sob controle das mesmas famílias? (ALVARES, 2003).

3.3 AS GERAÇÕES

As organizações familiares, em sua maioria, tendem a se moldar ao tipo de ambiente em que estão alocadas ao longo de sua vitalidade. Em cada momento, elas vivenciam características e particularidades de cada fase: nascimento, crescimento, desenvolvimento e envelhecimento. Cada empresa enfrenta transformações em sua estrutura ao longo de sua trajetória. Estas transformações, principalmente nas empresas familiares, são mais tardias e complexas pelo fato de que os problemas ocorrem quando uma nova geração assume o controle sobre a decisão e a administração da empresa. Desta maneira, é importante conhecermos os diferentes estágios que uma organização poderá percorrer (ANDRADE et al., 2005).

Costuma-se dizer que uma empresa é de primeira geração quando ela é administrada pelo fundador (es) e que ainda está sob sua posse. Sendo assim, essas empresas são aquelas controladas pelo próprio fundador. Este tipo de empresa apenas poderá ser chamado de familiar se algum membro da geração sucessora (filhos, sobrinhos) já estiver inserido dentro da organização, seja como membro do conselho de administração, como proprietário, etc. Nesta primeira geração a propriedade pode ser única ou compartilhada com algum irmão ou irmãs ou com pessoas distintas da família, como os sócios não-familiares (CASILLAS et al., 2007).



Quando ela é controlada pelos filhos/sobrinhos do (s) próprio (s) fundador (es) podemos dizer que a empresa é de segunda geração. Sendo assim, essas empresas são aquelas em que o proprietário não faz mais parte da organização, seja por morte, afastamento por idade, etc. O controle sobre a empresa não está mais sob posse do proprietário e o controle administrativo está sob controle dos filhos ou sobrinhos. Nesta geração a propriedade da empresa costuma estar com vários irmãos. Porém, o controle da gestão pode variar, estando no controle da família ou de profissionais externos (chamado de empresa familiar profissionalizada), e, pode estar também entrelaçada entre os familiares e os profissionais externos. Com relação aos irmãos e sua participação na direção, todos poderão executá-la ou apenas alguns deles, porém, o mais comum é que apenas um desses irmãos assuma a responsabilidade máxima pela empresa, desta forma, concentrando sua liderança familiar (CASILLAS, et al., 2007).

Quando a empresa é gerenciada pelos netos do fundador (es) podemos dizer que a empresa é de terceira geração, e assim por diante. Desta forma, essas empresas são aquelas que estão sob posse dos netos, bisnetos, tataranetos, etc. do fundador, são os principais diretores e proprietários. Nesta geração, a empresa carrega uma maior complexidade obrigando o estabelecimento de sistemas formais de relações entre a família e a empresa (registros de família, órgãos de governança estruturados, etc.) (CASILLAS et al., 2007).

4 O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR

O planejamento sucessório para Casillas et al. (2007, p. 227) é o ato que “compreende a criação de documentos que organizam a transferência de propriedade da empresa do dono para os outros (familiares, diretores, alheios à família, instituições de caridade, etc.), da maneira mais eficiente do ponto de vista impositivo”.

Ainda que não seja tratado de forma relevante por algumas empresas, a preocupação pelo seu planejamento sucessório deve ser enfatizado (SANTOS, 2006). “O planejamento sucessório é uma ferramenta capaz de minimizar ou eliminar eventuais conflitos que possam afetar o ambiente empresarial, visando combater efeitos negativos que essa transição possa trazer” (SANTOS, 2006, p. 38).

Criar um plano de sucessão não é uma tarefa simples e requer, entre outras



coisas, tempo. Além do mais, não existe um plano de sucessão padrão para que possa ser aplicado em todas as empresas familiares, dado que cada empresa têm uma variedade infinita de peculiaridades e cada uma possui seus próprios problemas, características e necessidades. Porém, cada empresa deve ter seu próprio plano de transferência da administração e da propriedade, o qual precisa ser formado para que possa se adaptar tanto com à empresa quanto com à família (CASILLAS et al., 2007).

Lamentavelmente, para muitos fundadores/sucedidos é complicado lidar com os altos e baixos financeiros e emocionais acarretados pelo planejamento da sucessão. Alguns, inclusive, não concordam em planejar a sucessão e parecem não querer se afastar. Quando isso ocorre, o risco de suas empresas fracassarem depois de seu afastamento ou falecimento só aumentam, uma vez que ninguém estaria preparado para comandar a direção e sustentar a mudança. “É compreensível que os fundadores sejam resistentes em encarar as questões da sucessão [...]”, visto que “[...] o processo costuma ser mais emocional que racional, tanto o fundador como sua esposa podem até mesmo pensar que o melhor é “deixar o tempo passar”, a fim de evitar todos os problemas que [...] a sucessão pode acarretar” (CASILLAS et al., 2007, p. 227).

Se por alguma eventualidade que possa ocorrer impossibilite a família de assumir a empresa, a única coisa que se desperdiçaria seria o tempo investido no planejamento. Ainda assim, se o fundador/sucedido da empresa imagina em se distanciar e não existe um plano de sucessão, os resultados podem ser desastrosos (CASILLAS et al., 2007).

“[...] a empresa familiar existe e continuará sempre existindo. Assim, o importante é pensarmos em como ajuda-las a se tornarem mais fortes, saudáveis e profissionalizadas, desfazendo o processo empírico de administrar os negócios da família” (CARLTON, 2003, p. 11). No instante em que o fundador/sucedido nota que os sucessores não estão aptos para delegar sua organização uma das alternativas que poderão ser utilizadas para que a minimização do problema é a divisão de bens, a qual poderá ser praticada por meio de testamento, segregação de bens empresariais não-operacionais, ou qualquer outro tipo de mecanismo existente (ALVARES, 2003).

Criar um plano de sucessão, no qual o fundador/sucedido toma providências para que a próxima geração tenha como responsabilidade a propriedade da administração da empresa, consiste em uma parte importante do plano geral de



transferência da organização familiar. Nunca é cedo para que seja elaborado esse plano sucessório, dado que podem acontecer mortes e acidentes precoces (CASILLAS et al., 2007).

É interessante que o planejamento sucessório seja executado abertamente, para que não aconteçam surpresas no momento em que o testamento seja lido, deixando claro ao sucedido (ainda em vida), quem irá administrar o empreendimento, como será feita a distribuição seus bens, e como foi definido os direitos e os deveres do futuro herdeiro/sucessor (SANTOS, 2006, p. 38).

É assegurado de que a falta de planejamento dentro de uma organização familiar gera sérios conflitos, uma vez que, com o falecimento do sucedido, a organização, ao invés de ter apenas um dono, passa a ter a quantidade de sucessores/herdeiros do sucedido. Entretanto, são muitos os casos em que as empresas pós sucessão não conseguem gerar os mesmos resultados da geração passada, pois, após a sucessão, a empresa que sustentava apenas uma família sustentará duas ou mais (SANTOS, 2006).

Antoniali (1998) propõe uma série de ações preventivas aos que estão diretamente ligados a este processo (sucedido, sucessor, família e empresa), conforme destacado nos subtítulos abaixo.

- **Preparo do sucedido**

Sobre o preparo do sucedido destacado por Antoniali (1998) é importante que seja:

- a) Formulado junto com o sucessor um plano empresarial que contenha metas e objetivos de longo prazo;
- b) Estabelecido parâmetros para a escolha do melhor perfil do sucessor;
- c) Elaborado alternativas de negócios que não estão ligadas a empresa para que seus herdeiros possam se desenvolver;
- d) Formado alternativas e estilos de vida fora da empresa.

- **Preparo do sucessor**



“Uma medida que facilitaria este planejamento seria uma melhor preparação dos herdeiros, dotando-os de formação técnica, já havendo sinais de progresso nesta área” (LETHBRIDGE, 1997, p. 8).

Sobre o preparo do sucessor de acordo com as palavras de Antonialli (1998) é importante que ele tenha:

- a) Obtido experiência em empresas que não tenham vínculo com os negócios da família;
- b) Compreendido as diversas áreas da própria empresa;
- c) Conhecimento na área operacional, que ele tenha iniciado “por baixo”;
- d) Sua liderança;
- e) Feito capacitação acadêmica contínua, para que possa estender a formação intelectual;
- f) Feito revezamentos nos setores da empresa com objetivo de aprimorar seu currículo e não ficar nas especializações;
- g) Utilizado de empresas menores como degraus de progresso.

- **Preparo da família**

De acordo com Antonialli (1998) referente ao preparo da família é importante que ela tenha feito antes da sucessão:

- a) Reunião formal com todos os membros atuantes da família para que se possa discutir a problemática da sucessão e as questões da empresa;
- b) Comunicado todas as decisões que foram/vão ser tomadas aos demais familiares;
- c) Desenvolvimento profissional dos membros da família para que os mesmos consigam o respeito dos funcionários, clientes, fornecedores e não menos importante, dos parentes da família.

- **Preparo da empresa**

Sobre o preparo da empresa destacado por Antonialli (1998) é importante que ela tenha:

- a) Profissionalização;
- b) Separação entre família e empresa, propriedade e gestão;



- c) Preparado o grupo para as mudanças que ocorrerão no processo de sucessão;
- d) Escolhido a fase estável da empresa para fazer a sucessão;
- e) Conhecimento dos funcionários que tenham potencial para crescer na empresa;
- f) Formulado um plano de incentivos para mantê-los na empresa.

Ainda sobre o preparo da empresa, Casillas et al. (2007) descrevem algumas regras que podem ser seguidas no decorrer do planejamento do processo sucessório, tais como:

- a) Preservar a empresa, mantendo a harmonia em seu interior;
- b) Agir conforme os números, ou seja, tomar decisões com base nos custos e preços, segmentos e projeções, ganhos e perdas;
- c) Não evitar as decisões difíceis, os presidentes e os donos das organizações familiares devem arcar tanto com as recompensas quanto com as dificuldades geradas do poder de tomada de decisões;
- d) Administrar e planejar estrategicamente, isto é, planejar os atos e os fatos para o longo prazo;
- e) Não acelerar demais, quer dizer, não ir com pressa no processo de transferência da empresa familiar, visto que, poderá acarretar em problemas futuros;
- f) Controlar, observar com cuidado, avaliar os progressos do processo de transição desde o início do seu planejamento até que o novo sucessor tenha capacidade para assumir completamente a empresa.

Ao analisar o processo de sucessão nas empresas familiares torna o assunto cativante, delicado e ao mesmo tempo complexo. Pode ser que a melhor forma para diminuir a grande maioria das dificuldades e problemas envolvidos neste tema seja por meio do planejamento formal da sucessão fazendo com que todas as partes envolvidas participem e principalmente contribuam neste processo e que seja feito com antecedência, de modo que, seja possível evitar grande parte dos conflitos dentro da empresa e a morte da mesma. Podemos perceber que o processo sucessório nas empresas familiares é decisivo para a sobrevivência dela, uma vez que este seja praticado de forma eficiente passando o capital e o poder para a nova geração (ANTONIALLI, 1998).



Mesmo com o planejamento sendo realizado com antecedência, é fundamental a participação dos sucessores ao lado dos gestores neste processo, para que ambos possam ter uma visão ampla do ambiente empresarial, bem como podem analisar os fatores chaves para viabilizar o crescimento da empresa (SANTOS, 2006).

No entanto, o início do planejamento sucessório deverá ser efetuado quando a empresa está estável e têm boas perspectivas no longo prazo, é durável e convêm mantê-la na família e, também, quanto antes for tomada a decisão e quanto maior for o tempo destinado ao planejamento e a preparação, a probabilidade em atingir o êxito após a sucessão serão maiores (CASILLAS et al., 2007).

Assim sendo, um planejamento sucessório bem estruturado e aplicado, se torna uma vantagem para a empresa familiar, visto que possibilita às gerações envolvidas neste processo desenvolver um elo entre a geração passada e a que irá vir, fortalecendo os valores dos fundadores, assim como, suas vocações e estratégias (SANTOS, 2006).

5 O MOMENTO CERTO PARA A SUCESSÃO

O período mais incerto que uma empresa terá que passar é o da sucessão, momento em que a autoridade e a propriedade são transferidas de um indivíduo para o outro. Em uma empresa de cunho familiar, especialmente se estiver ocorrendo a transição da primeira para a segunda geração, na maioria das vezes, ocorre a mudança de uma ou de várias pessoas, acarretando em um desafio tanto para a empresa como para a família (CASILLAS et al., 2007).

Toda família quer que seu empreendimento perpetue ao longo do tempo e dê lucro com o passar das gerações tornando-se um grande desafio no ambiente empresarial competitivo (ALVARES, 2003).

A sucessão é um processo que inicia quando os sucessores ainda são crianças e, é neste tempo que os pais ensinam aos seus filhos comportamentos indispensáveis referente aos indivíduos, ao trabalho, ao dinheiro, a qualidade, a ética, a confiança, a vida e aos compromissos. Normalmente, muitas dessas qualidades e atitudes, que serão fundamentais para efetuar o papel futuro à frente das decisões da empresa familiar. Além do que fora destacado, esses pais vão moldando o cenário para



que possa ser feita uma sucessão tranquila, auxiliando seus filhos a adquirirem capacidades para que possam se tornar futuros líderes, criando planos e documentos possibilitem que a empresa familiar seja capaz de superar fases de turbulência e de crise (CASILLAS et al., 2007).

Neste ponto, devemos fazer algumas observações interessantes sobre o ponto certo em que o sucessor deve começar a fazer parte da organização familiar (CASILLAS et al., 2007).

É importante ressaltar que o que fora aplicado em um processo de sucessão em uma determinada empresa familiar pode não ser aplicável para outra. Cada empresa possui suas peculiaridades em um âmbito complexo e de grande tenção emocional (BORNHOLDT, 2005).

Existe uma tendência nas pesquisas ou no ato de procurar fórmulas, processos e modelos que deram certo em outras organizações. Porém, apesar de não existir uma formula para a aplicação da sucessão nessas empresas de cunho familiar, o processo sucessório precisa ser encarado abertamente e com planejamento de médio a longo prazo. De modo geral, existe um consenso entre os professores especialistas e os consultores do tema que este processo precisa ser planejado e pensado com muita antecedência e de forma detalhada, para que os sucessores possam estar preparados para começar a comandar a organização familiar (BORNHOLDT, 2005).

Algumas alternativas como: após um período adquirindo experiência em outra empresa, aos poucos no decorrer dos últimos anos da faculdade ou de imediato após a finalização da graduação são adequadas para que o processo de sucessão tenha o êxito desejado. O recomendável é ter paciência. Sem querer formar regras, tanto o sucedido quanto o sucessor precisam considerar que ganhar experiência em outra empresa, além da vantagem em adquirir olhares sobre o futuro, podem também, possibilitar algo mais significativo para qualquer sucessor, como maior prestígio, autoconfiança perante aos membros da família e aos diretores não-familiares (CASILLAS et al., 2007).

Ao escolher o melhor instante para começar a sucessão devemos optar pela ocasião em que o processo de preparação do sucessor esteja finalizado e, com relação à organização familiar, as condições internas e externas perante ao mercado sejam mais favoráveis (CASILLAS et al., 2007).



Desta forma, concluímos que o melhor instante para iniciar o processo de sucessão, segundo os autores citados acima, deverá ser quando o sucessor já este completamente preparado (graduação, experiência e competências) e, com relação a empresa familiar, deveremos considerar o momento em que as condições internas e externas frente ao mercado estejam a favor da organização.

6 METODOLOGIA

A ciência objetiva conferir a autenticidade dos fatos e, para que isso possa ser feito existe a necessidade em utilizar métodos científicos, os quais definem os fundamentos e procedimentos para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa, como por exemplo, a sequência das atividades, as técnicas que devem ser empregadas, entre outras, com o objetivo de apresentar a confiabilidade nos resultados obtidos (SILVEIRA, 2011).

Desta forma, método é o conjunto de atividades lógicas e sistemáticas agregando em maior segurança e economia permitindo a obtenção de um determinado objetivo, com conhecimentos verdadeiros e válidos, auxiliando nas decisões do cientista e detectando os erros (MARCONI; LAKATOS, 2003). Foi utilizada neste trabalho a pesquisa bibliográfica, que “é o ponto de partida de toda pesquisa, levantamento de informações feito a partir de materiais coletados em livros, revistas, artigos e em outras fontes escritas, devidamente publicadas” (MARTINS, 2004, p.86).

Ainda, a abordagem desta pesquisa será qualitativa a qual é caracterizada de acordo com Pinheiro (2010, p. 20) “[...] pela tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados [...]” e de acordo com Sampieri (2006, p. 5) o estudo qualitativo “utiliza coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa e pode ou não provar hipóteses em seu processo de interpretação”. Desta maneira, a pesquisa qualitativa é ideal para o levantamento de hipóteses e seus métodos de análise e coleta de dados são apropriados para a pesquisa exploratória (PINHEIRO, 2010).

O propósito da pesquisa qualitativa é “reconstruir” a realidade tal como ela é figurada pelo autor e, muitas vezes, este tipo de pesquisa é chamada de “holístico”

porque abrange o todo ao seu redor, sem a necessidade de fragmentar suas partes. (MARTINS, 2004).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da elaboração do referencial teórico, se fez um resumo das teorias, conforme apresentado no Quadro 1.

Tema	Tópicos abordados	Autores
Empresas familiares	Conceito Histórico, Tipos de empresas familiares, As empresas familiares na atualidade.	Andrade et al. (2005); Carlton (2003); Donnelley(1964).
Família, propriedade e gestão	O modelo tridimensional da empresa familiar, Família, Propriedade Gestão.	Antonialli (1998); Andrade et al.(2005); Business (2016).
Sucessão	Sucessão Familiar O processo de sucessão, As gerações, A problemática rodeada pelas empresas familiares, Sucessão empresarial, O planejamento sucessório, O momento certo para a sucessão.	Cançado et al. (2013) Costa (2005) Floriani (2000)
Setor Vitivinícola	Vitivinícola no Brasil, Inserção cultural da Uva Goethe em Urussanga, Progoethe, Vales da Uva Goethe.	Brde (2005) Camargo (2011) Locks et al. (2005)

A partir destas teorias, será realizada a segunda parte da pesquisa de acordo com o apresentado no Quadro 2:

Objetivos Específicos	Documentos	Localização
Descrever como ocorre a gestão familiar nas empresas vitivinícolas da região em estudo.	Relatórios obtidos por meio da pesquisa de campo.	Arquivo documental e sistemas de informação eletrônica da empresa e diretamente com os principais atores envolvidos no processo.

Narrar o histórico dos processos sucessórios.	Relatórios obtidos por meio da pesquisa de campo.	Arquivo documental e sistemas de informação eletrônica da empresa e diretamente com os principais atores envolvidos no processo.
Verificar as dificuldades enfrentadas no processo sucessório.	Relatórios obtidos por meio da pesquisa de campo.	Arquivo documental e sistemas de informação eletrônica da empresa e diretamente com os principais atores envolvidos no processo.
Entender como ocorre a governança familiar nas empresas vitivinícolas.	Relatórios obtidos por meio da pesquisa de campo.	Arquivo documental e sistemas de informação eletrônica da empresa e diretamente com os principais atores envolvidos no processo.

REFERÊNCIAS

ALVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 160 p. ISBN 8573034211.

ANDRADE, Daniela Meirelles; GRZYBOVSKI, Denize; LIMA, Juvêncio Braga de. APLICABILIDADE DO “MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS” EM EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS: UM ESTUDO DE CASO. **Read - Revista Eletrônica de Administração**, Lavras-mg, v. 11, n. 5, p.1-25, set. 2005. Edição 47. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40632/25844>>. Acesso em: 12 de Maio de 2017.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares**. 1998. 11 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, A Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - Fea/usp, São Paulo, 1998. Disponível em:<http://sistema.semead.com.br/3semead/pdf/Adm_Geral/Art002.PDF>. Acesso em: 15 Abril de 2017.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 p.

CALEGARI, Juliana Alves. **Empresa familiar e sucessão: O significado da sucessão para empresa familiar**. 2016. 30 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - Rs, 2016. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147091/000998207.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 maio 2017.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DIAZ, Carmem. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2007. 270 p.



COSTA, Armando João Dalla. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. 2005. Programa de Seminários em Desenvolvimento Econômico. Disponível em: <http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/textos_discussao/texto_para_discussao_ano_2005_texto_13.pdf>. Acesso em: 11 de Maio de 2017.

COSTA, Suiane Renata Pereira; VALDISSER, Cassio Raimundo. **SUCESSÃO EMPRESARIAL: A PREPARAÇÃO DO SUCESSOR PARA O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES DE MONTE CARMELO – MG**. Getec, Uberlândia - Mg, v. 6, n. 11, p.146-166, 2017. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/964>>. Acesso em: 10 maio 2017.

DAVANTEL, Luiz Carlos; PETRI, Amauri Sidnei; CREPALDI, Jesus. EMPRESAS FAMILIARES NA CONTEMPORANEIDADE E A SUCESSÃO ÁREA: ADMINISTRAÇÃO. In: II Seminário dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas da Fecilcam, 2., 2011, Campo Mourão. **Anais...** . 2011. p. 01 - 11. Disponível em: <http://www.fecilcam.br/anais/vii_enppex/PDF/administracao/05-adm.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2018.

DONNELLEY, Robert G. Rae - **Revista de Administração de Empresas**. A Empresa Familiar, São Paulo, v. 42, n. 4, p.1-38, jul. 1964. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901967002300007.pdf>. Acesso em: 08 maio 2017.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do Bndes**, Rio de Janeiro, p.1-18, jun. 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/co nhecimento/revis>. Acesso em: 04 de Maio de 2017.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica**: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. Curitiba, PR: Juruá, 2004. 277 p. ISBN 8536207728.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. **rev. e ampl.**, São Paulo: Atlas, 2006. 285 p.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p.21-33, jan. 2013.

PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC**: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010. XV, 161 p.

SANTOS, Marcos Aurélio Araújo. **A complexidade do processo de sucessão em empresas familiares**: um estudo de caso da LIBEL Linhares Distribuidora de Bebidas em Rosário – Maranhão. 2006. 103 f. Tese (Doutorado) - Curso de Mestrado em Gestão



Empresarial, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em:

<[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7737/MARCOS AURELIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7737/MARCOS_AURELIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 15 de Abril de 2017.

SILVEIRA, Icléia. **Um modelo para capacitação dos instrutores do sistema CAD para vestuário e dos modelistas com foco.** 2011. Disponível em:

<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/18698/18698_6.PDF>. Acesso em: 20 de Junho de 2017.

Trabalho Completo de Pesquisa

35180 - COREOGRAFIA DE REDES DE INOVAÇÃO CONSTITUÍDAS A PARTIR DE UM LIVING LAB ORQUESTRADO COMO PLATAFORMA DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA PLATAFORMA CORAIS.ORG

Silvio Bitencourt da Silva¹

¹Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Universidade do Extremo Sul Catarinense.

O presente estudo investiga a ampliação dos papéis de coordenação e gerenciamento em redes de inovação aberta identificadas como Living Labs através de um modelo conceitual denominado de Coreografia. Trata-se de uma pesquisa qualitativa caracterizada como estudo de caso cuja unidade de análise se refere as ações tomadas para coordenação e gerenciamento da Plataforma Corais.org, já reconhecida como membro da European Network of Living Labs (Rede Europeia de Living Labs, em português). Os membros da rede participam de um processo de auto-organização em que a ordem emerge devido às interações entre membros em que simultaneamente todos estão envolvidos na gestão contínua da rede, onde a estrutura e o desempenho resultantes são co-produzidos por suas ações. Gera como implicações a teoria existente a criação de conhecimento sobre certas atividades auto-organizadas entre os membros da rede e orientadas pela informação: gestão do fluxo de conhecimento, gestão da apropriabilidade da inovação, gestão da estabilidade da rede e gestão da vitalidade e saúde da rede. Tais atividades levam à alavancagem da inovação e à coerência da inovação contribuindo com o alcance do resultado final de inovação de uma rede. Em termos gerenciais possibilita a obtenção de novos discernimentos quanto a liderança e o controle distribuídos entre os membros de redes de inovação em que os padrões de colaboração são mais relevantes na rede que os papéis individuais. As atividades inerentes a Coreografia possibilitam a definição de um tipo de modelo de gestão de relações colaborativas no uso de redes para o desenvolvimento de inovações.

Palavras-chave: Rede, Inovação, Orquestração, Coreografia, Living Lab.

1 INTRODUÇÃO

Usualmente a gestão de uma rede de inovação é conduzida de acordo com o modelo de orquestração por uma liderança proeminente (hub), reconhecido como orquestrador. Um dos exemplos de redes de inovação são Living Labs (DEKKERS, 2011). Promovidos inicialmente na Europa como um novo instrumento de política de inovação, constitui-se em um movimento que se manifesta em diferentes países a partir do apoio da European Network of Living Labs (Rede Europeia de Living Labs, em português). No Brasil emergiram a partir de 2009 com as primeiras adesões a ENoLL em sua 3ª Onda com uma ênfase voltada a promoção de inovações sociais (SILVA, 2012;



PINTO e FONSECA, 2013). No Brasil como um campo emergente de pesquisa tem gerado estudos relacionados ao tema que entre diferentes abordagens, procuram investigar como os living labs são geridos (SILVA, 2012; PINTO e FONSECA, 2013a; PINTO e FONSECA, 2013b; PINTO e FONSECA, 2013c; LITVIN *et al.*, 2015; SILVA, 2015; e SILVA 2017).

Com base no papel desempenhado pelo hub podem ser identificadas duas formas diferentes de orquestração: uma integradora da inovação e a outra líder da plataforma de inovação (NAMBISAN; SAWHNEY, 2011).

Como integradora da inovação, o orquestrador define a arquitetura básica para a inovação e, em seguida, mobiliza os membros da rede, integra os diferentes recursos compartilhados para o desenvolvimento da inovação e conduz a sua destinação (NAMBISAN; SAWHNEY, 2011). Como líder da plataforma de inovação, o orquestrador define e oferece a arquitetura inovação básica, que então se torna a plataforma ou a base na qual outros membros da rede desenvolvem suas próprias inovações que podem ampliar e / ou melhorar a arquitetura base ou da plataforma (NAMBISAN; SAWHNEY, 2011).

De fato, como líder da plataforma de inovação é criado um contexto em que o poder decisório pode estar compartilhado entre todos os membros da rede. Assim, o modelo de orquestração passa a não ser mais adequado, pois não leva em conta todos os membros da rede de inovação constituída.

Tal constatação remete a seguinte questão de pesquisa: como são geridas redes de inovação constituídas a partir de um Living Lab orquestrado como uma Plataforma de Inovação? Neste sentido, este estudo pretende analisar a gestão de redes de inovação em que o poder decisório pode estar compartilhado entre todos os membros da rede constituídas a partir de um Living Lab orquestrado como uma Plataforma de Inovação. Neste artigo, superamos o modelo de orquestração a partir do hub (FERRARO; PARKHE, 2006; RITALA *et al.*, 2009) em direção a um novo quadro organizacional denominado de coreografia (FERRARO; IOVANELLA, 2015), que leva em conta todos os membros da rede, ampliando os papéis de coordenação e gerenciamento em toda a rede.

Este artigo apresenta, além desta seção introdutória, uma discussão teórica na seção seguinte. Na seção 3, apresenta-se a descrição da metodologia. A seção 4



descreve os resultados do estudo e a sua discussão. Na seção 5 são apresentadas as considerações finais. A seção final apresenta o referencial adotado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DA ORQUESTRAÇÃO À COREOGRAFIA

A orquestração de rede de inovação pode ser definida como "o conjunto de ações deliberadas, intencionais realizada por uma empresa hub, uma vez que busca criar valor e extrair valor a partir da rede" (DHANARAJ; PARKHE, 2006, p. 659). "Tratam-se de atividades que permitem e facilitam (mas não ditam) a coordenação da rede para a realização dos resultados da inovação" (RITALA *et al.* 2012, p. 325).

A orquestração pode abranger diferentes processos de acordo com a concepção dos autores quanto a sua aplicabilidade. Este trabalho parte das três dimensões propostas de Dhanaraj e Parkhe (2006) e Ritala *et al.* (2009), que são a base para as outras variações mais específicas para a descrição da orquestração de redes de inovação.

De acordo com Dhanaraj e Parkhe (2006), e Ritala *et al.* (2009), existem três processos-chave para o exercício da orquestração de redes de inovação e que estão positivamente relacionados com a saída de inovação, que são: a) mobilidade do conhecimento, b) apropriabilidade da inovação, e) a estabilidade da rede. Esses processos são centrais para se compreender a orquestração de redes de inovação e são descritos a seguir.

O processo de mobilidade do conhecimento significa que recursos de conhecimento distribuídos na rede podem ser acessíveis aos seus membros. Refere-se ao compartilhamento, aquisição e implantação de conhecimento dentro da rede. O reforço a gestão da mobilidade do conhecimento inclui três tarefas específicas que o orquestrador precisa manter a atenção: a absorção de conhecimento, a identificação de rede, e a socialização interorganizacional (DHANARAJ; PARKHE, 2006; RITALA *et al.* 2012).

O segundo processo chave é o de apropriabilidade da inovação que busca assegurar que os membros da rede são capazes de capturar os resultados gerados pelas inovações de forma equitativa que é, na verdade, assegurando a reciprocidade. A



sua obtenção inclui as tarefas específicas que envolvem a promoção de confiança, de justiça processual, e posse de bens conjunta (DHANARAJ; PARKHE , 2006; RITALA *et al.* 2012).

O terceiro processo chave refere-se à estabilidade de rede que trata da disposição dos membros da rede em manter a colaboração entre si, o que está relacionado com o dinamismo de uma rede de inovação. Pode ser incrementada por meio de tarefas específicas voltadas para a melhoria da reputação, o aumento da sombra do futuro e a construção de multiplexidade (DHANARAJ; PARKHE , 2006; RITALA *et al.* 2012).

Entretanto, em algumas situações os papéis de coordenação da rede para a realização dos resultados da inovação podem ir além do modelo baseado no conjunto de ações de uma empresa hub ao levar em conta todos os membros da rede.

Tais atividades são realizadas através de instâncias de processos de orquestração alcançados pelo hub (NAMBISAN; SAWHNEY, 2011). O orquestrador, ou seja, o hub atua como controlador e executante e atua como líder na rede com a possibilidade de invocar a execução de processos de todos os membros

Para estes casos, Ferraro e Iovanella (2015) propõe a ideia de coreografia da rede de inovação que pode ser definida como a "capacidade da rede em promover colaboração entre múltiplos membros (FERRARO; IOVANELLA, 2015, p. 5). Dessa forma, não há um condutor, pois a coreografia abrange interações coordenadas entre duas ou mais partes que podem consistir em uma série de orquestrações.

Proveniente do grego, a palavra coreografia significa literalmente "a escrita da dança" (koreos = dança, movimento; grafia = escrita) e no contexto de redes de inovação reflete, segundo (FERRARO; IOVANELLA, 2015) alguns discernimentos da orquestração de redes de inovação (DHANARAJ; PARKHE , 2006), teoria da agência (STUDER *et al.*, 2006) e Business Process Modeling – BPM (DECKER; WESKE, 2011)

As interações na coreografia segundo Ferraro e Iovanella (2015) são instâncias concretas de atividades realizadas por membros que cumprem as regras e propósitos da rede. As atividades podem ser entre membros, por exemplo, em caso de fluxo de conhecimento quando dois ou mais agentes compartilham informações, ou podem estar dentro de agentes, onde tais atividades internas não são visíveis na rede.



Nas redes orquestradas, as atividades são implementadas de acordo com o papel dos membros na rede e limitadas pelos padrões correspondentes de composição da rede (FERRARO; IOVANELLA, 2015).

De fato, há um processo de auto-organização orientado por todos os membros da rede e suas interações em que a estrutura resultante (coreografia) e o desempenho é co-produzido por suas ações (WILKINSON; YOUNG, 1994; RITTER *et al.*, 2004; FERRARO; IOVANELLA, 2015).

Na coreografia, segundo (FERRARO; IOVANELLA, 2015) a liderança é compartilhada e os diferentes membros são organizados sem uma hierarquia determinada, combinando espontaneamente seus recursos e capacidades para, assim como na orquestração, criar valor e extrair valor a partir da rede. Os benefícios são compartilhados entre os membros da rede de acordo com seus esforços. Na coreografia, “os recursos de rede e as melhores práticas são compartilhados e disseminados de forma ampla, em oposição a um modelo orquestrado, onde o hub tem controle total sobre seus membros” (FERRARO; IOVANELLA, 2015, p. 9).

Para Ferraro e Iovanella (2015) a emergência da coreografia envolve a realização de certas atividades entre os membros da rede de inovação, que são: a) gestão do fluxo de conhecimento, b) gestão da apropriabilidade da inovação, c) gestão da estabilidade da rede e d) gestão da vitalidade e saúde da rede. Tais atividades são similares aos processos-chave requeridos de um hub na orquestração, mas com a diferença de que a coreografia é auto-organizada (FERRARO; IOVANELLA, 2015)

O fluxo de conhecimento, similar ao destacado na orquestração, consiste em trocar, compartilhar e usar informações entre membros da rede de inovação. No quadro proposto, a distribuição e combinação de conhecimento é permitida por uma ontologia que permite aos membros da rede de inovação conceitualizarem o que existe dentro da rede (FERRARO; IOVANELLA, 2015).

A apropriabilidade da inovação, assim como na orquestração, procura assegurar que os membros da rede de inovação são capazes de capturar os resultados gerados pelas inovações de forma equitativa. Na coreografia se permite uma distribuição equitativa de valor em função da diversidade dos membros e suas diferentes contribuições para a inovação (FERRARO; IOVANELLA, 2015).



Também, assim como na orquestração, a estabilidade aumenta a colaboração e reforça as relações entre os membros, reduzindo isolamento, movimentos de saída, perdas e comportamentos oportunistas (FERRARO; IOVANELLA, 2015). Adicionalmente, a vitalidade e a saúde da rede se relacionam com a introdução de novos membros na rede, trazendo novos recursos, perspectivas e práticas inovadoras, bem como aos membros existentes que renovam suas contribuições para a rede (FERRARO; IOVANELLA, 2015).

Para os fins deste estudo, se busca compreender a gestão de redes de inovação em que o poder decisório pode estar compartilhado entre todos os membros da rede constituída a partir de um Living Lab orquestrado como uma Plataforma de Inovação. Para isso frente ao novo quadro organizacional denominado de coreografia (FERRARO; IOVANELLA, 2015). Na próxima seção será apresentada e aprofundada a metodologia adotada neste estudo, bem como, os procedimentos de coleta e análise das evidências empíricas.

1 METODOLOGIA

A investigação proposta sobre a ampliação dos papéis de coordenação e gerenciamento em redes de inovação aberta identificadas como Living Labs está pautada na compreensão das percepções e interpretações dos membros da rede. Remete, assim, a uma estratégia de pesquisa qualitativa, onde a opção pelo estudo de caso demonstra ser apropriada, para uma questão do tipo “como” ao permitir a preservação das características holísticas e significativas de eventos da vida real (YIN, 2014). Os dados foram categorizados de acordo com o tratamento teórico realizado neste estudo, baseado principalmente em categorias de análise da pesquisa formadas a partir das atividades propostas pelo modelo de Coreografia: gestão do fluxo de conhecimento, gestão da apropriabilidade da inovação, gestão da estabilidade da rede e gestão da vitalidade e saúde da rede.

Para este estudo foi selecionada Plataforma Corais.org, um Living Lab já reconhecido como membro da European Network of Living Labs (Rede Européia de Living Labs, em português) que se configura como uma plataforma para desenvolvimento de projetos colaborativos. A seleção levou em conta dois critérios: (1) o

foco no desenvolvimento de inovações de modo colaborativo; (2) a regularidade de suas atividades em sua trajetória; e (3) manter ou ter mantido vínculo com a ENoLL.

As evidências vieram de três fontes distintas: documentos ou registros, entrevistas e acesso a diferentes mídias, incluindo a Plataforma Corais.org e alguns de seus desdobramentos.

Os documentos e registros complementares oriundos de eventos ou publicações sobre experiências do caso selecionado, contemplam o livro Design Livre e o Coralizando. O Design Livre é um livro colaborativo escrito em uma semana pela comunidade Faber-Ludens, publicado em PDF com projeto gráfico aberto e impresso sob demanda pelo Clube dos Autores em 2012. O Coralizando é um livro escrito colaborativamente, no ano de 2014, pela comunidade de usuários da Plataforma Corais sobre suas experiências e visões sobre a economia criativa e, além disso, permite compreender a utilidade das ferramentas colaborativas oferecidas por meio de histórias de como elas foram utilizadas em projetos específicos.

Buscou-se dar foco aos tópicos do estudo de caso em uma conversa guiada com base nos temas a serem explorados, porém dando oportunidades para que o entrevistado pudesse apresentar o que considera como aspectos mais relevantes em relação a uma determinada situação. Nesta direção, os entrevistados tiveram a possibilidade de expressar-se livremente sobre os tópicos propostos, assegurando que a entrevista tenha transcorrido de forma espontânea. Tal condição permitiu evitar uma possível reflexibilidade, ou seja, que o entrevistado entregasse ao entrevistador o que desejava ouvir.

Foram conduzidas quatro entrevistas por Skype com duração média de uma hora e registradas com equipamento de gravação de áudio com membros da rede e que integram a comunidade de usuários da Plataforma Corais.org baseadas em um roteiro semi-estruturado permitindo uma interação maior entre o entrevistado e o entrevistador.

O Quadro 1 apresenta a lista dos entrevistados no Living Lab pesquisado, suas funções, codificação para citações, e a duração de cada uma das entrevistas.

Quadro 1 - Lista de entrevistados

Living lab	Código	Função	Duração
Corais	E1	Responsável pela Plataforma	1:34:54
Corais	E2	Usuário líder A	1:01:56
Corais	E3	Usuário líder B	1:12:17



Corais	E4	Usuário Líder C	1:07:11
--------	----	-----------------	---------

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas foram transcritas e os resultados obtidos a partir da realização da pesquisa empírica foram comparados com o padrão geral de resultados oriundo da literatura. Cada um dos relatos foi submetido para revisão pelos entrevistados de forma a se corroborar a sua integridade do relato. Não foram exigidas condições de anonimato ou confidencialidade.

Em relação as diferentes mídias, incluindo redes sociais, foram coletados dados e informações da ENoLL em seu endereço eletrônico <<http://www.openlivinglabs.eu/>>, e, particularmente em relação ao Living Lab pesquisado conforme segue: Corais.org: no endereço eletrônico do Living Lab <<http://corais.org/>>, além de alguns usos da Plataforma destacados no item de descrição do caso: principais projetos que estão ativos na plataforma.

4 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados deste estudo em que se obteve evidências de que é exercida a coreografia no Corais.org. Inicialmente é apresentado o Corais.org.

A Plataforma Corais ou também chamada de (website) Corais <<http://corais.org/>> — é uma plataforma para o desenvolvimento de projetos em colaboração. Tal como um recife de corais oferece infraestrutura adequada para diferentes formas de vida marinha, o Corais oferta a arquitetura inovação básica com o objetivo de promover a proliferação de projetos em colaboração que contribuam para o bem comum. Os projetos são classificados em cinco tipos: projeto aberto e público, projeto moderado e público, projeto fechado e público, projeto privado e banco comunitário.

Cada projeto hospedado é considerado vivo enquanto houver colaboração das pessoas. Quando se torna inativo, as discussões e documentos gerados podem ser usados por novos projetos. Essa dinâmica de colaboração é análoga aos recifes de corais, que usam estruturas mortas como base para seu desenvolvimento.



Dessa forma, no Corais, tudo que é postado no sistema fica disponível para os participantes do projeto e também para qualquer pessoa que esteja logada. Cria, com essa condição, uma base de conhecimento pública para consultas em relação ao projeto em desenvolvimento ou como referência para outros que venham a ser desenvolvidos.

Além disso, pessoas fora do projeto podem interagir ou se juntar aos projetos existentes, não apenas limitando-se a consulta. A cada atualização no projeto os membros do grupo recebem uma notificação por e-mail, mantendo uma comunicação que assegura que todos são informados sobre o que está acontecendo.

Existem várias outras ferramentas similares no mercado, mas elas não promovem a formação de comunidades abertas e colaborativas como se propõem o Corais, pois por seu intermédio é possível conhecer novas pessoas e suas experiências. Além disso, como o código-fonte é livre, novas ferramentas são desenvolvidas constantemente pelos próprios usuários e/ou colaboradores dispostos a contribuir.

O Corais pode ser usado como uma rede social, colaborativa de fato, constituindo-se em um ambiente propício para o desenvolvimento de trabalhos coletivos, potencializando a criatividade através do estímulo a colaboração, além de incentivar a autonomia dos indivíduos na autogestão ou cogestão de projetos. A autogestão ou cogestão no Corais se refere a um modelo de gestão do trabalho colaborativo. Parte do princípio de que pessoas trabalhando juntas e alinhadas, com um senso de comum e responsabilidade, não necessitam de uma gestão centralizada. Nesta direção, todos participam da gestão ao mesmo tempo em que todos gerem a si próprios. O entrevistado E1 reforça os argumentos sobre a autogestão no contexto de atuação do Corais.

“Acho que uma das características importantes da auto-gestão são os líderes que não querem ser líderes. Eles não querem fazer o papel de chefe, que gerencia as tarefas para as demais. É uma pessoa que tem iniciativa, que tem presença. Ela vai cadastrar alguns conteúdos iniciais. Explicando para as pessoas que elas próprias vão cadastrando as tarefas, e verificando o que cada um está fazendo ou não. É uma cobrança horizontal. A característica da auto gestão. (E1)

O Corais permite, ainda, que projetos aconteçam mesmo que as pessoas envolvidas não possam se encontrar pessoalmente e mesmo que não haja recursos financeiros disponíveis. As tarefas podem ser geridas horizontalmente a partir das ferramentas disponibilizadas, sem que uma pessoa precise assumir a condução direta



do projeto em desenvolvimento. Um das ferramentas, a moeda social, permite criar uma economia solidária entre os participantes de um projeto. Em síntese o Corais é feito para projetos que geram ou que fortalecem uma comunidade.

A Plataforma Corais é uma combinação de vários módulos de Drupal, um framework modular e um sistema de gerenciamento de conteúdo (CMS) escrito em (PHP) uma linguagem interpretada livre que permite criar e organizar conteúdo, manipular a aparência, automatizar tarefas administrativas e definir permissões e papéis para usuários e colaboradores. Na medida em que outros desenvolvedores se integram à equipe da Corais, é possível aprimorar a plataforma numa distribuição de Drupal própria, que permite criar e organizar conteúdo, manipular a aparência, automatizar tarefas administrativas e definir permissões e papéis para usuários e colaboradores. Por enquanto, está disponível apenas uma lista com todos os módulos utilizados e o código-fonte cru no GitHub, um Serviço de Web Hosting Compartilhado para projetos que usam o controle de versionamento Git, este um sistema de controle de versão (ou *versionamento*).

O Corais tem sua origem no Instituto Faber-Ludens de Design de Interação, uma entidade sem fins lucrativos que promove o desenvolvimento do Design e da Tecnologia no Brasil através da integração entre mercado e academia. Criou a Corais em 2011 para apoiar o desenvolvimento de qualquer classe de projetos abertos em outras organizações, sem necessariamente haver vínculos formais com o Instituto.

Em 2012, o Corais tornou-se independente do Instituto Faber-Ludens e, em 2013, mudou-se para o Instituto Ambiente em Movimento - IAM, uma associação sem fins lucrativos que visa a consciência ambiental da esfera individual à coletiva. No IAM, a plataforma é desenvolvida por Frederick van Amstel, com a participação aberta a qualquer usuário no projeto Metadesign, que visa o desenvolvimento da própria plataforma (ou seja, o próprio Corais é um projeto do Corais). Pauta-se em uma modalidade de design que antecede o projeto em si, na qual é possível construir instrumentos que ampliam as soluções possíveis em um determinado contexto. Esse momento é refletido pelo entrevistado E1.

“O Instituto Ambiente Movimento acolheu a Plataforma. Eu sou um voluntário do instituto, e desenvolvo a plataforma Corais como a principal atividade desse grupo. Não há um proprietário. Ela é um comum. Um espaço onde as pessoas cultivam e colhem em conjunto.” (E1)



O Corais tornou-se um Living Lab filiado à Rede Europeia de Living Labs em 2012 por acreditar que é um espaço de desenvolvimento de projetos compartilhados por pessoas e organizações que desejam colaborar para inovar em conjunto. Sobre a adesão a ENoLL o entrevistado E1 observa que

“nós começamos o Corais como um projeto bem experimental, nós não sabíamos se ia vingar. Quando iniciou a terceira ou quarta onde, achamos que tinha relevância, nós temos o acesso dos conhecimentos em redes, que o ENoLL desenvolvia. Então agente se inscreveu, sem muita esperança ainda, visto que não temos um Living Lab tão tradicional.” (E1)

Entretanto, em 2015 o Corais deixou de ser membro ativo da ENoLL em função de uma mudança de política de adesão que ocorreu no início de 2015 quanto ao pagamento de uma anuidade, a qual o Corais em sua condição atual de busca pela auto sustentação não permite arcar.

O Corais envolve laboratórios, salas de aula, comunidades e startups que acreditam no aprender fazendo, fazer aprendendo e, conta com diversos projetos públicos que integram membros de diversas regiões do Brasil. Sobre as características dos projetos, o entrevistado E1 reforça que

“atualmente quem mais usa são produtores culturais. Mas no passado houve projetos de outras áreas. O projeto que mais teve relevância foi o de vocabulário da participação social, desenvolvido pela Cidade Democrática, visando permitir a participação dos cidadãos na cidade. Não tem nada a ver com o design, mas eles desenvolveriam esse projeto, que durou mais de um ano, 60 pessoas e quatro países.” (E1)

Na sequência são descritas duas frentes de trabalho do Corais: a Plataforma como um projeto do Corais e suas publicações. Em relação a Plataforma são apresentadas as suas ferramentas, os principais projetos que estão ativos na plataforma e o ambiente de aprendizagem contínuo que se vale da Árvore do Conhecimento, incluindo um exemplo de seu uso que são os UX Cards e um exemplo de aprimoramento da Plataforma com a introdução da opção de moeda social a partir da participação dos usuários. A respeito das publicações além de diversos artigos e algumas dissertações, destacam-se os dois livros publicados. O Design Livre e o Coralizando. Todos são descritos a seguir.



4.1 FERRAMENTAS DA PLATAFORMA CORAIS

O Corais oportuniza aos seus usuários diversas ferramentas de *groupware*, os softwares destinados ao trabalho de grupos colaborativos que podem ser habilitadas nos ambientes dos projetos da plataforma, conforme observações dos entrevistados E1, E3 e E4 a seguir.

“O grande diferencial da Plataforma Corais é a grande variedade de ferramentas colaborativas integradas em um ambiente. Se você comparar com ferramentas comerciais, como o do Google, o GoogleDrive, o Corais tem mais ferramentas, todas e todos em um. Acho isso um grande diferencial do Corais, uma forma de integrar os documentos, até eu diria que desafia a maneira como as interfaces são organizadas. Por exemplo, não há pastas no Corais, fica muito fragmentado, ninguém saberia o que seriam esses documentos.” (E1)

“Substitui o uso de softwares mainstream como p. ex. o Google Docs, etc.” (E3)

“Por meio da Plataforma Corais temos a capacidade de organizar o trabalho e dividir tarefas” (E4)

No Corais qualquer pessoa pode criar um projeto colaborativo (Projeto aberto e público, Projeto moderado e público, Projeto fechado e público, Projeto privado e Banco Comunitário). A licença Creative Commons define como os conteúdos do projeto podem ser usados por outros projetos seja no Corais ou fora dele. Em essência, as licenças e instrumentos de direito de autor e de direitos conexos da Creative Commons estabelecem um equilíbrio no tradicional "todos os direitos reservados" criado pelas legislações de direito de autor e de direitos conexos. Os instrumentos Creative Commons fornecem a todos os criadores uma forma padronizada de atribuir autorizações de direito de autor e de direitos conexos aos seus trabalhos criativos.

4.2 PRINCIPAIS PROJETOS QUE ESTÃO ATIVOS NA PLATAFORMA

De acordo com a Plataforma, no período de conclusão deste estudo os Projetos que estavam “bombando” se referiam a Produtora Cultural Colabor@tiva.PE <<http://www.corais.org/colaborativape/dashboard>>; a Comissão Nacional dos Pontos de Cultura <<http://www.corais.org/cnpdc/dashboard>>; a Cooperativa de Trabalho Educação, Informação e Tecnologia para Autogestão (EITA) <<http://www.corais.org/eita>>; o Sistema



de Indicadores da Cidadania (Incid) <<http://corais.org/incid>>; a Rede de Observatórios <<http://www.corais.org/observatorios>>; e o GPACE <<http://corais.org/gpace>>.

A Produtora Cultural Colabor@tiva.PE é um arranjo produtivo local de pontos de cultura ligados à cultura digital e audiovisual de Pernambuco. Integram esta ação: CUCA Recife (www.nacaocultural.pe.gov.br/cucarecife), Canal Capibaribe (www.iteia.org.br/canalcapibaribe), Pontão iTEIA (www.iteia.org.br), Coco de Umbigada (www.nacaocultural.pe.gov.br/cocodeumbigada), Ponto de Cultura Tear Audiovisual (corais.org/tear), Ponto de Cultura Tecer (www.nacaocultural.org.br/tecer) e Ponto Cinema de Animação Pernambuco (pontocinemadeanimacao.blogspot.com.br)

A Comissão Nacional dos Pontos de Cultura - CNPdC que atua no fortalecimento dos Pontos de Cultura em todo o território brasileiro. Trata-se de uma instância permanente de atuação e representação político-cultural, identificação de demandas e elaboração de propostas para o desenvolvimento de políticas públicas e de ações culturais no país. O grupo, que se articula através da Rede Nacional de Pontos de Cultura, é um movimento autônomo que cobra do Estado e, ao mesmo tempo, contribui com ele, abrindo canais de diálogo para avançar nas políticas públicas; com destaque para o Programa Cultura Viva, Mais Cultura e Sistema Nacional de Cultura.

A Cooperativa de Trabalho Educação, Informação e Tecnologia para Autogestão (EITA) possui como missão fortalecer as lutas de movimentos sociais do campo popular através da construção de tecnologias da informação livres e metodologias participativas para seu uso e apropriação.

O Sistema de Indicadores da Cidadania (Incid) é composto por indicadores que visam monitorar o estado da cidadania em 14 municípios do Leste Fluminense. O Incid é uma ferramenta para a garantia e ampliação dos direitos de cidadania que disponibiliza argumentos de interpelação, motivação e mobilização para

A implantação da “Rede de Observatórios” deu-se ao final do III Seminário Observatórios, Metodologias e Impactos nas Políticas Públicas: Estado, Sociedade, Democracia e Transparência com o objetivo de congregar os diferentes Observatórios como um espaço de intercâmbio de informações, aprendizagem e trabalho coletivo.

Os Observatórios têm se constituído através da análise crítica-constructiva, da informação, da formação e da pesquisa como um meio de colaborar para a



transformação das práticas, das políticas e outros fatores envolvidos no desenvolvimento de distintas realidades sociais.

O GPACE é um grupo de pesquisa vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia (PPGS) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) formado por pesquisadoras/es e estudantes interessadas/os na temática da ação coletiva, com o objetivo de construir uma agenda de investigação brasileira sobre processos organizativos e de mobilização social.

1.3 AMBIENTE DE APRENDIZAGEM CONTÍNUO

Além dos projetos, existe um ambiente de aprendizagem contínuo, por meio da Árvore do Conhecimento na qual são armazenados conhecimentos disponíveis para execução de projetos, de forma colaborativa, como em um wiki, um tipo de software colaborativo que permite a edição coletiva de documentos usando um sistema que não necessita que o conteúdo seja revisto antes da sua publicação.

A construção colaborativa depende da maneira como os participantes do projeto usam as ferramentas disponíveis. Nos projetos a colaboração ocorre de maneiras distintas de acordo com a forma de trabalho dos usuários. Há os que preferem colaborar por meio de textos em tempo real, outros que preferem posts e comentários, outros que se concentram na distribuição de tarefas, e outros que trocam imagens e vídeos. Tudo depende da habilidade dos participantes em usar a ferramenta, pois a plataforma não impõe uma maneira específica para a colaboração.

Assim, no Corais é possível compartilhar o que sabe e aprender o que outros projetos compartilharam além de se criar uma tarefa em um projeto à partir de um conhecimento. O entrevistado E1 destaca a usabilidade da Árvore do Conhecimento.

“Na Árvore do Conhecimento, a pessoa pode manifestar o interesse por um conteúdo específico e receber informações sobre este. Ou seja, se uma pessoa tem um dúvida todas as pessoas se manifestarem interesse por esse mesmo assunto recebem uma notificação por e-mail.” (E1)

“A Plataforma é uma casca, as pessoas que dão o conteúdo. Nós não desenvolvemos os projetos.” (E1)

“A plataforma vai pega apenas ponta do iceberg que é informada. Esses outros pontos são discutidos em reuniões, e-mails, meios que não temos acessos. O



que nós podemos fazer é apenas monitorar o que é comunidade na plataforma. É um monitoramento constante.” (E1)

O Corais possibilita que todos possam contribuir e expandir o conhecimento da comunidade seja acrescentando ou corrigindo as informações disponíveis, bem como criar novos conhecimentos. O formato wiki permite o mapeamento, a auto e a gestão das tradições coletivas, mesmo que um projeto se acabe. Ao utilizar um dos métodos da árvore em um projeto, é criado um link que adiciona o método como referência no projeto. Os usuários marcam entre as opções "estou estudando", "já estudei" ou "sou especialista".

Um exemplo de uso da árvore desenvolvido pela comunidade de design são os UX Cards, um baralho de cartões de conhecimento para projetar experiências do usuário (User experience -UX). Os cartões possuem validação prática e ficam visíveis nos perfis, compondo a identidade cognitiva de indivíduos e grupos, valorizando seus conhecimentos e o potencial para colaborar. Sendo público, os projetos na Plataforma Corais se tornam uma espécie de portfólio online para as pessoas participantes, expondo os trabalhos de forma rápida. O grande diferencial deste portfólio gerado pelo Corais é que todo o processo criativo de um projeto é exibido, criando uma base de exemplos para cada um dos métodos disponíveis na Árvore do Conhecimento, dando maior respaldo à pesquisa e concepções realizadas no decorrer do trabalho, onde tudo é documentado automaticamente.

1.4 EXEMPLO DE APRIMORAMENTO DA PLATAFORMA

Como um exemplo de aprimoramento da Plataforma a partir do envolvimento dos usuários, é possível destacar a introdução da ferramenta de moeda social. Esta ferramenta permite uma economia solidária entre os participantes de um projeto. Assim, ao criar um projeto na Plataforma é possível selecionar um tipo de Banco Comunitário que traz habilitada a funcionalidade de moeda social e permite a associação de uma conta de usuário a um fundo comunitário. Ainda, na funcionalidade de moeda social é possível definir um símbolo e um ícone, bem como descrever sua origem e a relação comunitária. Cada moeda tem um valor máximo e um valor mínimo para cada usuário o que permite evitar acúmulo e concentração de capital e também o endividamento



demasiado por parte de algum integrante do sistema financeiro. O entrevistado E2 destaca este aprimoramento da Plataforma.

“Esse trabalho aqui desenvolvido já existia antes do Corais, nós trabalhávamos com planilhas, com materiais gráficos, as atas ficam publicas em um espaço interno, não na rede. Mas nós tínhamos o desejo, mas não tínhamos um espaço. Mas ao pesquisar softwares livres para a gestão, me deparei com a ferramenta do Corais. Percebi ali um potencial, apesar de ainda não ser bem o que eu precisava, mas já tinha um grande caminho percorrido. Como era um software livre, com metadesign de desenvolvimento da ferramenta, eu me senti a vontade, integrante daquele projeto. Eu poderia ajustar a ferramenta, era livre, poderia customizar. Eu tive a sorte de que o principal desenvolvedor estava aberta a novas ideias. Quando eu propus a ele um banco comunitário, que era algo que não tinha nada a ver com o Corais até então. Ele não gerencia bancos. Mas ao mesmo tempo, ele entendeu, mas comentou que não tinha conhecimento sobre o dia a dia. Comentei, então, que nós tínhamos esse processo, mas não a ferramenta necessária para fazer online. Ele achou um modo grupal livre, que o permite uma moeda comunitária. Era exatamente o que nos estávamos modelando. Para ter essa confiança, era que fosse de conhecimento publico. Todas as informações são publicas, inclusive os não logados.” (E2)

1.5 PUBLICAÇÕES

No que se referem as publicações, há o livro Design Livre e o Coralizando, O Design Livre é um livro colaborativo escrito em uma semana pela comunidade Faber-Ludens, publicado em PDF com projeto gráfico aberto e impresso sob demanda pelo Clube dos Autores em 2012. Visa promover a proliferação de projetos livres e abertos, promovendo a inovação social. O Coralizando é um livro escrito colaborativamente, no ano de 2014, pela comunidade de usuários da Plataforma Corais sobre suas experiências e visões sobre a economia criativa e, além disso, permite compreender a utilidade das ferramentas colaborativas oferecidas por meio de histórias de como elas foram utilizadas em projetos específicos.

A seguir são descritas as evidências relacionadas a coreografia no Coais.

1.6 COREOGRAFIA NO CORAIS.ORG

São descritas neste tópico as atividades de coreografia na Plataforma Corais.org.. Assim, apresentam-se a seguir as atividades entre os membros da rede de inovação, que são: a) gestão do fluxo de conhecimento, b) gestão da apropriabilidade da



inovação, c) gestão da estabilidade da rede e d) gestão da vitalidade e saúde da rede (FERRARO; IOVANELLA, 2015)

A primeira atividade que se refere ao **fluxo de conhecimento** é conduzida no Corais por meio da troca, compartilhamento e uso da informação entre os membros da rede. Através da possibilidade de que os recursos de conhecimento distribuídos na rede podem ser acessíveis aos seus membros, o Corais, por meio de um corpo multidisciplinar composto por pessoas engajadas e dispostas a colaborar, apoiadas por tecnologias da informação e da comunicação permite que seja promovido o compartilhamento e construção de conhecimento como um wiki em que se configura uma capacidade de aprendizagem que ultrapassa os limites da rede. Há um tipo de relacionamento vertical no âmbito dos projetos em desenvolvimento resultado do trabalho colaborativo a distância, favorecido pela construção coletiva do conhecimento e pela gestão compartilhada de projetos, e pelo provimento de uma série de ferramentas baseadas em software livre que ajudam as pessoas a se organizar com poucos recursos iniciais. Um outro tipo de relacionamento que ocorre horizontalmente que é oriundo do compartilhamento de conhecimento e informações entre projetos, além de manter a abertura a qualquer pessoa que queira buscar novos discernimentos a partir das experiências conduzidas na Plataforma. O entrevistado E1 destaca a amplitude do fluxo de conhecimento.

“Nós monitoramos o número de visualizações da páginas, e esse número é muito superior ao número de membros, ou seja, existe uma utilização do conhecimento de maneira muito ampla. Como estatística, já passou de um milhão de visualizações.” (E1)

A segunda trata da atividade de **apropriabilidade da inovação** que é conduzida no Corais por meio da distribuição equitativa de valor em função da diversidade dos membros e suas diferentes contribuições para a inovação. Há a promoção de sucessivas interações que são carregadas de ideais de reciprocidade, compartilhamento de conhecimento e resolução conjunta de problemas de acordo com a filosofia do Design Livre que permeia o Corais e que se expressa por meio das diferentes ferramentas de *groupware* que constituem a Plataforma ou, ainda no Metadesign ao se aprimorar a própria Plataforma.



A Plataforma Corais dispõe de ferramentas que possibilitam a efetivação dos canais de acompanhamento do coletivo, bem como participação nas tomadas de decisão. Blog, arquivo, tarefas, etapas, mapas mentais, planilha, calendário, são ferramentas úteis no que diz respeito ao acompanhamento do cotidiano do grupo. Já do ponto de vista da colaboração, as ferramentas votação, sugestão e texto colaborativo são as mais eficazes. O trabalho colaborativo, tanto no âmbito do metadesign quanto no desenvolvimento dos projetos na Plataforma asseguram a abertura e transparência necessária para que os processos decisórios sejam tomados como justos, independente dos resultados. Como por exemplo, a aceitação ou não de ideias para implementação e novas funcionalidades na Plataforma. No caso da Moeda Digital, positivamente, criando um aprimoramento e, em discussão até o fechamento deste estudo a possibilidade de que o Corais também se torne uma rede federada. Em termos práticos, refere-se a possibilidade de se logar a partir de um perfil criado em uma mídia social federada e livre, ou, a partir de um perfil criado na Plataforma que demandaria a criação de um ambiente de “mídia social” e, a partir disso se conectar com usuários nas outras redes.

Quando alguém utiliza esta plataforma, está automaticamente contribuindo para a comunidade com conteúdo licenciado via Creative Commons que permite a cópia e compartilhamento com menos restrições que o tradicional “todos os direitos reservados”. A próxima pessoa pode aprender com os projetos e, caso a licença permita obras derivadas, criar novos projetos baseados na ideia original. Projetos com direitos reservados não permitem esse tipo de interação. Se eles fossem permitidos, novos projetos iriam se valer da experiência dos projetos anteriores, sem, no entanto dar qualquer retorno à comunidade. O entrevistado E1 destaca sua percepção sobre o assunto.

“Com certeza, nós acompanhamos a publicação de tudo que sai na plataforma. Todo o novo projeto estamos olhando, o que está surgindo. Até agora não houve nenhum problema quanto a isso. Já foi utilizado por empresa privadas, isso também não é errado.” (E1)

Entretanto, é demonstrada uma certa preocupação por parte do principal idealizador e responsável pelo Corais acerca das discussões feitas sobre o uso de algumas ferramentas ou acesso a informações criadas coletivamente para fins



comerciais no intuito de assegurar a auto sustentação da Plataforma. Isso pode ser observado na observação do entrevistado E1.

“Ainda não sabemos. Essa é uma resposta que não posso te dar agora. Estamos bem preocupados com possíveis contradições que podem acontecer, pelo fato de estarmos explorando economicamente um produto que foi feito coletivamente.” (E1)

A atividade voltada a promover a **estabilidade da rede** é conduzida de forma a assegurar a disposição dos seus membros em manter a colaboração entre si no desenvolvimento de projetos apropriando conhecimentos válidos. Tem sido alcançada por através da manutenção de sua filosofia de trabalho pautada no design livre, na qual se propõe quatro liberdades fundamentais, inspiradas nas liberdades do software livre: 1) a liberdade de aprender a usar, independente de um uso proposto ou esperado no projeto aberto que for consultado; 2) a liberdade de estudar e reproduzir o processo que gerou o produto através da consulta a documentação das decisões de design, os arquivos-fonte; 3) a liberdade de colaborar com o processo, inclusive alterando qualquer parte de um processo; e 4) a liberdade de aprender a fazer e, por consequência produzir e reproduzir. Dessa forma o nexos entre os movimentos atuais e futuras consequências é muito forte no Corais, pois no caso dos processos colaborativos, seja nas artes, na educação ou na tecnologia, construir um bem comum é a motivação principal que faz as pessoas colaborarem. De acordo com o entrevistado E3.

“Os usuários se envolvem na especificação e validação e no uso com contribuições.” (E3)

A **vitalidade e a saúde da rede** é criada de duas formas na Plataforma Corais. Uma delas refere-se aos Cartões UX que ao possuírem validação prática e ficarem visíveis nos perfis, compõem a identidade cognitiva de indivíduos e grupos, valorizando seus conhecimentos e o potencial para colaborar. A outra, em função do engajamento em torno de uma causa relevante em que os membros da rede buscam uma forma mais justa de fluir suas ações e ideias, partilhando valores e práticas em coletividades através de sua participação nos projetos que integram a plataforma. Através destas coletividades, por exemplo, a Plataforma Corais tem sido utilizada para organizar vários tipos de projetos: universidade livre, padronização de dados, reforma de



prédio, produtoras culturais colaborativas, televisão inteligente, entre outros. Assim, as pessoas vão colaborando, ou como esta comunidade prefere dizer, vão “coralizando” ao criarem vínculos formais e informais decorrentes da sua participação em projetos e acesso e compartilhamento de informações com os outros existentes em um processo de socialização que atravessa as fronteiras própria rede. De acordo com o entrevistado E4.

“O uso do Corais propicia o trabalho em rede visando obter maior transparência e trabalho colaborativo como formas de propiciar o bem comum”. (E4)

“Esta plataforma permite a criação de projetos autogestionados com a possibilidade de usar ferramentas das mais variadas, como textos colaborativos, votações, questionários, planilhas e arquivos. E transparente uma vez que todos os membros da comunidade podem visualizar todas as transferências entre colaboradores, assim como o estoque de Conchas de cada colaborador”. (E4).

Na próxima seção é apresentada a conclusão do estudo que abrange as suas implicações as limitações identificadas, bem como algumas recomendações para futuras pesquisa a partir dos resultados obtidos.

5 CONCLUSÃO

Em linhas gerais é possível observar nas evidências a realização de certas atividades entre os membros da rede de inovação, que caracterizam a coreografia.

O Corais é constituído como uma rede apoiada em um ambiente virtual suportado por uma infraestrutura de funcionalidades expressas pelas ferramentas de groupware. Conduz suas operações como um Living Lab em dois níveis, sendo um o do projeto Metadesign, onde o Corais é um projeto da própria Plataforma e no nível dos projetos que “prolifera” no Corais, e o outro que se refere as possibilidades de colaboração tanto horizontal (entre projetos), quanto verticalmente (dentro dos projetos). Nele, os membros da rede participam de um processo de auto-organização em que a ordem emerge devido às interações entre membros em que simultaneamente todos estão envolvidos na gestão contínua da rede, onde a estrutura e o desempenho resultantes são co-produzidos por suas ações.

Este estudo gera como implicações a teoria existente a criação de conhecimento sobre certas atividades auto-organizadas entre os membros da rede e



orientadas pela informação: gestão do fluxo de conhecimento, gestão da apropriabilidade da inovação, gestão da estabilidade da rede e gestão da vitalidade e saúde da rede. Tais atividades levam à alavancagem da inovação e à coerência da inovação contribuindo com o alcance do resultado final de inovação de uma rede.

Em termos gerenciais possibilita a obtenção de novos discernimentos quanto a liderança e o controle distribuídos entre os membros de redes de inovação em que os padrões de colaboração são mais relevantes na rede que os papéis individuais. As atividades inerentes a Coreografia possibilita a definição de um tipo de modelo de gestão de relações colaborativas no uso de redes para o desenvolvimento de inovações.

A principal limitação refere-se a dinâmica de transformações nos Living Labs brasileiros. Como se trata de um campo em desenvolvimento, especialmente no contexto empírico, ao longo da pesquisa, entre as investigações preliminares e a pesquisa propriamente dita, defrontou-se com projetos que cessaram suas atividades. Dessa maneira a pesquisa, limitou-se a um Living Lab de um total de doze que já estiveram em operação no Brasil considerados membros ativos da ENoLL e frente as características particulares do Corais como uma Plataforma de Inovação.

Futuras pesquisas neste campo de investigação podem emergir de novas incursões que buquem compreender em maior profundidade a coreografia, as atividades desenvolvidas, além de estimular a condução de novas pesquisas que avaliem outros tipos de redes de inovação que permitam a obtenção de observações com maior poder de generalização. Entre os pontos de investigação a estrutura da rede de inovação e os resultados da inovação e sua caracterização, perspectivas não aprofundadas neste estudo.

REFERÊNCIAS

CORAIS. Disponível em: < <http://corais.org/>>, Acesso em 27/01/2017.

DECKER, G.; WESKE, M. Interaction-centric modeling of process choreography, *Information Systems*, No 36, 292-312, 2011.

DEKKERS, R. Perspectives on Living Labs as innovation networks. *International Journal of Networking & Virtual Organisations*, 8 (1), 58-85, 2011.

DHANARAJ, C.; PARKHE, A. Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31(3), 659–669, 2006.

DUTILLEUL, B.; BIRRER, F. A. J.; MENSINK, W. Unpacking European Living Labs : Analysing Innovation's Social Dimensions, *Central European Journal of Public Policy*, 4(June), 60-85, 2010.

FERRARO, G.; IOVANELLA, A. (2015). Organizing Collaboration in Inter-organizational Innovation Networks, from Orchestration to Choreography. *International Journal of Engineering Business Management*, Vol. 7, No 24, 1-14, 2015.

LEMENEN, S. Coordination and Participation in Living Lab Networks, *Technology Innovation Management Review*, November 5–14, 2013.

LEMENEN, S., NYSTRÖM, A., WESTERLUND, M. The effect of network structure on radical innovation in living labs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31, (6), 743-757, 2016.

LEMENEN, S.; WESTERLUND, M.; NYSTRÖM, A. Living Labs as Open-Innovation Networks. *Technology Innovation Management Review*, September 6–11, 2012.

LITVIN, A. K.; FRANZATO, C.; BORBA, G. et al. Os Living Labs como Plataforma de Metaprojeção, Sustentabilidade e Inovação Social. *Mix Sustentável*, v.1, n.2, 2015. 101-107 p..

NAMBISAN, S.; SAWHNEY, M. Orchestration processes in network-centric innovation: evidence from the field. *The Academy of Management Perspectives*, 25 (3), 40-57, 2011.

NYSTRÖM, A-G.; LEMENEN, S., WESTERLUND, M.; KORTELAINEEN, M. Actor roles and role patterns influencing innovation in living labs. *Industrial Marketing Management*, 43 (3), 483-495, 2014.

PINTO, M. De M. (org.) Desafios para a habitação de interesse social [recurso eletrônico] Território do Bem / Míriam de Magdala Pinto (org.) - Dados eletrônicos. - Vitória : EDUFES, 161 p. , 2017.

PINTO, M. De M. (org.) Redes de colaboração para inovação [recurso eletrônico] : a experiência do Living Lab Habitat / Míriam de Magdala Pinto (org.), Fabio Macal ... [et al.]. - Dados eletrônicos. - Vitória : EDUFES, 158 p. , 2014.

PINTO, M. De M.; FONSECA, L. P. Habitat Living Lab, red de innovación social y tecnológica. *CTS - Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*. 23 (8), 135-150, Mayo de 2013a.

PINTO, M. De M.; FONSECA, L. P. Profundizando la comprensión de los Living Labs de Brasil. *CTS - Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*. 23 (8), 231-247, Mayo de 2013b.

PINTO, M. De M.; FONSECA, L. P. Uso da análise de sistemas para aprofundar a compreensão das iniciativas de inovação aberta e centrada nos usuários. *Strategic Design Research Journal*, 6(3), 105-115, September-December 2013c.



RITTER, T.; WILKINSON, I.F.; JOHNSTON, W.J. Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, 175-183, 2004.

SILVA, S.B. A emergência dos Living Labs no Brasil como um meio para a promoção da Inovação Social. In: III Seminário de Ciências Sociais Aplicadas – Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Vol. 3, No 3, 2012. Disponível em <<http://periodicos.unesc.net/index.php/seminariocsa/article/view/653>>. Acesso em: 27/01/2017.

SILVA, S.B. Orquestrando Laboratórios Cidadãos: Um Estudo de Caso no TransLAB. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social - RIGS*, Vol. 6, No 1, 101-122, janeiro-abril 2017.

SILVA, S.B. Um estudo exploratório sobre orquestração em Living Labs brasileiros. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social - RIGS*, Vol. 4, No 2, 85-107, maio-agosto 2015.

STUDER, R., BENJAMINS, V. R., FENSEL, D. Knowledge Engineering: Principles and methods, *Data & Knowledge Engineering*, No 25, 161-197, 2006.

WILKINSON, I.F.; YOUNG, L.C.. Business Dancing – The Nature and Role of Interfirm Relations in Business Strategy. *Asia-Austrial Marketing Journal*, Vol. 2, No 21, 67-79, 1994.

YIN, R. P. *Case Study Research: Design and Methods*, Fifth Edition, SAGE Publications, Inc, 2014.

Trabalho Completo de Pesquisa

35275 - O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA PARA SUSTENTABILIDADE DOS HOSPITAIS NO SUL DE SANTA CATARINA

Marlon Gonçalves Zilli, Cristina Keiko Yamaguchi, Abel Correa de Souza¹

¹Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, Brasil.

O setor da saúde enfrenta um grande desafio em encontrar meios que viabilize o equilíbrio entre a saúde do paciente e a sustentabilidade financeira dos hospitais para continuar suas atividades. E o uso de indicadores de gestão financeira alinhados aos objetivos do hospital pode ser um diferencial competitivo desses hospitais. Nesse contexto, objetivou avaliar se os hospitais do sul de Santa Catarina utilizam as ferramentas de gestão financeira para avaliar o desempenho dos hospitais para tomada de decisão. Os procedimentos metodológicos adotados foram exploratório, descritivo, qualitativo, estudo de multicasos e aplicação de questionários junto aos gestores do hospital. Observou-se que hospital utiliza dados do DRE e balanço patrimonial, porém, o gestor não utiliza ferramenta de gestão financeira para a tomada de decisão. Um dos hospitais afirma que utiliza todos os indicadores financeiros sugeridos. Do total da amostra, três hospitais utilizam as ferramentas: (3) imobilização do Patrimônio Líquido; (5) Composição do endividamento e (8) Prazo médio de rotação de estoques – PMRE, além de outras ferramentas de controle, como índices de produtividade, de internação e de qualidade. Os resultados mostram que os indicadores mais utilizadas são: (i) Liquidez geral, (ii) Prazo médio de rotação de estoque; (iii) DRE e/ou Balanço patrimonial; (iv) Prazo médio de recebimento de serviços prestados e (v) Análise vertical. Os resultados mostram que os hospitais necessitam melhorar os métodos de gestão financeira e utilizar as potencialidades das ferramentas de gestão financeira disponibilizadas. Há uma carência de uma gestão financeira profissionalizada e avanços nos estudos sobre a temática.

Palavras-chave: Administração financeira, administração hospitalar, indicadores financeiros, administrador hospitalar, gestor financeiro.

1 INTRODUÇÃO

A sobrevivência dos hospitais enfrenta grandes desafios, envolvendo a prestação de serviços médicos. É necessário encontrar meios que viabilize o equilíbrio entre a saúde do paciente e a sustentabilidade financeira dos hospitais para continuar suas atividades. E o uso de ferramentas de gestão financeira alinhados aos objetivos do hospital pode ser um diferencial competitivo desses hospitais.

Percebe-se nos estudos de Raimundini e Souza (2003), que os hospitais enfrentam graves dificuldades, em função, principalmente, de problemas relativos à



estrutura organizacional e ao uso das ferramentas de gestão (sistema de custeio, por exemplo). E não houve grandes avanços nesse setor desde 2003.

Teixeira (2011) mostram que os prestadores de serviço de saúde estão cada vez mais sufocados com a remuneração tabelada, desatualizada e, em muitos casos, abaixo dos custos operacionais. Enfrentam grande normatização e regulamentação por parte dos governantes e das operadoras de planos de saúde. Sofrem com a necessidade de altos investimentos, em busca de inovação e atualização. A cada dia, encontram-se mais desestimulados a continuar suas atividades.

O estudo legitima-se no entendimento de que as práticas de administração na gestão hospitalar têm sido amplamente discutidas nas últimas décadas (BORBA; KLIEMANN NETO, 2008). Para Abbas (2001), o fato dos gastos na área da saúde terem crescido, somado às limitações impostas pelos tomadores hospitalares, tornam necessária a adoção de um sistema de custos que forneça informações úteis, uma vez que os sistemas tradicionais não atendem às características das organizações modernas. Somente conhecendo os custos dos serviços prestados, as empresas podem cortar desperdícios, avaliar incentivos de qualidade e melhorar seus serviços.

Teixeira (2011) ressalta que a utilização de ferramentas de gestão financeira, em consonância com os objetivos estratégicos do hospital podem conferir maior vantagem competitiva à organização. A gestão profissionalizada, consciente de técnicas de gestão financeira focadas no setor de saúde, garante a existência dos hospitais, com os níveis de qualidade adequados, priorizando a atenção à saúde e o bem-estar do paciente.

Souza et al (2009) apresentam, como resultado de sua pesquisa, quinze indicadores como adequados a aplicação e análise financeira em hospitais. A saber: liquidez geral e corrente; grupo endividamento (imobilização do patrimônio líquido, participação no capital de terceiros, composição do endividamento, índice de endividamento geral e índice de cobertura de juros); grupo atividades (prazo médio de rotação de estoque, prazo médio de recebimento de serviços prestados); grupo lucratividade (margem bruta, líquida e operacional) e; grupo rentabilidade (giro de ativo, retorno sobre o ativo e sobre o patrimônio líquido).

Betson e Pedroja (1989) defendem que não há diferença entre um gerente na área da saúde e de uma indústria, seja ele médico ou não. Para Padoveze (2013a),



ambas as atividades têm uma complexidade similar. Em contraponto, Kovner e Neuhauser (1987) dizem que os serviços de saúde são mais complexos de serem gerenciados do que indústrias, bancos e companhias de seguro. O objetivo das organizações de saúde é a assistência ao paciente, ensino, pesquisa e atividades comunitárias. Reforçam também que os executivos possuem menor autonomia sobre os profissionais, principalmente na área médica.

Nesse ponto, além das ferramentas de gestão financeira, vale evidenciar o perfil do gestor financeiro dos hospitais, como o grau de escolaridade: a formação, se é médico, enfermeiro, administrador ou contador. Quais as especializações e com qual frequência participa de cursos na área de gestão ou finanças?

Com base no exposto, esse estudo objetivou avaliar se os hospitais do sul de Santa Catarina utilizam as ferramentas de gestão financeira para avaliar o desempenho dos hospitais para tomada de decisão, à luz da proposta de Souza *et al* (2009). Buscou também, conhecer o perfil do gestor financeiro; identificar quais as ferramentas e indicadores de gestão financeira são mais comumente utilizados nessas instituições e verificar se são levadas em consideração as informações financeiras para a tomada de decisão.

Souza *et al.* (2009) ressaltam a necessidade de pesquisar a aplicabilidade dos indicadores financeiros sugeridos por eles, devido a sua pesquisa ser estritamente bibliográfica, ressaltando, também, a importância da interpretação das informações geradas, visando verificar a coerência entre os dados analisados e a real situação dos hospitais. Este estudo irá a campo buscando identificar se tais indicadores são utilizados pelas organizações hospitalares no sul de Santa Catarina.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Gitman (2010) conceitua a administração financeira como uma forma de Economia aplicada baseada em conceitos teóricos econômicos, aproveitando dados contábeis – outra área da Economia. Complementa que, embora administração



financeira e contabilidade estejam relacionadas, a diferença entre elas é que uma refere-se ao tratamento de fundos, enquanto a outra à tomada de decisão.

Nesse sentido, Assaf Neto (2014) refere que a administração financeira é um estudo teórico e prático cujo objetivo, em essência, é assegurar melhor e de forma mais eficiente o processo empresarial de captar e alocar os recursos de capital. Ela envolve-se diretamente com a escassez de recursos, com a realidade operacional e com a prática de gestão financeira.

Ressalta-se que o objetivo da administração financeira dentro de organizações com fins lucrativos é ganhar dinheiro ou agregar valor aos proprietários, executando tarefas para sobreviver, evitar problemas financeiros e falência, superar a concorrência, maximizar os lucros e minimizar os custos (ROSS et al., 2015). É certo que nem todos os hospitais possuem fins lucrativos, eles podem ser classificados como privados ou filantrópicos, gerais ou especializados, conforme será visto no decorrer do trabalho.

2.2 OS HOSPITAIS E A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA HOSPITALAR

De forma geral, os hospitais operam com custos altos e crescentes, apesar do intenso esforço para controlá-los. As diferenças entre custo e qualidade impactam diretamente a qualidade do serviço prestado. A necessidade de inovação tecnológica se difunde lentamente e não gera melhorias de valor como deveria. Ao contrário, é vista por alguns como parte do problema. Esse setor consome uma grande e crescente porção do orçamento nacional (TEIXEIRA, 2011).

Brigham e Houston (1999) ressaltam que a administração financeira é importante em operações de hospitais e, em consonância com o conceito de administração financeira exposto por Assaf Neto (2014) e Gonçalves (2006), a gestão financeira hospitalar é definida como um conjunto de funções administrativas (planejamento, organização, coordenação, direção e controle) cujo objetivo é obter e alocar recursos que viabilizem a realização das atividades, tendo como missão prover e gerenciar os recursos financeiros necessários à consecução das suas atividades.

Para Martins (2002; 2005), os hospitais são descritos como grandes empresas, do ponto de vista econômico, financeiro e social, podendo ser classificados



como hospital geral e hospital especializado. O primeiro corresponde aos que ofertam assistência a pacientes de especialidades clínicas e cirúrgicas diversas, podendo limitar-se a grupos etários (hospital infantil), a grupos da comunidade (hospital militar) ou a um grupo específico (hospital de ensino). O segundo refere-se a hospitais que ofertam assistência a pacientes que possuem patologias específicas, como os hospitais psiquiátricos.

Virginia e Mozachi (2009) salientam que há hospitais privados e filantrópicos. Os primeiros são mantidos com contribuições e doações particulares, a fim de prestar serviços a seus associados, podendo, também, ofertar serviços a terceiros (SUS e convênios, por exemplo). Os filantrópicos atendem a população carente, por intermédio do SUS, respeitando a legislação vigente e vão desde as Santas Casas de Misericórdia, raiz da rede hospitalar no Brasil, às instituições aparentemente lucrativas, que utilizam os mais diversos artifícios para adquirirem tal natureza jurídica.

No caso dos hospitais que possuem convênio com o poder público, Guerra (2011) ressalta que o valor que o SUS remunera, mal cobre os custos inerentes à prestação de serviço. Já os hospitais privados com fins lucrativos, segundo Saquetto (2012), possuem maior autonomia para praticar os preços que quiserem nos procedimentos, todavia, recebem cada vez mais pressão dos planos de saúde e possuem diversas adversidades em relação à competitividade com a concorrência. Com base nisso, é axiomática a importância da gestão financeira de forma eficiente nas organizações hospitalares.

Aos administradores financeiros, de forma geral, incumbem a decisão das condições de crédito que os clientes devem comprar, o nível de estoque e o quanto de caixa manter, a análise de fusões e quanto do lucro deve ser reinvestido no negócio e/ou retomar na forma de dividendos aos acionistas (BRIGHAM; HOUSTON, 1999).

Nesse contexto, Martins (2005) ressalta que é função do administrador financeiro hospitalar atuar de acordo com os interesses dos proprietários e pacientes, pois gerencia em nome deles. Ao tomar decisões capazes de minimizar os custos dos recursos organizacionais sem interferir na qualidade e na resolutividade, atendem à expectativa de maximizar o valor do capital próprio do hospital e minimizar os preços dos serviços hospitalares aos pacientes.



O administrador financeiro toma decisões para os acionistas da organização e, normalmente, a gestão financeira é associada a altos cargos, como o vice-presidente, o diretor financeiro e alguns cargos abaixo desses. Nas atividades financeiras dentro das empresas, existem duas figuras, o tesoureiro e o *controller*, os quais procuram se reportar ao diretor financeiro. Ao tesoureiro incumbe lidar com fluxos de caixa, o gerenciamento de decisões de despesa de capital e a execução dos planos financeiros. Já o *controller* possui atribuições contábeis como tributos, custos, contabilidade financeira e sistemas de informação (ROSS et al., 2015).

Com base nisso, ressalta-se a importância de ter uma administração profissionalizada atuando na área financeira dos hospitais, uma vez que, para Drucker (1999), o gerenciamento de serviços na área da saúde é muito mais complexo do que qualquer outro tipo de organização.

Na década de 70, no início das primeiras escolas de gestão profissionalizada em hospitais, Ortiz (1972) afirmava que médicos acreditam que administração se refere somente a pagamento de salários e honorários, lavanderia, equipamentos e alimentos, contabilidade, dentre outros. Porém, a administração hospitalar requer conhecimentos específicos que não são de fácil solução. Algumas peculiaridades da administração hospitalar são: instituições com finalidade também de ensino e pesquisa; o local é de nascimento, alívio ou morte; a autoridade médica é maior que a administrativa; os recursos humanos são de nível universitário, o serviço nunca encerra (24 horas) e possui difícil mensuração, pois há como medir quantas cirurgias ou consultas foram feitas, mas não quanta saúde foi obtida.

2.3 INDICADORES FINANCEIROS

Souza (2014) afirma que os indicadores financeiros são baseados em dados financeiros da empresa e têm como objetivo avaliar a capacidade da organização honrar seus compromissos financeiros para com seus credores. Gomes et al., (2016) complementam que esse tipo de ferramenta, além de evidenciar a liquidez ou a capacidade de uma organização pagar suas dívidas, também pode mostrar a composição do endividamento e da lucratividade, dentre outras informações.

A importância da utilização de indicadores financeiros foi exposta por Brigham e Houston (1999) que informam que o verdadeiro ônus da dívida e a capacidade de pagamento das empresas podem ser determinadas de duas formas: (a) pela comparação da dívida de cada empresa com seus ativos e; (b) pela comparação de juros a pagar com o lucro que ela dispõe para pagar. Esse tipo de comparação é feito pela análise de índices.

O quadro 1 apresenta as fórmulas dos quinze indicadores financeiros apontados por Souza et al., (2009), como adequados à administração hospitalar.

Quadro 1 - Indicadores financeiros

ÍNDICES DE LIQUIDEZ		
Índice	Fórmula	Descrição
1. Liquidez Geral	$(AC + RLP) / (PC + ELP)$	Indica quanto o hospital possui de dinheiro e direitos de curto e de longo prazo para pagar o total das dívidas
2. Liquidez Corrente	AC / PC	Quanto o hospital possui de bens e direitos no curto prazo para arcar com as dívidas incidentes no mesmo período
ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO		
3. Imobilização do Patrimônio Líquido	$(AP + PL) \times 100$	Quanto do PL foi aplicado no ativo permanente
4. Participação do Capital de Terceiros	$[(PC + ELP) / PL] \times 100$	Qual o percentual de capital de terceiros em relação ao PL do hospital
5. Composição do Endividamento	$[PC / (PC + ELP)] \times 100$	O percentual de dívida total que o hospital deve pagar no curto prazo (próximo exercício) em relação ao total de suas dívidas
6. Índice de Cobertura de Juros	$LAJIR / \text{Desp. Financeiras}$	Indica a capacidade do hospital pagar juros a seus credores (pagar suas despesas financeiras)
7. Índice de Endividamento Geral	$(PC + ELP) / AT$	O montante de ativos do hospital que é financiado com recursos de terceiros
ATIVIDADES		
8. Prazo Médio de Rotação de Estoques - PMRE	$ESTm / CSP$	Quantos dias em média os materiais e medicamentos ficam armazenados no hospital antes de serem utilizados
9. Prazo Médio de Recebimento de Serviços Prestados - PMRS	$(DRm / ROB) \times DP$	Qual o período de tempo que o hospital leva, em média, para receber convênios, particulares ou SUS, por serviços prestados
LUCRATIVIDADE		
10. Margem Bruta	LB / ROL	Quanto de lucro bruto em R\$ para

		cada R\$ 1 de faturamento líquido no período, indicando, portanto, a margem bruta da receita em relação à eficiência do serviço prestado pelo hospital
11. Margem Líquida	$(LL / ROL) \times 100$	Qual o percentual de lucro que o hospital está obtendo em relação ao seu faturamento
12. Margem Operacional	LO / ROL	Quanto de lucro operacional o hospital gerou para cada R\$ 1 da receita operacional líquida
13. Giro do Ativo	ROL / AT	Mostra se o hospital está prestando um volume apropriado de serviços indicando quanto faturou para cada R\$ 1 de investimento no ativo total do hospital
RENTABILIDADE		
14. Retorno sobre o Ativo (<i>Return On Assets – ROA</i>)	$(LL / AT) \times 100$	Indica em R\$ o lucro líquido ou superávit do hospital no período para cada R\$ 100 investidos pelo hospital no ativo total
15. Retorno sobre o Patrimônio Líquido (<i>Return On Equity – ROE</i>)	$(LL / PLm) \times 100$	A rentabilidade em R\$ para cada R\$ 100 aplicados pelos proprietários ou acionistas do hospital, sendo assim, de particular interesse para eles. Indicando o quanto estarão obtendo de retorno anual em relação aos seus investimentos no hospital
<p>Legenda: AC – Ativo Circulante; AP – Ativo Permanente; AT – Ativo total; CSP – Custo dos Serviços Prestados; ELP – Exigível a Longo Prazo; ESTm – Estoque Médio; LAJIR – Lucro Antes dos Juros e Imposto de Renda; LB – Lucro Bruto; LL – Lucro Líquido; LO – Lucro Operacional; PC – Passivo Circulante; PL – Patrimônio Líquido; PLm – Patrimônio Líquido Médio; RLP – Realizável a Longo Prazo; ROB – Receita Operacional Bruta; ROL – Receita Operacional Líquida;</p>		

Fonte: Adaptado de Souza et al. (2009).

2.3.1 Índices de liquidez, endividamento e atividades

Os índices de liquidez apresentam a capacidade de pagamento da empresa. Se ela consegue arcar tanto com suas obrigações de curto prazo, como com as de longo prazo (SOUZA, 2014). Significa ter saldo em caixa para honrar com os compromissos assumidos pela organização (CAMLOFFSKI, 2014).

Os indicadores de endividamento, também chamados de estrutura de capital, mostram se a empresa utiliza mais os recursos de terceiros, por meio de endividamento,



ou recursos próprios, dos próprios investidores. E em relação ao capital de terceiros, quanto é devido no curto prazo (passivo circulante) ou no longo prazo (passivo não circulante). O ideal é que a maior parte das dívidas esteja no longo prazo, permitindo à empresa maior prazo de pagamento, sendo que, quanto menor o índice, melhor o desempenho (SOUZA, 2014).

Os índices de endividamento sugeridos por Souza et al. (2009) neste grupo são imobilização do patrimônio líquido, participação do capital de terceiros, composição do endividamento, índice de cobertura de juros e índice de endividamento geral.

Quanto aos indicadores de atividades, Martins (2005) informa que eles apontam com que rapidez as contas circulantes do hospital, como estoques, contas médicas a receber e a pagar são convertidas em caixa. Como índices de atividades, Souza et al. (2009) sugerem o prazo médio de rotação de estoque e o Prazo Médio de Recebimento dos Serviços Prestados (PMRSP), este, também conhecido em outros tipos de organização como Prazo Médio de Recebimento (PMR) ou Prazo Médio de Recebimento de Vendas (PMRV).

2.3.2 Índices de lucratividade e rentabilidade

Os índices de lucratividade mostram efeitos combinados de liquidez, da dívida sobre os resultados operacionais e da administração de ativos (BRINGHAM; EHRHARDT, 2006). Já os índices de rentabilidade indicam o quanto estão rendendo os capitais investidos e, geralmente, são calculados sobre as receitas líquidas e, em alguns casos, sobre as receitas brutas deduzindo somente das vendas canceladas e abatimentos (HOJI, 2014).

Souza et al. (2009) indicam como índices de lucratividade a margem bruta, margem líquida, margem operacional e giro do ativo; e como índices de rentabilidade, o Retorno Sobre o Patrimônio Líquido e o Retorno Sobre o Ativo. Martins (2005) informa que estes dois indicadores de rentabilidade permitem ao administrador financeiro hospitalar avaliar os resultados financeiros hospitalares em relação às receitas médicas, aos investimentos e retornos aos proprietários.

Hoji (2014) e Souza (2014) apresentam os índices de margem bruta e margem líquida como indicadores de rentabilidade e não de lucratividade. O último autor



também inclui ao grupo rentabilidade a margem operacional. Já Assaf Neto (2015) apresenta seus índices de lucratividade e de rentabilidade em um único capítulo, não os segmentando. O objetivo dos índices de lucratividade para Martins (2005) também é o retorno financeiro do hospital.

2.4 OUTRAS FERRAMENTAS FINANCEIRAS

Ainda há outros tipos de ferramentas para análise financeira, como o Valor Presente Líquido (VPL) que, segundo PADOVEZE (2013b) mostra o custo do dinheiro no tempo, considerando o valor do investimento, os fluxos futuros de benefícios (caixa, lucro, juros, etc), a quantidade de períodos e a taxa mínima de atratividade. O VPL desconta os valores dos fluxos futuros a determinada taxa de juros, a fim de que eles se apresentem em valores atuais.

A taxa interna de retorno (TIR) nada mais é do que a taxa que anula (o iguala a zero) o VPL (ABREU FILHO et al., 2008; HAWAWINI; VIALLET, 2010). Sendo que a maioria dos projetos, por exemplo, possui um investimento na data 0 e a partir disso começa a gerar retornos positivos (ABREU FILHO et al., 2008). Exemplo: se existe um projeto cujo investimento inicial (na data 0) é de \$ 10.000 e o caixa esperado no período n é de \$ 12.000, então a TIR desse projeto é 20% (HAWAWINI; VIALLET, 2010).

Já o *payback*, por sua vez, é o número de anos para se recuperar o investimento feito no tempo 0. Se houve um valor aplicado de \$ 42 mil, com retorno no ano 1 de \$ 14 mil e no ano 2 de \$ 28 mil, ao final do ano 2 terá sido recuperado o valor investido (GITMAN, 2010). É axiomático que se pode trazer os valores do ano 1 e 2 a valor presente, aplicando uma taxa de juros e efetuar os cálculos considerando valores atuais (na data 0).

Já a gestão de custos por atividade hospitalar é importante pois possibilita o gerenciamento da quantidade de custos por procedimento médico, por especialidade médica ou para todo o hospitalar (MARTINS, 2002). O Custeio ABC, conforme Kaplan e Cooper (1998) surgiu na década de 80 com o objetivo de suprir necessidades de informação mais precisa sobre o custo de cada atividade envolvida nos processos de produção e prestação de serviços. Marinho, Oliveira e Siqueira (2016) abordam que o custeio ABC envolve cinco etapas: identificar os custos; mapear as atividades; distribuir

os custos das atividades indiretas até às diretas e distribuir os custos das atividades nos produtos ou serviços.

Já o custeio por absorção, surgido na década de 20, compreende a apropriação de todos os custos de produção aos bens produzidos. Ele pode ser com ou sem departamentalização e apropria os custos diretos e indiretos aos produtos, despesas administrativas, com vendas e financeiras, colocando-as como sendo do período (AZEVEDO; GOUVÊA; OLIVEIRA, 2006). Megliorini (2011) ressalta que a vantagem deste tipo de custeio é estar de acordo com os princípios fundamentais da contabilidade e atende aos requisitos legais e societários.

3 METODOLOGIA

Nesta pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa, a qual segundo Michel (2015), busca analisar dados descritivos obtidos diretamente da situação em análise. Na pesquisa qualitativa, a verdade não é comprovada de forma numérica ou estatística e sim com base na experimentação empírica, partindo de uma análise detalhada, abrangente, consistente e coerente, e da argumentação lógica de ideias.

Os procedimentos metodológicos adotados foram exploratório, descritivo e estudo de multicascos, com abordagem qualitativa, por meio de questionários respondidos pelos gestores de cada hospital.

A coleta de dados aconteceu nos cinco hospitais no sul de Santa Catarina, sendo quatro hospitais gerais e um especializado. Dois são particulares/convênio, outro é somente público (atendimento SUS), dois são públicos e particulares/convênio, os quais serão apresentados como hospital A, B, C, D e E. Nesse trabalho não será explicitado a classificação dos hospitais, devido à pequena amostra e focado em um único município, foi resguardado a identificação do hospital.

Na pesquisa, buscou-se aplicar um questionário junto aos gestores financeiros dos hospitais, a fim de evidenciar o perfil do gestor financeiro; se aplicam algum método de custeio por atividade hospitalar; se a alta gestão utiliza indicadores ou não na tomada de decisão, como a contratação de funcionários, compras, aumento de quadro, participação de convênios, entre outros. Buscar-se-á também, identificar quais as ferramentas e indicadores financeiros são mais comumente utilizados na gestão dos

hospitais que se equiparam aos métodos adequados à gestão financeira hospitalar propostos no estudo de Souza et al. (2009).

A pesquisa é descritiva porque objetiva responder as três questões específicas da gestão financeira dos hospitais citados. A coleta de dados ocorreu em cinco hospitais que atuam em município no sul de Santa Catarina.

4 RESULTADOS

Os questionários foram respondidos pelos responsáveis pela área financeira dos cinco hospitais, que posteriormente será exposto no decorrer do trabalho.

Para fins de preservar a identificação dos entrevistados, eles serão classificados como gestor 1, 2, 3, 4 e 5. Ressalta-se que posteriormente serão apresentados os indicadores financeiros utilizados pelos hospitais A, B, C, D e E e que o gestor 1 não está relacionado ao hospital A, a fim de cumprir o sigilo da pesquisa, segmentando a apresentação dos resultados em duas partes: (a) perfil dos gestores e; (b) uso dos indicadores pelos hospitais.

O quadro 2 apresenta a função de cada gestor, formação acadêmica e complementar e há quanto tempo trabalha na empresa.

Quadro 2 - perfil dos gestores financeiros.

GESTORES	FUNÇÃO	FORMAÇÃO ACADÊMICA E COMPLEMENTAR	TEMPO DE EMPRESA
1	Analista financeiro	Ciências Contábeis	3 anos
2	Diretor administrativo	Administração e pós-graduação <i>lato sensu</i> em gestão de pessoas e outras.	5 meses
3	Administrador	Administração hospitalar, licenciatura em matemática e pós-graduação <i>lato sensu</i> em gestão hospitalar	10 anos
4	Gerente financeiro	Ciências Contábeis e pós-graduação <i>lato sensu</i> em gestão financeira	23 anos
5	Administrador	Administração e engenharia civil	9 anos

Fonte: dados da pesquisa

Dos hospitais entrevistados, dois não utilizam nenhum sistema de custeio, dois utilizam o custeio por absorção e um utiliza o custeio baseado em atividades (ABC), apresentados por Azevedo, Gouvêa e Oliveira (2006) e Megliorini (2011) e por Kaplan e Norton (1998) e Marinho, Oliveira e Siqueira (2016), respectivamente.

Abaixo, serão expostos os indicadores sugeridos por Souza et al. (2009) como apropriados para a administração hospitalar e será visto quantos hospitais utilizam cada indicador. O quadro 3 apresenta os índices sugeridos pelo autor supracitado.

Quadro 3 - aplicabilidade dos índices.

Quantidade de hospitais						Índice	Fórmula
A	B	C	D	E	Total	ÍNDICES DE LIQUIDEZ	
x	x	x		x	4	Liquidez Geral	$(AC + RLP) / (PC + ELP)$
x				x	2	Liquidez Corrente	AC / PC
ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO							
x				x	2	Imobilização do Patrimônio Líquido	$(AP + PL) \times 100$
				x	1	Participação do Capital de Terceiros	$[(PC + ELP) / PL] \times 100$
	x			x	2	Composição do Endividamento	$[PC / (PC + ELP)] \times 100$
	x			x	2	Índice de Cobertura de Juros	$LAJIR / \text{Desp. Financeiras}$
				x	1	Índice de Endividamento Geral	$(PC + ELP) / AT$
ATIVIDADES							
x	x	x		x	4	Prazo Médio de Rotação de Estoques – PMRE	$ESTm / CSP$
	x	x		x	3	Prazo Médio de Recebimento de Serviços Prestados - PMRS	$(DRm / ROB) \times DP$
LUCRATIVIDADE							
x				x	2	Margem Bruta	LB / ROL
x				x	2	Margem Líquida	$(LL / ROL) \times 100$
x				x	2	Margem Operacional	LO / ROL
x				x	2	Giro do Ativo	ROL / AT
RENTABILIDADE							
				x	1	Retorno sobre o Ativo (<i>Return On Assets – ROA</i>)	$(LL / AT) \times 100$
				x	1	Retorno sobre o Patrimônio Líquido (<i>Return On Equity – ROE</i>)	$(LL / PLm) \times 100$

Fonte: adaptado de Souza et al. (2009).



Além dos índices sugeridos por Souza et al. (2009), há outros índices e ferramentas econômico-financeiras utilizados pelos hospitais, evidenciados no quadro 4.

Quadro 4 - Demais índices e ferramentas econômico-financeiras utilizados pelos hospitais.

QUANTIDADE DE HOSPITAIS	FERRAMENTA
2	Análise horizontal
3	Análise vertical
1	Ponto de equilíbrio
1	VPL
1	TIR
1	<i>Payback</i>
1	Fluxo de caixa
1	Indicadores de qualidade
1	Faturamento
1	Internação
1	Produção
1	Produtividade
1	Material
2	Qualidade
4	DRE e/ou balanço

Fonte: dados da pesquisa

O quadro 4 apresenta as ferramentas de gestão financeira utilizadas pelos hospitais, sugeridas por Souza et al. (2009). Além dessas ferramentas, evidenciou-se a utilização de outras ferramentas como o fluxo de caixa, indicadores administrativos ou o de recursos humanos (indicadores de internação e qualidade).

Como indicadores de produção, foram citados os números de atendimentos realizados, capacidade ociosa e taxa de ocupação hospitalar. Os indicadores de produtividade, foram expostos a média de permanência de cada paciente em leito, funcionários / leito e índice de rotatividade. Indicadores de material, apresenta-se retorno de materiais e índice de atendimento de pedido. Indicadores de qualidade, evidencia-se a taxa de infecção, taxa de mortalidade geral e taxa de mortalidade respiratória e a ferramenta de faturamento.

O fluxo de caixa engloba informações que permitem o equilíbrio entre as entradas e saídas de dinheiro, tratando essencialmente do gerenciamento de contas a

pagar e a receber, bem como, a posição das disponibilidades (SOUSA, 2007). O demonstrativo de resultados (DRE) é uma forma ordenada e sistemática de evidenciar o resumo das receitas, despesas e lucro ou prejuízo, demonstrando o volume de dinheiro que a empresa pode ganhar (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

As análises vertical e horizontal são importantes para avaliar a capacidade de comparar valores do período atual com os do período anterior, complementando o balanço patrimonial e a DRE. Pois valores tratados de forma isolada não informam adequadamente o comportamento da organização ao longo do tempo (ASSAF NETO, 2015; COSTA, 2016).

O ponto de equilíbrio é o número de vendas que iguala o lucro a zero, cujo cálculo é custos fixos/margem de contribuição unitária (ponto de equilíbrio em unidades) ou; custos fixos/índice da margem de contribuição (ponto de equilíbrio em valor de vendas) (MAHER, 2001). O quadro 5 mostra os índices utilizados pelos hospitais.

Quadro 5 - índices utilizados por hospital.

HOSPITAL	ÍNDICES SOUZA et al. (2009)	OUTROS ÍNDICES E FERRAMENTAS	TOTAL
A	8	3	11
B	5	6	11
C	3	6	9
D	0	1	1
E	15	1	16

Fonte: dados da pesquisa

O quadro 6 demonstra os índices e ferramentas econômico-financeiras mais utilizados pelos hospitais.

Quadro 6 - Índices e ferramentas mais utilizados pelos hospitais

ÍNDICES	QUANTIDADE UTILIZADA
Liquidez geral	4
Prazo médio de rotação de estoque	4
DRE e/ou balanço	4
Prazo médio de recebimento de serviços prestados	3
Análise vertical	3
Qualidade	2
Faturamento	1
Liquidez corrente	2

Imobilização do patrimônio líquido	2
Composição do endividamento	2
Índice de cobertura de juros	2
Margem bruta	2
Margem líquida	2
Margem operacional	2
Giro do ativo	2
Análise horizontal	2
VPL	1
TIR	1
<i>Payback</i>	1
Participação do capital de terceiros	1
Índice de endividamento geral	1
Retorno sobre o ativo	1
Retorno sobre o patrimônio líquido	1
Ponto de equilíbrio	1
Fluxo de caixa	1
Indicadores de qualidade	1
Internação	1
Produção	1
Produtividade	1
Material	1

Fonte: dados da pesquisa

Tratando da tomada de decisão, todos os quatro hospitais afirmam que a alta gestão leva em conta ferramentas financeiras da seguinte forma, conforme o exposto no quadro 7.

Quadro 7 - Tipos de índices utilizados pelos hospitais para a tomada de decisão.

HOSPITAL	ÍNDICES SOUZA et al. (2009)	OUTROS ÍNDICES E FERRAMENTAS
A	x	x
B	x	x
C	x	
D		x
E	x	x

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se que os hospitais A, B, C e E utilizam alguns dos índices abordados por Martins (2005), quando informaram que apontam com que rapidez as contas circulantes do hospital, como estoques, contas médicas a receber e a pagar são convertidas em caixa, bem como, dos índices abordados por Souza et al. (2009),



principalmente quanto ao prazo médio de rotação de estoque e o Prazo Médio de Recebimento dos Serviços Prestados (PMRSP), conhecido também como Prazo Médio de Recebimento (PMR) ou Prazo Médio de Recebimento de Vendas (PMRV).

5 CONCLUSÃO

Esse estudo objetivou avaliar se os hospitais do sul de Santa Catarina utilizam as ferramentas de gestão financeira para avaliar o desempenho dos hospitais para tomada de decisão. De modo geral, pode-se considerar que os hospitais estudados adotam alguns índices de gestão financeira, somente o hospital D não faz uso de nenhum indicador em sua gestão, porém, a alta liderança da empresa considera outros indicadores financeiros como a DRE e os balanços patrimoniais na tomada de decisões.

Observou-se que hospital faz uso dos dados do DRE e balanço patrimonial, porém, afirmam que não utilizam ferramenta de gestão financeira para a tomada de decisão pelos gestores. Um dos hospitais afirma que utiliza todos os indicadores financeiros sugeridos, além de outras ferramentas gerenciais. Do total da amostra, três hospitais utilizam as ferramentas: (3) imobilização do Patrimônio Líquido; (5) Composição do endividamento e (8) Prazo médio de rotação de estoques – PMRE dos indicadores sugeridos, além de outras ferramentas de controle, como índices de produtividade, de internação, de qualidade, dentre outros. Os resultados mostram que as ferramentas mais utilizadas são: (i) Liquidez geral, (ii) Prazo médio de rotação de estoque; (iii) DRE e/ou Balanço patrimonial; (iv) Prazo médio de recebimento de serviços prestados e (v) Análise vertical. Constatou-se nas entrevistas, que somente o hospital D não utilizam os índices de gestão financeira na sua totalidade, mas usam outras ferramentas de controle, como índices de produtividade, internação, qualidade, dentre outros.

Os resultados mostram que os hospitais necessitam melhorar os métodos de gestão financeira e utilizar todas as potencialidades das ferramentas de gestão financeira disponibilizadas. Há uma carência de uma gestão financeira profissionalizada e avanços nos estudos sobre a temática.

Para estudos futuros, sugere-se coletar dados de uma amostra maior de hospitais, buscando dados em outras regiões do Brasil e efetuar a pesquisa



segmentando-os em públicos, particulares e particulares/públicos/convênios e avaliar os tipos de instituições que mais utilizam os indicadores da gestão financeira. Esse estudo optou por não segmentar, pois ao trabalhar com as cinco instituições do município, poderiam ser identificadas, comprometendo o sigilo acordado entre os pesquisadores e pesquisados.

REFERÊNCIAS

- ABBAS, Katia. **Gestão de custos em organizações hospitalares**. Florianópolis, 2001. 155f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- ABREU FILHO, José Carlos Franco de, *et al n.* **Finanças corporativas**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. Finanças corporativas e valor. 7. ed. São Paulo: Editora S.A, 2014.
- _____. **Estrutura e análise de balanços**. Um enfoque econômico financeiro. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- AZEVEDO, Ana Paula Ferreira; GOUVÊA, Josiane Bento; OLIVEIRA, Ualison Rébula de. Custeio por Absorção x Custeio ABC. In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 3. 2006. Resende. **Anais...**, Resende, 2006. CD-ROM.
- BETSON, Carol; PEDROJA, Alberta T. Physician Managers: A Description of Their Jobs in Hospitals. **Hospital and Health Services Administration**, v. 34, n. 3, p. 353-69, 1989.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de Negócios – Estratégia para Micro e Pequenas Empresas**. Barueri: Manole, 2005.
- BORGA, Gustavo Severo; KLIEMANN NETO, Francisco José. Gestão Hospitalar: identificação das práticas de aprendizagem existentes nos hospitais. **Saúde Soc.** São Paulo, v. 17, n. 1, p. 44-60, 2008.
- BRINGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BRINGHAM, Eugene F. EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Thomson, 2006.
- CAMLOFFSKI, Rodrigo. **Análise de investimentos e viabilidade financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 2014.



COSTA, Isaías Adonias de Medeiros. **Análise de balanço**: uma importante ferramenta na gestão empresarial. Caicó, 2016. 84. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, 2016.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Pearson, 2010.

GUERRA, Mariana. **Análise de desempenho de organizações hospitalares**. 2011. 144 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

GOMES, Carolina Costa, et al. Avaliação de hospitais por meio de índices econômico-financeiros e do modelo de Fleuriet. In: XIII Congresso USP de iniciação científica em contabilidade, 2016, São Paulo. Building Knowledge in Accounting, São Paulo, 2016. 14p.

GONÇALVES, Lima Ernesto. **Gestão Hospitalar**: administrando o hospital moderno. São Paulo: Saraiva, 2006.

HAWAINI, Gabriel. VIALLET, Claude. **Finanças para executivos**. Gestão para a criação de valor. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**. Matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. São Paulo: Atlas, 2014.

IBGE. **Santa Catarina Criciúma**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=420460>>. Acesso em: 21 mar. 2017.

KAPLAN, Robert Samuel; COOPER, Robin. **Custo & Desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.

KOVNER, Anthony R.; NEUHAUSER, Duncan. **Health services management**. 3. ed. Michigan, Health Administration Press, 1987.

MARINHO, Gleriston Verissimo; OLIVEIRA, Jailson Ribeiro de; SIQUEIRA, Bianca Bezerra. Implantação do método de custeio ABC em uma pequena empresa de serviços alimentícios: estudo de caso. In: XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 36. 2016, João Pessoa: **ABEPRO**, Rio de Janeiro, 03 a 06 de outubro de 2016. p. 1-19.

MARTINS, Domingos. **Custeio hospitalar por atividades**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Administração financeira hospitalar**. São Paulo: Atlas, 2005.



MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2015.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

ORTIZ, David Guillermo Fajardo. **Teoría y práctica de la administración de la atención médica y de hospitales**. México: La Prensa Médica Mexicana, 1972.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Planejamento orçamentário**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013a.

_____. **Controladoria estratégica operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2013b.

RAIMUNDINI, Simone Letícia; SOUZA, Antônio Artur. Análise do estado atual da gestão financeira em hospitais públicos no Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v.14, n. 1, p. 49-75, abr. 2003.

ROSS, Stephen Alan, et al. **Administração financeira: versão brasileira de corporate finance**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

SAQUETTO, Thiago Chieppe. **Eficiência técnica e inovatividade: um estudo em hospitais privados brasileiros**. 2012. 102f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2012.

SOUSA, Antonio de. **Gerência Financeira para Micro e Pequenas Empresas: um manual simplificado**. Rio de Janeiro: Elsevier SEBRAE, 2007

SOUZA, Antônio Artur de, et al. Indicadores de desempenho econômico-financeiro para hospitais: um estudo teórico. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**. Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 44-55, jul./dez. 2009.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento**. Princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 2014.

TEIXEIRA, Caroline Diones da Silva. **Ferramentas de gerenciamento econômico-financeiro como diferencial competitivo de mercado nas organizações do segmento de saúde**: Estudo das organizações de grande porte de Belo Horizonte e Região. Pedro Leopoldo, 2011. 133f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo.

VIRGINIA, Helena Soares de Souza; MOZACHI, Nelson. **O hospital**. Manual do ambiente hospitalar. 3. ed. Curitiba: Manual Real Ltda, 2009.

Trabalho Completo de Pesquisa

35397 - A DINÂMICA E AS PERSPECTIVAS DA INDICAÇÃO GEOGRÁFICA DOS VALES DA UVA GOETHE

Rebecca Marconi Peres, Guilherme Spiazzi dos Santos, Júlio Cesar Zilli, Adriana Carvalho Pinto Vieira¹

¹ Grupo de pesquisa: Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, Brasil.

Num mercado com altos níveis de concorrência, a busca por diferenciais que proporcionem vantagem competitiva para as organizações deve ser encarada como uma resposta dinâmica às constantes ameaças do ambiente em que ela atua. A partir da percepção de consumidores e produtores acerca das singularidades de determinados produtos devido a sua origem, histórico, método de produção ou ainda características físico-químicas únicas surgiu o conceito de Indicação Geográfica (IG) e com ele um ativo de diferenciação que atestava tais particularidades do bem ou serviço. A partir deste contexto, o estudo tem por objetivo conhecer a percepção dos vitivinicultores dos Vales da Uva Goethe com relação ao registro de indicação geográfica como diferencial competitivo. Metodologicamente, o estudo se caracterizou como uma pesquisa de caráter exploratório, descritiva e aplicada e quanto aos meios de investigação, como uma pesquisa bibliográfica, de campo e um estudo multicaso. A conquista do registro de indicação de procedência dos Vales da Uva Goethe em 2012 trouxe perspectivas diferentes para cada uma das quatro vinícolas respondentes, onde os empreendimentos analisados já compreendem que o registro de IG pode ser um diferencial a ser explorado e acreditam que este ativo pode fazer parte da composição do preço do bem comercializado.

Palavras-chave: Competitividade, Indicação Geográfica, Vales da Uva Goethe

1 INTRODUÇÃO

Num mercado com altos níveis de concorrência, a busca por diferenciais que proporcionem vantagem competitiva para as organizações deve ser encarada como uma resposta dinâmica às constantes ameaças do ambiente em que ela atua.

Esta procura por atributos únicos ou o enaltecimento de características intrínsecas que sejam percebidas pelo consumidor pode ser encarada como um dos vários caminhos buscados para a manutenção da vantagem da organização no cenário competitivo. Porém, este ativo que confere um diferencial ao produto, para que seja propriamente utilizando e entregue todo o seu potencial, além de ser reconhecido pelo mercado, deve ser encarado como um importante ativo pela própria empresa.



Neste sentido, é possível compreender que produtores e consumidores precisam estar em consonância quanto à importância de determinado diferencial, onde, mesmo que o comprador opte por consumir um produto, baseando sua escolha no diferencial apresentado pelo item, a organização também deve enxergar e enaltecer o ativo percebido pelo cliente.

A partir da percepção de consumidores e produtores acerca das singularidades de determinados produtos devido a sua origem, histórico, método de produção ou ainda características físico-químicas únicas surgiu o conceito de Indicação Geográfica (IG) e com ele um ativo de diferenciação que atestava tais particularidades do bem ou serviço.

O conceito de IG, nascido e largamente difundido na Europa, além de outras partes do mundo, vem paulatinamente ganhando maior relevância no Brasil a partir do reconhecimento da primeira IG nacional em 2002.

Com a expansão do conceito de IG em território nacional, bens e serviços passaram a ter suas peculiaridades asseguradas por este registro coletivo concedido pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). Por conseguinte, produtos nacionais passaram a se destacar e ganhar mercado, tendo o seu diferencial assegurado pela garantia de segurança da propriedade intelectual.

O primeiro registro de IG no Estado de Santa Catarina, e o único até o presente momento, foi concedido em 2012 para a região dos Vales da Uva Goethe, formada por oito municípios do extremo sul catarinense, para a produção de vinhos e espumantes.

A IG concede ao produto vinícola dos Vales da Uva Goethe um signo aplicado sobre o bem que assegura a sua origem e qualidade, além de relacionar características históricas e culturais que o diferencia de demais concorrentes diretos ou substitutos. Porém, o reconhecimento das características próprias dos vinhos Goethe por meio do selo de IG não é o final da trajetória.

Considerando a exclusividade do registro de IG, os produtores de uva e vinho Goethe da região dos Vales da Uva Goethe, podem gozar do direito de uso desse signo a fim de diferenciar o seu produto no mercado, desde que seguindo criteriosamente as normas impostas pelo conselho regulador.



Inicialmente, o registro de IG concedido pelo INPI foi o de Indicação de Procedência (IP) e atualmente a Associação dos Produtores da Uva e do Vinho Goethe de Urussanga (ProGoethe) busca pleitear o registro de Denominação de Origem (DO).

Porém, apesar da existência do direito de uso do registro de IG pelos produtores associados da região, é possível perceber níveis variados de interesse de aplicação do signo sobre o produto e a divulgação deste diferencial para o mercado.

A partir deste contexto, o estudo tem por objetivo conhecer a percepção dos vitivinicultores dos Vales da Uva Goethe com relação ao registro de indicação geográfica como diferencial competitivo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INDICAÇÃO GEOGRÁFICA

O conceito de Indicação Geográfica (IG) surgiu a partir da percepção de consumidores, vendedores e produtores de particularidades que diferenciavam um determinado produto, pois tais características não eram encontradas em bens equivalentes provenientes de outras regiões, passando a ser representada na forma de um signo aplicado sobre o produto final com a finalidade de destacar tais peculiaridades (ADDOR; GRAZIOLI, 2002; CERDAN *et al*, 2014).

A IG, assim como as marcas, tem por objetivo diferenciar bens e apontar a sua origem, normalmente comercial, sendo que a indicação desta origem serve para que o consumidor saiba quem é o seu fornecedor, garantindo a sua procedência em termos comerciais (CERDAN, BRUCH e SILVIA, 2010).

Apesar do surgimento do conceito de IG estar atrelado à necessidade de um instrumento que, baseado nas percepções dos clientes atestasse as particularidades de determinados produtos devido à localidade de fabricação e/ou métodos de produção diferenciados, o desenvolvimento das IG's se deu de forma demorada, primeiramente visto como um signo de qualidade inerente ao produto e posteriormente também servido como instrumento para evitar possíveis fraudes (DA CUNHA 2015).

De acordo com os artigos 177 e 178 da Lei da Propriedade Industrial n.º 9.279 de 14 de maio de 1996, o termo indicação geográfica no Brasil se caracteriza por duas modalidades:



Art. 177. Considera-se indicação de procedência o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço.

Art. 178. Considera-se denominação de origem o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos (BRASIL, 1996).

Segundo Brasil (1996) a indicação de procedência (IP) refere-se ao nome do local que se tornou conhecido por produzir, extrair ou fabricar determinado produto ou prestar determinado serviço. Já a denominação de origem (DO) refere-se ao nome do local que passou a designar produtos ou serviços, cujas qualidades ou características podem ser atribuídas a sua origem geográfica.

No ano de 1947, o *Office International de La Vigne et Du Vin* (OIV) indicou alguns princípios e condições para determinar as DO's:

a) Uma denominação de origem deve ser reconhecida pelo seu uso e por uma comprovada reputação.

b) Esse renome deve ser resultante das características qualitativas de um determinado produto, definidas por dois tipos de influência ou valor: *i)* fatores naturais (clima, solo, variedades, etc.), cujo permitam delinear uma área produtiva. *ii)* fatores devidos à intervenção do homem, no qual sua influência é de superior ou inferior relevância (métodos de vinificação, sistemas de cultivo, etc.).

Da Cunha (2015) relata que é possível perceber que a IP se caracterizam por descrever o local ou região em que se produz ou extrai o produto, onde, neste caso, não há a necessidade em mencionar se as condições ambientais ou os fatores humanos influenciam na qualidade do produto. Contudo, para as DO's, é obrigatória a determinação das características que trazem exclusividade para o produto, fruto de características do ambiente ou de fatores humanos.

Segundo Glass (2008) as IG's possuem grande apelo no mercado, baseado na garantia de um produto diversificado, seja pela origem ou pela qualidade peculiar, quando comparados a produtos que não possuem registro de IG. Além disso, o autor destaca que é também uma forma de proporcionar o desenvolvimento das regiões que possuem a delimitação, pois evidenciam as pessoas, locais e produtos por meio das heranças culturais, que são consideradas bens subjetivos e por sua natureza,



intransferíveis.

As IG's servem como um instrumento que atrai o interesse do consumidor, pois se o comprador observa alguma peculiaridade no produto que consome, acaba sendo atraído a conhecer as origens de tal produto (DA CUNHA, 2015).

No ramo vitivinícola, de acordo com Jeziorny (2009), pode-se observar que há uma divisão entre produção de vinhos com uvas tipo *vitis labrusca* ou híbridas, conhecidos como vinhos de mesa e a produção de vinhos à base de uvas tipo *vitis vinífera*, que geram vinhos finos. Porém, além da simples diferenciação entre estes dois tipos de vinho, também há outra segmentação: *i)* a dos vinhos que são produzidos em regiões com registro de Indicação Geográfica (IG) e *ii)* aqueles que não são produzidos em zonas geograficamente delimitadas.

De acordo com SEBRAE (s.d.) um estudo realizado pela Comissão Europeia de Comércio, o consumidor tende a valorizar mais os produtos com IGs do seguinte modo: *i)* Garantia de origem: 37%; *ii)* Garantia de qualidade: 37%; *iii)* Garantia de lugar e método de produção: 57%; *iv)* Tradição: 17%. Deste modo, pode-se classificar a IG como um diferencial competitivo para o produtor e também favorece o crescimento da área produtiva SEBRAE (s.d.).

2.2 COMPETITIVIDADE

De acordo com Chudnovsky (1990), os conceitos de competitividade se baseiam entre os fatores microeconômico e macroeconômico. Microeconômicos estão relacionados ao comportamento das empresas, como o processo de produção, processo financeiro e sua posição diante dos seus concorrentes. Já o macroeconômico condiz nos resultados econômicos que a economia nacional demonstra através das formas de competitividade, a sua posição no comércio internacional e a satisfação da sociedade.

A competitividade, segundo Porter (1989) surge quando uma empresa escolhe e elabora uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva tendo em vista seu ambiente, sendo que é a capacidade da organização de formular e aplicar estratégias que lhes permitam ampliar ou conservar de forma duradoura uma posição sustentável no mercado que denota a capacidade competitiva da organização (COUTINHO; FERRAZ, 1995).



Esta tomada de decisão visando assegurar uma vantagem competitiva deriva da inteligência competitiva da organização, ou seja, da sua capacidade trabalhar informações sobre os concorrentes (SPINIETTI, 2005).

Oliveira (2004) relata que competitividade significa aptidão de uma empresa em manter ou aumentar seus lucros e sua participação mercadológica. Para isso, a organização precisa saber aproveitar sua capacitação e as vantagens competitivas adquiridas ao longo dos anos.

A agregação de valor aos produtos, segundo Chaddad (1996) é um dos meios para incluir, de forma competitiva no mercado, regiões com baixas produções. Segundo Caldas *et al.* (2005) devido ao seu valor econômico, os produtos oriundos de regiões com denominações específicas são recorrentemente objetos de destaque e disputa nos organismos que regulam o comércio exterior. Estas disputas remetem ao que Porter (1989) postulou sobre a criação e manutenção da vantagem competitiva, pois a organização não precisa ser limitada pelas fronteiras do seu país de origem quando a mesma se encontra inserida num mercado de competitividade globalizada.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa de caráter exploratório, descritiva e aplicada, uma vez que exige do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja investigar e pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, além de abordar áreas que apresentam escasso conhecimento sistematizado (TRIVIÑOS, 1987, VERGARA, 2009).

Quanto aos meios de investigação, caracterizou-se como uma pesquisa bibliográfica, de campo e um estudo multicaso, sendo que a pesquisa de campo tem como objetivo reunir informações e conhecimento acerca de um problema específico na busca por uma resposta ou hipótese que se pretende comprovar ou ainda, na busca de novos elementos e relações entre eles e os estudos multicaso são determinados pela compreensão de dados com uma maior abrangência, sem a limitação predeterminada em uma única organização (GIL, 2009, MARCONI; LAKATOS, 2005; YIN, 2001).

Neste estudo foram consideradas para análise as cinco vinícolas associada da ProGoethe contanto com questionário estruturado visando compreender as dinâmicas utilizadas pelos vinicultores e a perspectivas da IG dos Vales da Uva Goethe.

O questionário foi baseado no trabalho de Glass e Castro (2009) e enviado para as vinícolas por meio de correio eletrônico no mês de agosto de 2017 para coleta de dados primários, obtendo-se resposta de quatro organizações.

A análise e abordagem da pesquisa são de caráter qualitativo, sendo que as vinícolas são caracterizadas de 1 a 4 por questão de preservação de identidade.

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da coleta de dados junto à amostra de quatro vinícolas dos Vales da Uva Goethe.

No Quadro 1 abaixo, em termos de estratégia mercadológica, estão listados itens que devem ser considerados indispensáveis pelas vinícolas em estudo.

Quadro 1 – Itens indispensáveis para as vinícolas

ITENS	
Marca (nome)	Atratividade da garrafa (rótulo, etc)
Denominação/Apelação de origem (IG)	Feiras e Degustações
Prêmios obtidos	Enoturismo
Preço	Ponto de Venda
Publicidade (propaganda)	Outros

Fonte: Elaboração própria a partir do questionário (2017).

Para as vinícolas, estes itens são distribuídos diferentemente para cada uma. No Quadro 2 a seguir, a vinícola 1 determina o grau de importância de cada elemento citado anteriormente.

Quadro 2 – Itens X Grau de importância – vinícola 1

ITENS	GRAU DE IMPORTÂNCIA
Marca (nome)	Muitíssima importância
Denominação/Apelação de origem (IG)	Muitíssima importância
Prêmios obtidos	É importante
Preço	Muita importância

Publicidade (propaganda)	Muita importância
Atratividade da garrafa (rótulo, etc.)	Muitíssima importância
Feiras e degustações	É importante
Enoturismo	Muitíssima importância
Ponto de venda	Muitíssima importância
Outros, quais: redes sociais	Muitíssima importância

Fonte: Adaptado de Glass e Castro (2009).

Pode-se perceber que a vinícola 1 demonstra importância em todos os quesitos, dando extrema relevância aos itens de: marca, IG, atratividade da garrafa, enoturismo, ponto de venda e publicações em redes sociais. Isso demonstra que a vinícola tem como estratégia principal de mercado a qualidade de seu produto.

A vinícola 2 possui uma perspectiva semelhante ao da vinícola 1. No Quadro 3 abaixo, pode-se analisar esta semelhança.

Quadro 3 – Itens X Grau de importância – vinícola 2

ITENS	GRAU DE IMPORTÂNCIA
Marca (nome)	Muita importância
Denominação/Apeação de origem (IG)	Muita importância
Prêmios obtidos	Muita importância
Preço	É importante
Publicidade (propaganda)	Muita importância
Atratividade da garrafa (rótulo, etc.)	Muita importância
Feiras e degustações	É importante
Enoturismo	Muita importância
Ponto de venda	Muita importância

Fonte: Adaptado de Glass e Castro (2009).

A vinícola 2, semelhante à 1, possui uma estratégia de mercado voltada à qualidade de seus vinhos. Já a vinícola 3 demonstra-se ao contrário das primeiras vinícolas. No Quadro 4, relata-se o posicionamento da vinícola em questão.

Quadro 4 – Itens X Grau de importância – vinícola 3

ITENS	GRAU DE IMPORTÂNCIA
Marca (nome)	É importante
Denominação/Apeação de origem (IG)	Pouca importância
Prêmios obtidos	Nenhuma importância
Preço	Muita importância

Publicidade (propaganda)	É importante
Atratividade da garrafa (rótulo, etc.)	É importante
Feiras e degustações	Muita importância
Enoturismo	Pouca importância
Ponto de venda	Muita importância

Fonte: Adaptado de Glass e Castro (2009).

A partir destes resultados acima, pode-se analisar que a estratégia mercadológica da vinícola 3 é mais voltada em preço.

No Quadro 4 a seguir, relatam-se os resultados deste primeiro questionamento da vinícola 4. Não muito diferente das vinícolas 1 e 2, a empresa se posiciona no mercado prezando pela qualidade em seus produtos.

Quadro 5 – Itens X Grau de importância – vinícola 4

ITENS	GRAU DE IMPORTÂNCIA
Marca (nome)	Muitíssima importância
Denominação/Apelação de origem (IG)	Muitíssima importância
Prêmios obtidos	-
Preço	Muitíssima importância
Publicidade (propaganda)	É importante
Atratividade da garrafa (rótulo, etc.)	Muita importância
Feiras e degustações	Muitíssima importância
Enoturismo	-
Ponto de venda	Muitíssima importância

Fonte: Adaptado de Glass e Castro (2009).

O segundo questionamento às vinícolas, ainda em questão de estratégia mercadológica, foi no quesito de em quais destes itens estavam sendo investido mais atualmente. No Quadro 6 a seguir, demonstram-se as respostas.

Quadro 6 – Itens investidos atualmente pelas vinícolas

VINÍCOLAS	INVESTIMENTOS
Vinícola 1	Denominação/Apelação de origem (IG), atratividade da garrafa (rótulo, etc.), Enoturismo
Vinícola 2	Marca (nome), denominação/Apelação de origem (IG), prêmios obtidos, preço, publicidade (propaganda), atratividade da garrafa (rótulo, etc.), feiras e degustações, Enoturismo, ponto de venda
Vinícola 3	Marca (nome), preço, publicidade (propaganda)



Vinícola 4	Preço, atratividade da garrafa (rótulo, etc.), feiras e degustações
------------	---

Fonte: Adaptado de Glass e Castro (2009).

Segundo os dados acima, pode-se verificar que as vinícolas 1, 2 e 4 buscam aprimorar seus produtos sempre buscando maior qualidade. Já a vinícola 3 apresenta a estratégia de produzir sem muita qualidade, prezando sempre pelo preço.

No Quadro 7 abaixo, determina-se o último questionamento da estratégia de mercado, buscando verificar quais itens as vinícolas pretendem investir mais futuramente com relação ao que investe atualmente.

Quadro 7 – Itens que pretendem investir futuramente

VINÍCOLAS	INVESTIMENTOS FUTUROS
Vinícola 1	Atratividade da garrafa (rótulo, etc.), ponto de venda, redes sociais e site
Vinícola 2	Denominação/Apelação de origem (IG), publicidade (propaganda), Enoturismo
Vinícola 3	Denominação/Apelação de origem (IG), atratividade da garrafa (rótulo, etc.), Enoturismo
Vinícola 4	Denominação/Apelação de origem (IG), feiras e degustações, ponto de venda

Fonte: Adaptado de Glass e Castro (2009).

Estes investimentos planejados podem trazer o crescimento da região e também das vinícolas, promovendo seus produtos em nível nacional e internacional. Como a maioria das vinícolas pretende investir mais em sua indicação geográfica, isso pode oferecer fortalecimento destas empresas no mercado.

Após verificar as estratégias mercadológicas de cada vinícola, o questionamento seguinte proporciona estabelecer a relação das vinícolas e a indicação geográfica desta região. De primeira instância, questionou-se como a empresa empreende ou empreendeu alguma iniciativa quanto às IG's. No Quadro 8 a seguir, compreendem-se as respostas de cada vinícola.

Quadro 8 – Iniciativa quanto às IG's

VINÍCOLAS	A SUA EMPRESA EMPREENDE OU EMPREENDEU ALGUMA INICIATIVA QUANTO ÀS IGs?
Vinícola 1	Sim, a empresa está num estágio intermediário
Vinícola 2	Sim, a empresa está num estágio intermediário



Vinícola 3	Sim, a empresa está num estágio avançado
Vinícola 4	Sim, a empresa está num estágio intermediário

Fonte: Adaptado de Glass e Castro (2009).

Segundo os dados acima, as vinícolas, de modo geral, estão avançando quanto ao empreendimento da indicação geográfica da região dos Vales da Uva Goethe. Este fato é muito positivo para todos os envolvidos, visto que haveria um reconhecimento maior da área e também dos produtos envolvidos.

Depois disso, analisou-se como a empresa entende essa característica do vinho. A vinícola 1 informou que compreende como uma tradição. A vinícola 2 percebe como garantias de origem, do local e método de produção, garantia de qualidade e tradição. A vinícola 3 acredita que pode servir como garantia de origem e de qualidade. E finalizando, a vinícola 4 entende como garantia de origem, do local e método de produção, de qualidade e tradição. Ou seja, a IG representaria todas essas garantias, representando aspectos positivos para todas essas empresas.

No quesito clientela, questionou-se sobre o conhecimento de cada um sobre as o significado das IG's e o que ela representaria. No Quadro 9 a seguir verificam-se os resultados.

Quadro 9 – Clientes e seu conhecimento sobre IG's

VINÍCOLAS	COM RELAÇÃO AOS CONSUMIDORES DOS VINHOS DE SUA VINÍCOLA, O QUE SUA EMPRESA ACREDITA QUE SEUS CONSUMIDORES ENTENDEM POR “INDICAÇÃO GEOGRÁFICA?”
Vinícola 1	A maioria não tem conhecimento sobre indicações geográficas
Vinícola 2	Muitos não sabem sobre IG, outros sim
Vinícola 3	A maioria não tem conhecimento sobre indicações geográficas
Vinícola 4	A maioria não tem conhecimento sobre indicações geográficas

Fonte: Adaptado de Glass e Castro (2009).

Conforme acima, os clientes não possuem muito conhecimento sobre o que são e o que as IG's representariam para a região, podendo ser um fato negativo às vinícolas, que estariam investindo e não obtendo retorno ou reconhecimento.

E por último, no Quadro 10 está relacionado até quanto à empresa acredita que os consumidores de vinhos estariam dispostos a pagar a mais pelos vinhos que têm essa característica em relação aos demais.

Quadro 10 – Disposição dos clientes a pagar a mais pelos vinhos que tem IG

VINÍCOLAS	ATÉ QUANTO A SUA EMPRESA ACREDITA QUE OS CONSUMIDORES DE SEUS VINHOS ESTARIAM DISPOSTOS A PAGAR A MAIS PELOS VINHOS QUE TÊM ESSA CARACTERÍSTICA EM RELAÇÃO AOS DEMAIS
Vinícola 1	Até 20 % a mais
Vinícola 2	Não sei
Vinícola 3	Até 20 % a mais
Vinícola 4	Até 10 % a mais

Fonte: Adaptado de Glass e Castro (2009).

Para as vinícolas, é muito importante verificar o que será melhor para o desenvolvimento da região e o que proverá o crescimento de seu empreendimento e o reconhecimento de seus produtos. Desta forma, com a IG auxiliaria a promover todos esses quesitos.

5 CONCLUSÃO

Partindo do objetivo de conhecer a percepção dos vitivinicultores dos Vales da Uva Goethe com relação ao registro de indicação geográfica como diferencial competitivo este estudo considera que a conquista do registro de indicação de procedência dos Vales da Uva Goethe em 2012 trouxe perspectivas diferentes para cada uma das quatro vinícolas respondentes.

Para vinícola 3, uma das quatro estudadas, itens como o próprio registro de IG, enoturismo e prêmios obtidos representam pouca ou nenhuma importância, enquanto em sua análise, preço, ponto de venda e feiras de degustação são itens mais relevantes que a própria IG. Já as demais vinícolas consideram o registro de IG como um elemento importante para o seu negócio. Além desta consideração, a atratividade da garrafa, preço, ponto de venda e feiras de degustação são itens relevantes para os seus respectivos empreendimentos.

Referente a investimentos e investimentos futuros, todas as vinícolas consideram investimentos na manutenção da IG, além de outras questões como publicidade. Tal consideração está em consonância com a percepção das quatro

vinícolas que afirmam que a maioria dos seus consumidores não tem conhecimento sobre indicação geográfica.

Mesmo não havendo este conhecimento por parte do público consumidor, três vinícolas consideram que os seus consumidores estariam dispostos a pagar de 10% a 20% a mais pelos vinhos que têm essa característica em relação aos demais.

A partir deste estudo pode-se considerar que os empreendimentos analisados já compreendem que o registro de IG pode ser um diferencial a ser explorado e acreditam que este ativo pode fazer parte da composição do preço do bem comercializado.

REFERÊNCIAS

ADDOR, F.; GRAZIOLI, A. Geographical indications beyond wines and spirits: a roadmap for a better protection for geographical indications in the WTO/TRIPPS agreements. **The Journal of Intellectual Property**, 5(6), (2002) p. 865-897.

BRASIL. Lei n.º 9.279/96, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 14 maio 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9279.htm>. Acesso em: 05 junho 2017.

CALDAS, A. S. Novos usos do território: as indicações geográficas protegidas como unidades de desenvolvimento regional. **Revista Análise & Dados**, Salvador, n. 11, p. 05-15, 2005.

CERDAN, C. M.; BRUCH, K. L.; SILVA, A. L. da. **Curso de propriedade intelectual & inovação no agronegócio**: Módulo II, indicação geográfica. 2 ed. Brasília: MAPA, 2010.

CERDAN, C. M. T.; BRUCH, K. L.; SILVA, A. L.; COPETI, M.; FÁVERO, K. C.; LOCATELLI, L. **Indicação Geográfica de produtos agropecuários: importância histórica e atual**. In: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Curso de propriedade intelectual & inovação no agronegócio**: Módulo II, indicação geográfica / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; organização Luiz Otávio Pimentel – 4ª ed. – Florianópolis: MAPA, Florianópolis: FUNJAB, 2014.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHADDAD, F. R. **Denominações de origem controlada**: uma alternativa de adição de valor no agribusiness. 1996. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.



COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Papirus, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLASS, R. F.; CASTRO, A. M. G de. As indicações geográficas como estratégia mercadológica para vinhos. Brasília: Embrapa Informações Tecnológicas, 2009.

JEZIORNY, D. L. **Território Vale dos Vinhedos**: instituições, indicação geográfica e singularidade na vitivinicultura da serra gaúcha. 2009, 201 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, L. de. **A Estratégia Organizacional na Competitividade: Um Estudo Teórico**. Minas Gerais, Vol. 10, No. 4, jul-ago 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 15ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SEBRAE. **Indicações Geográficas do Paraná**. Paraná, s.d. Disponível em: <https://sgcwem.pr.sebrae.com.br/PortalSebrae/sebraeaz/Indica%C3%A7%C3%A3o-Geogr%C3%A1fica> Acesso em 28 de jun. de 2017.

SPINETTI, L. **Inteligência nas empresas**: competitividade e proteção. Rio de Janeiro: Thomson, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Fonte financiadora: Este estudo contou com fomento PIBIC/UNESC.



Trabalho Completo de Pesquisa

35478 - ENDOMARKETING: UMA PROPOSTA COM FOCO NA MOTIVAÇÃO DO PÚBLICO INTERNO DO CRICIÚMA ESPORTE CLUBE

Karla Fernandes Fabre, Luciane de Carvalho Pereira¹

¹Curso de Administração de Empresas,
Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, Brasil.

O presente artigo é resultado de uma pesquisa que teve como objetivo estruturar uma proposta de *endomarketing* com foco na motivação do público interno do Criciúma Esporte Clube. A metodologia utilizada foi caracterizada como pesquisa descritiva quanto aos fins de investigação e estudo de caso, quanto aos meios de investigação. A população alvo foi delimitada pelos 145 colaboradores do Criciúma Esporte Clube, localizado no Sul de Santa Catarina. O estudo caracterizou-se por coleta de dados primários e secundários e técnica de coleta de dados qualitativa e quantitativa. Os instrumentos utilizados para a obtenção dos dados foram: entrevista com o setor de marketing e de recursos humanos e questionário impresso aplicado pela própria empresa em seus colaboradores. Verificou-se que o clube não possui ações de *endomarketing* explícitas, em contra partida, a grande maioria de colaboradores gostaria que fossem feitas campanhas internas a fim de motivá-los. Após a análise dos dados obtidos na pesquisa procedeu-se à elaboração de uma proposta de *endomarketing* que procurou estar de acordo com a realidade e focada em gerar benefícios buscando aprimorar o desempenho do clube esportivo em questão, primeiramente no âmbito interno e, conseqüentemente, posteriormente no âmbito externo.

Palavras-chave: Marketing, *Endomarketing*, Clube Esportivo, Criciúma Esporte Clube.

1 ENDOMARKETING NO CRICIÚMA ESPORTE CLUBE

Atualmente, as empresas buscam entender seus colaboradores a fim de torná-los, cada vez mais, atuantes e defensores em relação à imagem da empresa.

O *endomarketing* ou marketing interno é uma importante ferramenta que tem como ação principal introduzir o conhecimento da missão, visão e valores no dia a dia dos colaboradores e torná-los os principais clientes de uma organização, afinal o marketing da empresa deve começar de dentro para fora.

O *Endomarketing* pode e deve ser utilizado por gestores para otimizar e aperfeiçoar resultados, obtendo um diferencial perante os concorrentes. Transmitir as informações aos colaboradores para que a mensagem possa ser absorvida de maneira rápida e com maior intensidade é mais um dos objetivos do *endomarketing*. A empresa



deve estar sempre analisando o melhor modo de proporcionar um maior e melhor nível da informação que deve ser passada ao público interno (BRUM, 2007).

O Criciúma Esporte Clube é considerado um dos times de Santa Catarina com maiores glórias e títulos conquistados, como a Copa do Brasil. Foi o primeiro time do estado que disputou a Taça Libertadores da América, competição de renome mundial, após o C.E.C apenas a Chapecoense conseguiu este feito no ano de 2017. Desde sua criação, o clube vem passando por diversas mudanças, transformações e estruturações.

Desta forma, o presente trabalho foi desenvolvido tendo como objetivo geral estruturar uma proposta de *endomarketing* com foco na motivação do público interno do Criciúma Esporte Clube.

O primeiro objetivo específico deste estudo foi contextualizar a atual situação do clube com relação a sua missão, visão e valores. Já o segundo objetivo específico teve como finalidade avaliar as estratégias de *endomarketing* que são ou não utilizadas pelo Criciúma Esporte Clube. O terceiro e quarto objetivos específicos, tratam de analisar a percepção do colaborador em relação ao clube e conhecer os fatores que levam à motivação ou desmotivação dos setores. O último objetivo específico foi elaborar uma proposta de *endomarketing* com foco na motivação do público interno.

Este artigo apresenta nos tópicos seguintes o referencial teórico e os resultados levantados através da pesquisa que foi aplicada com os colaboradores de cinco diferentes setores do clube, sendo eles: administrativo, cozinha, departamento de futebol profissional, categoria de base e loja.

2 O MERCADO ESPORTIVO

No Brasil segundo a Federação Nacional de Atletas Profissionais de Futebol (FENAPAF), existem 900 clubes que se consideram profissionais, caindo para 250 se considerado o caderno de encargos, este visa planejar e organizar operações necessárias no futebol. A Confederação Brasileira de Futebol (CBF) é o órgão dirigente máximo do futebol no Brasil. É responsável por organizar competições nacionais, como a Copa do Brasil e Campeonato Brasileiro das séries A, B, C e D. Também é responsável pela administração da Seleção Brasileira de Futebol.



Em Santa Catarina existem 26 times profissionais disputando a competição denominada “Catarinense”, regida pela Federação Catarinense de Futebol. Tal competição possui as séries A, B e C, onde os times são divididos nas determinadas séries conforme as melhores pontuações na competição durante cada ano.

O mercado esportivo, principalmente ligado ao futebol, está cada ano mais competitivo. Ser um dos vinte melhores times do Brasil é o objetivo final e o grande propósito de uma ampla maioria de times existentes no Brasil. Pitts e Stotlar (2002) escreveram que “o sucesso é definido pela própria empresa esportiva e em geral se mede pela realização de seus objetivos propostos”.

2.1 GESTÃO ESPORTIVA APLICADA NO FUTEBOL

Inicialmente, o futebol era visto como uma área de lazer e apenas isso. Ao longo dos tempos foram percebidas possibilidades de transformar o futebol em produção de riquezas, as quais necessitavam de gestão para alcançar objetivos desejados (REIS et al, 2013).

Segundo Rocco Junior (2013), nos dias atuais, as principais associações esportivas do futebol no mundo são comparadas a organizações multinacionais, sendo assim, a evolução na gestão do futebol é tida como uma necessidade para o crescimento e desenvolvimento do clube esportivo. Há todo momento comissão técnica e jogadores se reinventam, estão sempre buscando novas técnicas, treinos e atividades que visam um melhor aproveitamento dentro de campo. Um pouco diferente do que acontece com a gestão dos clubes, onde prevalece a emoção clubística, agendas pessoais, mau uso da verba, corrupção e amadorismo (LOPES, 1995).

Os clubes esportivos devem ser administrados por especialistas honestos e capazes, que tenham o objetivo de gerir o clube como empresa séria. Todos os profissionais que ali trabalham devem entender suas funções e agir conforme seu cargo e especialização. O cumprimento de premissas básicas da administração permite um melhor gerenciamento dos clubes (BORSARI, 1941).

O planejamento abrange ações de ativação, engajamento e relacionamento através de campanhas publicitárias, *endomarketing*, imprensa e mídias sociais (KADOW, 2011). As principais variáveis e princípios de gestão estratégica para um clube



de futebol, independente de qual seja a visão estratégica do clube, indica uma posição paralela entre os mercados de torcedores e jogadores, obrigando ações diferentes para cada tipo de público (interno ou externo) (LEONCINI; SILVA, 2004).

Qualquer produto ou empresa esportiva pode ser considerado concorrência, vencer significa atingir um nível satisfatório dentro do negócio esportivo. O sucesso é definido pela própria empresa e pela realização de seus objetivos (PITTS; STOTLAR, 2002). O negócio relacionado ao futebol e à gestão estratégica de clubes possui uma vasta área de crescimento, seja em gestão financeira, marketing ou dentro do próprio desempenho esportivo, que, geralmente, acaba afetando todas as outras áreas (LEONCINI; SILVA, 2004).

Em todas as classes sociais, em pessoas de todas as idades, todos os sexos, raças ou diversidades afins, existem o orgulho de demonstrar a paixão pelo seu time de coração, seja com o uso da camisa ou qualquer outro acessório do time esportivo. Setores de comunicação e marketing de milhares de empresas investem milhões de reais como forma de estratégia para atingir o coração do consumidor, o clube de futebol possui uma vantagem, já possuir sua marca no coração de seu público alvo, o torcedor. Os clubes devem deixar de lado o amadorismo em suas gestões e suprir-se de ferramentas de marketing e profissionais qualificados, os quais estudam, planejam e criam estratégias para atingirem objetivos (CHATAIGNIER, 2004).

2.2 GESTÃO DE MARKETING NO FUTEBOL

O marketing esportivo se tornou a função mais importante de uma organização esportiva. Os princípios e fundamentos do marketing foram e ainda são usados em diversos segmentos da indústria do esporte, sendo alterados conforme necessidade (PITTS; STOTLAR, 2002).

A definição de marketing esportivo não difere muito da definição do marketing propriamente dito, este apenas é relacionada ao esporte. Vinculam-se aos quatro P's, premissas básicas do marketing, entretanto acrescenta-se outro P, este sendo: Paixão (PITTS; STOTLAR, 2002). Em concordância com Pitts e Stotlar, Yanaze (2007), afirma que o marketing esportivo segue os mesmos princípios do marketing, envolvendo a



pesquisa de mercado, público-alvo, preço, ponto de venda, divulgação e manutenção de imagem.

Na realização de um projeto ou estratégia de marketing esportivo é preciso analisar, primeiramente, o mercado. Deve-se ter atenção para o tamanho do mercado, ou seja, os torcedores de um clube. São eles o grupo em potencial para consumir determinado bem (PITTS; STOTLAR, 2002).

Uma equipe esportiva, por exemplo, é composta por atletas que são indivíduos com características diversas, vindos dos mais diferentes países e culturas, que se unem para atuar dentro de um mesmo sistema sociocultural na busca de objetivos determinados, em geral, a conquista de títulos ou uma boa performance em uma determinada competição. Essa união provoca um compartilhamento de crenças, valores hábitos, entre outros fatores, que irão orientar suas ações dentro de um contexto preexistente, definindo assim as suas identidades (ROCCO JUNIOR, 2013).

A relação do uso de imagem dos jogadores com o clube esportivo, em geral, é pouco utilizada. As organizações acabam por utilizar pouco o potencial dos craques para transmitir mensagens, ideias e fazer o marketing e publicidade para o clube. O uso da imagem desse tipo de funcionário do clube acaba se restringindo aos jogos televisionados, reportagens e publicações em jornais e revistas (SANTOS, 2002).

2.2 ENDOMARKETING

O significado da palavra *endomarketing* é notável. *Éndon*, origem grega, significa “em, para dentro, dentro de”, revelando a ação no interior de algo (BEKIN, 2005). O *endomarketing* surgiu devido às mudanças significativas ocorridas pelo mundo como: a globalização, a crescente concorrência internacional e a economia baseada em serviços. Toda mudança ocorre devido a uma necessidade inevitável e o *endomarketing* surgiu como forma de estratégia e evolutiva para a competição (BEKIN, 2005).

São diversas crises que o Brasil vem enfrentando ao longo dos anos e as empresas não deixam de sofrer as consequências. Os desafios existentes em uma crise exigem criatividade, talento e visão. O *endomarketing* pode ser considerado uma das respostas às crises, estimulando as qualidades necessárias (BEKIN, 2005).



Minadeo (2008) assegura que o *endomarketing* pode ser considerado um meio de agregar valor aos serviços proporcionado ao cliente externo, de modo que busca difundir valores e melhorar os serviços prestados. Enquanto Bekin (2005) afirma que “Marketing atrai e retêm clientes, *endomarketing* atrai e retêm funcionários... que retêm clientes”.

O *endomarketing* tem como alvo o público interno da empresa, com o objetivo de realizar ações de marketing que visam promover valores propostos a servir o cliente. O comprometimento dos funcionários é essencial e tal se obtém com a adesão dos valores e objetivos pretendidos pela empresa e necessita da cooperação de uma equipe e a integração de vários setores (BEKIN, 2005). Nesse sentido, Gronroos (2003) afirma que melhorar o ambiente de trabalho juntamente com os afazeres é um importante objetivo. É através do marketing externo lançado pelos funcionários que se obtém o foco decisivo do *endomarketing*.

Segundo Brum (2007), o conceito de *endomarketing* hoje se expandiu muito, considera-se assim, todo esforço tido pela empresa a fim de proporcionar um relacionamento com o colaborador saudável, produtivo e contínuo.

Minadeo (2008) afirma que a empresa será mais atraente como ambiente de trabalho para seu pessoal, dependendo do quão bem é feito o *endomarketing*. Já Brum (2007), afirma que o *endomarketing* é a comunicação interna feita com fotos, frases, cor, brilhos e outros recursos e técnicas do marketing.

Um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade. Apoiando em B2E e ERM, como opções empregando-se comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital (BEKIN, 2005).

A comunicação interna pode ocorrer por meio da comunicação pessoal e impressa, através de boletins, circulares, quadros de aviso. Também se deve utilizar comunicação telefônica, telemarketing interno, comunicação eletrônica e comunicação digital. A intranet é tida como a mídia ideal do *endomarketing* (BEKIN, 2005).

Grande parte das empresas busca um ambiente onde todos que fazem parte dela se comprometam e empenham-se para o crescimento pessoal e coletivo, com um único objetivo: satisfazer o cliente. Entretanto, o funcionário também deve estar satisfeito



ao entregar o que o cliente quer, renovando assim a concepção de marketing. O *endomarketing* entra com a proposta estratégica de transformar o marketing e fazê-lo presente em todas as atividades da empresa (BEKIN, 2005). O *endomarketing* integra a comunicação entre os colaboradores, facilitando, através de canais internos, todo o processo de comunicação interna e gerando efeitos positivos internamente (BARTH; NEGRI, 2012).

O *endomarketing* é considerado um meio de valorização diante dos funcionários da organização. A valorização pode se dar através de prêmios, viagens, dinheiro em espécie ou de alguma outra maneira que o funcionário se sinta importante por atingir seus objetivos (BEKIN, 2005).

A função do *endomarketing* é mostrar que existem também clientes internos, que possuem seus valores e se for possível tornar essa ideia real na cabeça dos funcionários, quem ganha é o cliente externo, com melhorias na qualidade, nos produtos e serviços. Além do engajamento e produtividade no trabalho feito (BEKIN, 2005).

Dar a primeira atenção ao funcionário mostra como a empresa se interessa com ele e é o cliente interno que, primeiramente, precisa ser conquistado. Simples ações como expor os objetivos da empresa, apresentar as campanhas publicitárias antes mesmo de serem lançadas ao público externo ou ouvir o que o colaborador tem a dizer, podem fazer com que os colaboradores se sintam importantes e cooperem cada vez mais com a organização (BEKIN, 2005). É possível afirmar que o *endomarketing* pode influenciar de maneira positiva sobre problemas como: absenteísmo, rotatividade de pessoal, baixa produtividade, problemas de relacionamentos, e outras situações que afetam a produtividade e a qualidade do serviço e que podem ser refletidos externamente, prejudicando a imagem da empresa perante o mercado. (FILHO; PASSOS; PEREIRA, 2013).

Considerado como uma importante ferramenta de gestão, o *endomarketing* auxilia no bom desempenho geral da organização. As mesmas precisam assegurar que esteja sendo transmitindo ao colaborador a necessidade empresarial e a devida importância do cumprimento dessas necessidades para o sucesso da empresa (SARRACENI, 2011).

Não basta possuir terrenos, máquinas e equipamentos para obter o sucesso, é imprescindível a força de trabalho de todos que trabalham dentro da empresa. Para



que a mudança ocorra com sucesso é necessário empenho, esforço e determinação. As empresas, em geral, se adaptam por obrigação para se adequar as condições do mercado (BEKIN, 2005).

A ferramenta de *endomarketing* busca agregar valores para a empresa, assim como para seus funcionários, considerados ponto estratégico das empresas por estarem em contato direto com os clientes (MARQUES, 2010).

Uma mudança ou qualquer nova informação sobre os serviços oferecidos pela empresa logo devem ser disseminadas pela gerência, através da comunicação, para os funcionários, evitando que os mesmos obtenham tal informação através de terceiros, fofocas ou especulações, gerando assim insatisfações (MINADEO, 2008).

De acordo com Brum (2007), nos negócios atuais, o que funcionário sente em relação ao seu líder está se tornando mais importante do que o que ele pensa em relação a eles. Silva (2004) afirma que a integração entre setores, com os processos organizacionais e as estratégias competitivas é de extrema importância.

A etapa inicial para a implantação do *endomarketing* se dá através de uma pesquisa para a coleta de informações sobre a cultura da empresa, sua comunicação e características no público interno (COSTA, 2012).

É perceptível que todas as pessoas gostam de saber que o trabalho realizado por ela faz, e muito, a diferença na vida dos clientes da empresa. Trabalhar ações de *endomarketing* dentro da empresa pode multiplicar a boa imagem da organização facilitando atingir os objetivos da empresa (MINADEO, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada, quanto aos fins de investigação, enquadra-se como uma pesquisa descritiva, em função de que visa apontar e descrever como o colaborador do clube se sente em relação ao clube e quais pontos podem e devem ser melhorados. O meio determinado para a pesquisa foi o estudo de caso, tal escolha aconteceu devido à necessidade de averiguar em um clube de futebol localizado no sul catarinense, mais especificamente no Criciúma Esporte Clube, tendo como população-alvo para a aplicação da pesquisa os funcionários do clube. Como se trata de uma pesquisa que busca a percepção de todos os funcionários do clube foi verificado que o



melhor método para a realização da pesquisa é o censo, sendo que a população total a ser investigada não é infinita e o custo não será alto. A obtenção dos dados aconteceu através daqueles que responderam o questionário.

A primeira parte da coleta de dados se deu por meio de uma entrevista, envolvendo a Gerente de Marketing que obteve auxílio nas respostas da auxiliar de Marketing e da Coordenadora do RH do Criciúma Esporte Clube. A entrevista foi aplicada pessoalmente no dia 22 de março de 2017, sendo consideradas as informações obtidas nesta data, também foram sanadas algumas dúvidas via e-mail.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O histórico apresentado abaixo foi elaborado com informações do site do clube, entrevista com a coordenadora de marketing do clube e conversas informais com torcedores e moradores antigos da cidade de Criciúma – SC.

O Criciúma Esporte Clube iniciou sua história no dia 13 maio de 1947, inicialmente através de um grupo de comerciantes da cidade de Criciúma que decidiram criar um time para o centro da cidade e colocaram o nome de Comerciante Esporte Clube. Ao longo da década que se passou o time conquistou alguns títulos locais e em 1955 inaugura seu estádio, o Heriberto Hülse. No ano de 1978 o Comerciante passou por grandes transformações, no dia 17 de março ocorreu a mudança de nome para Criciúma Esporte Clube. No dia 13 de maio acontece a alteração de cores de azul e branco para preto (representando o carvão), branco (presente na maioria dos times) e amarelo (representando a riqueza da região), além da mudança do distintivo do clube.

Após a troca de nome, cores e escudo o time obteve diversas conquistas, entretanto, uma das mais importantes da história é a Copa do Brasil de 1991. Foi através deste campeonato que o Criciúma começou a ficar conhecido e respeitado nacionalmente, o clube eliminou gigantes da competição e conquistou invicto o título da Copa do Brasil garantindo assim uma vaga na tão sonhada Libertadores de 1992 e transformando o clube em um dos únicos de Santa Catarina a conquistar tal feito. Atualmente apenas o Criciúma em 1992 e a Chapecoense no ano de 2017 participaram desta competição Internacional. Após a Copa do Brasil, o clube somou diversas



conquistas como: estaduais e campeonato brasileiro série B e C. Atualmente participa da série B do Campeonato Brasileiro.

A entrevista aplicada pela pesquisadora enquadra-se como semi estruturada, ou seja, as questões foram pré estabelecidas e aplicadas posteriormente com a gerente de marketing do clube, que obteve auxílio nas respostas da auxiliar de marketing e da coordenadora de recursos humanos, no dia 22 de março de 2017, sendo que as informações contidas na entrevista são referentes à determinada data, assim como o número de colaboradores do clube.

Um dos primeiros questionamentos feito pela pesquisadora foi a respeito da missão, visão e valores do clube. Foi respondido que a missão e visão do clube foram criadas no início deste ano (2017), quanto aos valores o vice-presidente administrativo concluiu que não há necessidade de desenvolver, mesmo o marketing acreditando ter necessidade.

A missão do Criciúma Esporte Clube é *“Ser um clube formador de atletas e vencedor, gerando entretenimento e satisfação aos sócios, torcedores e comunidade em geral, respeitado por suas ações profissionais e sociais.”* Já sua visão é *“Consolidar-se como um clube formador, financeiramente saneado, e vencedor do esporte nacional e internacional.”*

Após a criação da missão e visão, foram fixadas na parede de cada setor do clube “plaquinhas” a fim de disseminar e divulgar a missão e visão no clube, sendo esta a maneira encontrada para que os colaboradores tivessem conhecimento da mesma. Como é um conceito novo no clube não existe a sustentação no dia a dia, foi feita uma reunião com o responsável de cada setor apenas para apresentação. Na foto abaixo segue a foto da plaquinha com a missão e visão atual do clube.

Em relação aos setores que o clube possui, com informações transmitidas pela coordenadora de RH, foram listados os seguintes: departamento de futebol profissional, departamento categoria de base, administrativo, manutenção, loja e cozinha. A direção e o setor jurídico não são contratados pelo clube, exercem a função sem fins lucrativos e fora do clube no caso do setor jurídico.

Referente ao funcionamento do marketing do clube a entrevistada respondeu que o marketing é um departamento da organização, com 03 colaboradores que cuida das ações, eventos, comunicação visual e área comercial. Desenvolvemos campanhas



publicitárias, alimentação das redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter e Whatsapp), criação de anúncios, textos para rádio, alimentação do site oficial, ações em dias de jogos, interação com os torcedores, desenvolvimento da comunicação visual, etc.

Em relação ao marketing interno, segundo a auxiliar de marketing, não existe nenhuma ação, planejamento ou um padrão, chega perto de algumas datas comemorativas, algum colaborador tem uma ideia e põe para aprovação da direção, muitas vezes, depende da verba atual do clube. Não podendo ser mensurada em melhora de desempenho quando alguma ação acontece. Em relação à comemoração de final de ano, a auxiliar informou que já aconteceu em outros anos com outra gestão, entretanto não ocorre mais, era realizado na sala de recreação um churrasco para confraternização entre os funcionários. Em relação aos benefícios oferecidos aos colaboradores a coordenadora de RH respondeu que clube dispõe dos seguintes benefícios: plano de saúde, descontos no clube carvoeiro, descontos na loja do clube e vale refeição. Já em relação a prêmios oferecidos aos colaboradores que se destaquem ou ao setor que atinja determinada meta, foi informado que *“Na outra gestão tinha, essa não. No futebol, quando é jogo que eles ganham, eles ganham um prêmio, um “bicho” que eles falam e é dividido entre eles, mas aos outros colaborados não.”* Em relação ao reconhecimento do trabalho feito pelo colaborador, foi perguntado se é costume passar um *feedback*. A entrevistada com concordância da auxiliar de marketing respondeu que não. Em relação ao incentivo, também é inexistente.

Referente à comunicação interna, a gerente de marketing informou que ocorre através de e-mails, grupos no *whatsapp* e recados em murais, não possuem nenhum sistema de *intranet*. Em relação às reuniões, foi perguntado se são realizadas e com que frequência. A entrevistada respondeu que são realizadas, geralmente a cada mês com os responsáveis pelo setor. Questionada sobre como é mensurado o desempenho do clube a entrevistada afirma que: *“O nosso produto principal é o futebol, então assim, se o futebol não tem bom desempenho, nós do marketing também não vamos ter, a gente não consegue trabalhar com a imagem do atleta, não consegue fazer ações. (...) É um reflexo, se o time vai bem, conseguimos trabalhar melhor, até para conseguir patrocínio, para conseguir parcerias. É medida mais pelo desempenho dos atletas.”*

Sobre a existência ou não da preocupação do clube em contratar colaboradores que se identifiquem com a filosofia do clube, a coordenadora de RH



transmitiu a informação que sim, existe esta preocupação. O clube não contrata torcedores fanáticos por atrapalhar no dia a dia e sigilo de informações. Foi questionado se o clube encontra-se satisfeito com o atual desempenho de seus colaboradores. A entrevistada respondeu que *“Tem um monte de coisa que pode melhorar, mas principalmente em relação a adquirir sócios, pois querendo ou não o sócio é uma renda nossa”*.

A entrevistada foi questionada se acredita que um funcionário treinado, capacitado, bem informado, satisfeito, realizado e orgulhoso de fazer parte do clube, faz a diferença na qualidade final do desempenho do clube, a mesma respondeu que *“Sim, com certeza, mas muita coisa tem que ser motivada pela empresa, não é o funcionário que vai se auto motivar a trabalhar sozinho numa empresa que não te dá incentivo”*.

O questionário foi enviado por e-mail ao clube que fez a impressão e distribuiu aos seus funcionários no momento oportuno para eles. Do total de 145 questionários aplicados, obteve-se o retorno de 56 questionários respondidos, sendo 10 do setor administrativo, 12 da manutenção, 2 da loja, 6 da cozinha, 13 do departamento de categoria da base e 13 do departamento de futebol profissional. Os questionários foram entregues a todos os funcionários do clube, entretanto, nem todos devolveram.

Observou-se que há predominância do gênero feminino nos setores administrativo, com uma diferença de 40% em relação ao gênero masculino que representam 30%, na cozinha, sendo 66,67% do gênero feminino e 33,33% do gênero masculino e na loja 100% representam o gênero feminino. Nos demais setores a presença feminina é pouca, devido ao fato de serem áreas onde há maiores necessidades da presença masculina, como no departamento de futebol profissional e de base, onde a quase totalidade de funcionários nestes setores se dá pela comissão técnica, jogadores e suporte médico. Franzini (2005), afirma que desde sua origem o mundo futebolístico é dominante o setor masculino, não só no esporte, mas também nos valores relacionados ao futebol.

Já a manutenção conta com serviços de segurança, motoristas e suporte ao Centro de Treinamento (CT) e do estádio Heriberto Hülse, onde a preferência para estes serviços são funcionários do gênero masculino. Outra questão levantada foi em relação à faixa etária dos pesquisados, percebe-se que no setor administrativo ocorre maior



equilíbrio entre as faixas etárias, distribuiu-se em cada faixa etária 20% com menos de 20 anos e 41 anos ou mais e 30% com 20 a 30 anos e de 31 a 40 anos.

Referente ao grau de escolaridade dos colaboradores do Criciúma Esporte Clube, identificou-se como uma questão a ser perguntada para conseguir um melhor resultado ao traçar o perfil do colaborador.

Foi possível observar uma ampla variedade no que diz respeito ao grau de escolaridade dos colaboradores. No setor de manutenção, 25% possuem ensino fundamental incompleto, 8,33% ensino fundamental completo, 25% ensino médio incompleto, 33,33% ensino médio completo e 8,33% superior incompleto. Considerada como uma área operacional, não demanda de um nível de instrução elevado, explicando assim o número baixo de funcionários com egresso no ensino superior.

A loja está dividida entre 50% com ensino fundamental completo e os outros 50% possuem ensino médio completo. Na cozinha 33,33% possuem ensino médio incompleto, 50% ensino médio completo e 16,67% ensino superior incompleto, setor este operacional que não demanda tanto grau de instrução, a experiência por si só já é o bastante.

No setor administrativo 10% possuem ensino médio completo. Já os pesquisados que possuem ensino superior incompleto, completo e pós graduação correspondem 30% cada. Neste setor o nível de instrução exige ser mais avançado, por se tratar do nível tático, onde ocorre o planejamento, verificação de metas e tarefas administrativas do clube. Exige técnica, responsabilidade e conhecimento específico.

O departamento de categoria de base conta com 30,77% dos colaboradores com ensino médio completo, ensino superior completo, incompleto e pós graduação 23,08% cada. Já no departamento de futebol profissional 31% possuem ensino médio completo, 23% ensino superior completo, 38% ensino superior completo e 8% pós graduação. Estes setores agregam comissão técnica, fisioterapeuta, médico, nutricionista e psicólogo, onde o mínimo exigido em relação ao grau de escolaridade é o ensino superior completo.

A cozinha e a manutenção foram os setores em que há uma maior porcentagem de novos funcionários (menos de 6 meses), cada qual com 33,33% cada. O departamento de base atingiu um percentual de 7,69%. É provável que o número de colaboradores que trabalham há menos de 6 meses no clube, principalmente no



departamento de futebol profissional e base, seja maior do que o apresentado, entretanto, não foi possível observar com clareza este dado, devido ao fato de uma pequena parcela ter se sujeitado a responder o questionário.

No período de 1 a 5 anos encontra-se 30% do setor administrativo, 16,67% da cozinha, 61,54% departamento de futebol profissional, 53,85% departamento categoria de base, 50% da loja e 25% da manutenção. O setor administrativo, cozinha, loja e manutenção são mais estáveis, justificando-se assim o período considerável de prestação de serviço ao clube. Já o departamento de futebol profissional e de base possuem uma taxa elevada de funcionários com 1 a 5 anos de colaboração com o clube, tendo em vista que estes setores são mais volúveis. Explica-se esta alta porcentagem pelo fato de não existir apenas atletas dentro departamento, mas também médicos, psicólogos, fisioterapeutas, massagistas, apoio, entre outros.

O benefício com maior conhecimento dos funcionários do setor administrativo é o desconto na loja do clube, representando 33,33%, seguido pelo vale refeição com 26,67% e o plano de saúde com a mesma porcentagem. Alguns pesquisados (10%) ainda reconhecem como benefício o plano carvoeiro, concedido também aos sócios do clube e apenas 3,33% afirmam receber ou consideram gratificações um benefício.

No departamento de futebol profissional o benefício com maior conhecimento foi o desconto na loja, representando 33,33%, seguido das gratificações com 25% e o plano de saúde com 22,22%. Já o vale refeição aparece com 19,44%. Neste setor evidenciam-se as gratificações, onde em determinado jogo ou campeonato o departamento recebe um valor para dividir entre o grupo caso atinjam determinado objetivo.

O departamento categoria de base também possui o desconto na loja como o benefício mais ofertado ou de maior conhecimento no setor, representando 39,39%. O vale refeição e o plano de saúde retratam 24,24% cada. A gratificação e o plano carvoeiro correspondem a 6,06%.



Foi possível observar que no setor administrativo, loja, departamento de futebol profissional e categoria de base, 100% dos pesquisados responderam que possuem conhecimento da missão e visão e concordam com a mesma. Este fato se deve à distribuição de placas pelos setores contendo a missão e visão do clube, sendo que é um conceito novo no clube aplicado no ano vigente de 2017.

Na cozinha 83,33% prestaram atenção e concordam e apenas 16,67% prestaram atenção e não concordam. No setor de manutenção sendo 83,33% que prestaram atenção e concordam e 16,67% não prestaram atenção e não conhecem. Os pesquisados que informaram não conhecer a missão e visão do clube, provavelmente não prestaram atenção nas placas colocadas nos setores, sendo este o único meio dos colabores conhecerem, sendo que não houve a apresentação destes conceitos aos funcionários do clube, apenas há alguns líderes de setores.

O setor administrativo encontra-se dividido entre os que têm conhecimento das metas a serem atingidas pelo setor e os que não têm conhecimento, cada com a representação de 50% dos pesquisados. Os que possuem o conhecimento ficam sabendo através de reuniões, pelo responsável do setor e por e-mail.

Na cozinha 83,33% responderam que sim, obtém o conhecimento das metas a serem atingidas, geralmente através da nutricionista, e 16,67% responderam que não obtém o conhecimento.

O departamento de futebol profissional 100% dos pesquisados responderam que obtém informações sobre as metas a serem atingidas pelo seu setor, sendo que ficam sabendo através de reuniões. É o setor que possui o produto final do clube, sendo visível qual o objetivo final do setor.

Já no departamento categoria de base, 69,23% dos colaboradores conhecem as metas e ficam sabendo através de reuniões e planejamentos, já 30,77% não conhecem.

Na loja 100% sabem as metas do setor e ficam sabendo através de conversas e e-mail. Na manutenção 33,33% conhecem através de normas internas e seu superior, já 66,67% não conhecem. Neste setor os colabores encontram-se dispersos em diversas funções diferentes e em diversas áreas do clube e até mesmo fora dele, motivo pelo qual dificulta a comunicação das metas a serem atingidas.



É possível observar que o meio de comunicação que o setor administrativo mais utiliza é o e-mail, seguido do grupo do whatsapp e posteriormente o mural de recados. Também obteve-se algumas respostas no “outros”, estes listaram telefone/ramal, como meio de comunicação.

Na cozinha apenas uma pessoa utiliza o e-mail como forma de comunicação, o mural de recados divide-se entre os que não utilizam (3 pessoas), os que sempre utilizam (2 pessoas) e o que às vezes utiliza (1 pessoa). Já o grupo do whatsapp 4 pessoas mencionaram utilizar e duas não utilizam. Todos os pesquisados deste setor informaram não utilizar outros meios de comunicação.

No departamento de futebol profissional o meio de comunicação mais utilizado é o grupo do whatsapp, onde todos os pesquisados utilizam todos os dias. O menos utilizado é o mural de recados, onde grande parte dos pesquisados deste setor não utilizam. Foi informado, por um dos pesquisados, na opção outros que utiliza a assessoria de imprensa como meio de comunicação.

No departamento categoria de base novamente o meio de comunicação mais utilizado é o grupo do whatsapp, entretanto, existe um pesquisado que não utiliza e outro que utiliza às vezes. O meio de comunicação menos utilizado é o e-mail.

A loja é composta apenas de dois colaboradores, onde está bem dividido o meio de comunicação utilizado por eles. Neste setor, também foi informado por um dos pesquisados a utilização de outro meio de comunicação, citando o telefone.

No setor de manutenção grande parte dos pesquisados não utilizam muito os meios de comunicação. Foi possível observar a utilização de murais de recados e grupos de whatsapp, mesmo não sendo a maioria dos pesquisados que utilizam. Ainda assim, um citou o telefone como meio de comunicação utilizado.

No setor administrativo é possível observar que predomina em relação à motivação o gostar/trabalhar na área que gosta. Fatores como organização e dinâmica, bom ambiente de trabalho e boa convivência, necessidade e experiência, ambiente de trabalho e salário, pagamento em dia, empresa conceituada na cidade, financeiro, clube reconhecido nacionalmente e trabalhar com a paixão do povo brasileiro (futebol) também apareceram como influenciadores da motivação.



O principal fator motivacional listado pelos colaboradores da cozinha é a necessidade enfrentada pelos pesquisados. Também motivos como amizade, estrutura oferecida e amor a profissão os motivam a trabalhar para o clube em questão.

Foi possível observar que estar dentro de um clube de futebol e trabalhar com o que gosta é o principal fator que motiva os colaboradores do departamento de futebol profissional. A possibilidade de crescimento e superação apareceram também como motivação, assim como o pensamento no futuro pessoal. Outro motivo que influencia é estar dentro do mercado do futebol, tendo possibilidades de ser notado por outros clubes, além da possibilidade de vencer cada jogo.

No departamento de base o maior fator que motiva os colaboradores é a realização do próprio trabalho. Apareceram também fatores como estar trabalhando diretamente com atletas, as condições oferecidas pelo clube, satisfação pessoal, treino diário, realização pessoal e profissional, possibilidade de crescimento profissional, obter ritmo de jogo e estrejar no time profissional.

O principal fator motivacional para os colaboradores do setor da manutenção é que o ambiente de trabalho é bom. Também foram citados fatores como adorar o que faz, gostar de trabalhar no clube, oportunidade recebida, gostar do cargo e o setor em que trabalha, os colegas de trabalho, pagamento em dia e torcer pelo time. Também foi possível constatar que existem colaboradores neste setor que não possuem motivação nenhuma e o motivo pela sua falta de desmotivação é o corte dos benefícios.

Os principais fatores desmotivadores durante o dia-a-dia dos colaboradores pesquisados foram a falta de comunicação e cumplicidade e a gestão centralizadora, ambos os fatores mencionados cada por três dos dez respondentes.

A falta de comunicação apareceu como principal fator desmotivador, assim como a desunião, falta de funcionários e de organização. A falta de profissionalismo e desinteresse dos colaboradores pelos cargos que ocupam também gera desmotivação, além do desrespeito e da indiferença.

O fator que mais desmotiva os pesquisados do departamento de futebol profissional é quando o time perde alguma partida. A falta de valorização profissional, gestão centralizadora, falta de oportunidades, mudanças repetidas de comissão técnica e estar longe da família também apareceram como resposta. Ainda tiveram quatro



colaboradores que alegaram que nenhum fator os desmotiva e outro que não respondeu a pergunta.

A direção centralizada é o fator que mais desmotiva os colaboradores do departamento categoria de base. A não valorização dos funcionários, desrespeito, desorganização, falta de profissionalismo de dirigentes e colegas de trabalho e ficar no banco de reservar aparecem também como fatores desmotivadores. Dois pesquisados responderam que nada os desmotiva e outros quatro não responderam.

A falta de informação é o principal fator desmotivador, bem como, salário baixo, corte de horas, desvio de informação, pessoas mal educadas, falta de profissionalismo e incompetência da administração também aparecem como fatores desmotivadores.

Em relação às ações que os colaboradores gostariam que fossem feitas a fim de melhorar a motivação e comunicação, as respostas foram diversificadas conforme apresenta o quadro 1:

Tabela 1 – Ações que podem ser feitas motivação/comunicação

Ações
Melhorar canais de comunicação, proporcionar cursos aos colaboradores
Descentralização e confiança
Reuniões, nem que seja de 15 min semanais para incentivar, melhorar as relações interpessoais e nos deixar cientes com o que acontece com o clube
Treinamentos
Palestras
Valorização dos funcionários
A união com todos os funcionários
Crachá
Reconhecimento a cada funcionário pelo serviço prestado (gratificações)
Investir na capacitação profissional
Dando mais benefícios
Reuniões motivacionais
As premissas de comunicação devem estar envolvidas no modelo de gestão
Plano de valorização profissional



Um planejamento melhor para os atletas

Ouvir as pessoas. Considerar experiências bem sucedidas

Melhorar canais de comunicação

Suprir demanda de funcionários

Considerar opiniões

Ter reuniões mais frequentes com todos os setores e funcionários, para se conhecer e entender o que cada um faz para contribuir com o crescimento do clube.

Palestras, reunião de integração, igualdade

Ações

Reuniões

Igualdade entre os funcionários

Todos deveriam seguir normas internas criadas pelo clube facilitando assim nosso trabalho

Cobrar mais os resultados dos trabalhos dos funcionários

Busca pelo comprometimento dos funcionários

Nenhuma

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Ao realizar uma análise geral dos dados da pesquisa, convém ressaltar que entre os setores entrevistados, foi possível perceber uma heterogeneidade de respostas, muitas vezes, completamente diferentes entre si.

A aplicação do *endomarketing* proporciona ao público interno motivação para vestir a camisa da organização, indo todos em um único objetivo (objetivo final da empresa), qualquer falha do público interno pode comprometer o público externo em curto até longo prazo (BEKIN, 2005).

Segundo Bekin (2005), um programa de endomarketing só terá sucesso se partir de uma avaliação do ambiente externo da empresa, tendo grandes chances de uma precisão no programa.

A partir dos resultados da pesquisa e em concordância com o tema deste artigo, foi desenvolvida uma proposta de *endomarketing* com foco na motivação, a fim de fortalecer a relação clube – colaborador e impactar positivamente no desempenho



final do clube, tendo como base a pesquisa realizada e as ações dadas como sugestão pelos próprios funcionários do clube.

Trata-se de uma proposta elaborada a partir das possibilidades percebidas através das análises e em consonância com a realidade diagnosticada através do levantamento de dados. Esta proposta envolve os seguintes aspectos:

a) Implementação de um sistema intranet: um software que padronize o meio de comunicação entre o público interno;

b) Reuniões semanais entre setores para o repasse de informações: podendo ser realizada com cada líder, sendo que após a reunião, o mesmo repassa as informações a todos os seus colaboradores;

c) Encontros semanais: nestes encontros trabalhar dinâmicas, a fim de integrar os funcionários. Ex: jogos; atividades de integração, entre outros.

d) Prêmios por metas de setores e do clube inteiro: determinar metas que quando alcançadas o setor recebe algum prêmio para ser sorteado entre os componentes do setor. Por exemplo: Um corte de cabelo numa barbearia ou salão, uma viagem junto ao time para algum jogo, viagem de final de semana;

e) Dia da família: um dia onde acontece integração entre a família do colaborador e o clube, podendo proporcionar jogos entre colaboradores e família e outras atividades;

f) Programa de reconhecimento: fazer uma votação em cada setor para eleger o destaque do mês, como por exemplo: premiar os selecionados com um camarote para assistir um jogo no Heriberto Hülse;

g) Treinamentos e capacitações: proporcionar, de tempos em tempos, treinamento e capacitações aos colaboradores conforme suas áreas de atuação;

h) Programa de integração para novos funcionários: o clube recebe muitos colaboradores novos, ter um programa de integração é de grande valia. Neste programa, deve ser apresentando o clube, sua missão e visão, tendo assim, melhores chances do colaborador do clube desenvolver o sentimento de pertencer à equipe;

i) Fazer um *brainstorming* por setores, de tempos em tempos, para ouvir sugestões;

j) Destacar que a uma vitória é de todos os colaboradores, não importando setores, assim como as derrotas;



k) Rever os benefícios por setor e fazer com que os colaboradores tenham conhecimento do que lhes é oferecido;

l) Disseminar a missão e visão no dia a dia do clube e dos colaboradores;

m) Avaliar a possibilidade da criação de valores com características do clube que os colaboradores devem seguir.

As ações propostas envolvem a comunicação, motivação, integração, treinamento e desenvolvimento profissional, conforme averiguado necessidade através da pesquisa aplicada. A aplicação das propostas possibilitará o desenvolvimento de potenciais, melhora na comunicação, integração e motivação dos colaboradores, conseqüentemente, melhores resultados no produto final, o futebol, e maiores satisfação do cliente externo, os torcedores e empresas patrocinadoras. Não foi desenvolvido um cronograma para o desdobramento das propostas por não haver como identificar quais os melhores prazos e horários para que estas ações sejam desenvolvidas, ficando a critério do clube a implementação das propostas que julgar adequadas e necessárias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A concorrência no futebol nacional está cada ano mais acirrada e ser um clube com capacidades competitivas é fundamental para se manter na elite do futebol brasileiro. Ferraz, Kupfer e Hauguenauer (1997, p.14), definem “competitividade é a função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente.”

O *endomarketing* é visto como uma ferramenta que pode ser utilizada, no âmbito interno, para oferecer maiores chances de sucesso para a organização, melhorando a comunicação, o ambiente organizacional, oferecendo aos colaboradores maior satisfação e motivação para exercerem suas funções. Busca também integrar os objetivos da organização com os do público interno.

Verificou-se que a missão e visão do clube foram criadas no ano vigente, com pouca disseminação e engajamento aos colaboradores, sendo de grande importância que os colaboradores tenham o conhecimento da razão do clube existir e como ela quer ser vista daqui a alguns anos. Além disso, é fundamental que a missão e a visão estejam não apenas expostas nas dependências do clube, mas serem lembradas no dia



a dia para que toda a equipe possa caminhar na mesma direção. Quanto aos valores, trata-se de um aspecto que ainda não foi trabalhado pelo clube, sendo interessante uma análise e criação do mesmo para fortalecer a cultura do Criciúma Esporte Clube. Através dos resultados da pesquisa foi possível constatar através dos dados levantados pela pesquisa, que as estratégias utilizadas atualmente são insipientes e desenvolvidas de maneira informal, sem um planejamento e análise.

Ainda foi possível observar uma boa relação do colaborador com o clube, tendo algumas oscilações que geram desmotivação e falta de comunicação entre colaboradores.

Conclui-se que o tema é de relevância para profissionais esportivos, principalmente, gestores e diretores dos clubes de futebol brasileiro, assim como para acadêmicos que buscam informações sobre o *endomarketing* e o clube em questão. A ferramenta em tese poderá ser utilizada por clubes esportivos, como uma nova ferramenta em busca da diferenciação e competitividade nacional.

REFERÊNCIAS

BARTH, Mauricio; NEGRI, Adriana de. **Endomarketing**: o desafio de fidelizar o cliente interno. **Revista Temática**, Ano VIII, n. 1, p.1, janeiro/2012.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

BORSARI, José Roberto. **A evolução do futebol**: o combate à violência e o resgate da ética e do fair play. São Paulo: EPU, 2002.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**: como estratégia de gestão: encante seu cliente interno. 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.

_____, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. 1ed. Porto Alegre: Dora Luzzato, 2007.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CHATAIGNIER, Ronaldo de Souza Leite. **Marketing esportivo** - teoria e prática: estudo de caso do Clube Atlético Paranaense. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<https://goo.gl/KSGHJo>>. Acesso em: 22 out. 2016.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente**: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2012.

FRANZINI, Fábio. Futebol é “coisa para macho?” Pequeno esboço para uma historia das mulheres no país do futebol. **Revista Brasileira de História**. São Paulo, v. 25, n. 50, jul. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-01882005000200012>

GRONROOS, Cristian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KADOW, Fabio Augusto. **Marketing esportivo 2.0**: o relacionamento entre fãs, ídolos, clubes e marcas nas redes sociais. 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/qiKqMB>>. Acesso em: 21 out. 2016.

LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Márcia Terra da. **Entendendo o futebol como um negócio**: um estudo exploratório. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n1/a03v12n1>>. Acesso em: 27 out. 2016.

LOPES, André Luiz Lacé. **Administração esportiva, administração pública e outras administrações inclui a mandinga da Capoeira**. Rio [de Janeiro]: CIDOCA, 1994.

MARQUES, Hugo Carvalho. **O endomarketing como fator competitivo**. Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

MCCARTHY, Jerome; PERREAULT, William D. Jr. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2008.

MOCSÁNYI, Vinicíus; BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão de Pessoas na Administração Esportiva**: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**. Ano 4 Nº 4, 2005. Disponível em: <http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCBS/Cursos/Educacao_Fisica/REMEF E-4-4-2005/art4_edfis4n4.pdf>. Acesso em: 27 out. 2016.

MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, Willian A. **Marketing esportivo**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

PITTS, Brenda; STOTLAR, David. **Fundamentos de marketing esportivo**. 1 ed. São Paulo: Phorte, 2002.

REIS, Rômulo et al. Primeiros passos organizacionais no futebol brasileiro (1894-1933): uma análise no campo da gestão esportiva. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**. Vol. 5 Nº 9, Julho de 2013. Disponível em: <<https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/169>>. Acesso em: 26 out. 2016.



ROCCO JUNIOR, Ary José. **A comunicação interna e a construção da cultura organizacional em equipes esportivas vencedoras: o caso do FC Barcelona.** *Revista Organicom*. Ano 10, nº 19, 2º semestre de 2013. Disponível em:

<<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/641>>.

Acesso em: 16 out. 2016.

SANTOS, Luiz Marcelo Vídero Vieira. **A evolução da gestão no futebol brasileiro.**

Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2002. Disponível em: <<https://goo.gl/1yv1wU>>.

Acesso em 27 out. 2016.

SARRACENI, J. et al. Endomarketing: ferramenta de gestão estratégica para as empresas. **II Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano.** out. 2011. Disponível em:

<<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0092.pdf>>. Acesso em:

19 out. 2016.

SILVA, Sérgio Luisda. **Gestão do conhecimento:** uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ci. Inf. Brasília*. v. 33, n. 2, p. 143-151,

maio/ago. 2004. Disponível em: <https://goo.gl/wJtHUF> Acesso em: 19 out. 2016.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação.** São Paulo: Saraiva, 2007.



Trabalho Completo de Pesquisa

35520 - A METODOLOGIA CANVAS E SUAS VARIAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO

Jônata de Oliveira Biava, Luciane de Carvalho Pereira¹

¹Curso de Administração de Empresas, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, Brasil.

O presente trabalho possui como objetivo avaliar e conceituar as variações existentes da metodologia *Canvas* na atualidade para empreendedores em modelagem de negócios e demais áreas. Dentro desta visão procurou-se conhecer novas ferramentas que surgiram a partir do *Canvas* e que visam desenvolver empreendedores capacitados. O foco e o resultado são a necessidade de desenvolver o empreendedorismo de forma consciente aliado ao uso das ferramentas de gestão disponíveis capazes de direcionar e definir o foco do modelo de negócios do empreendedor ou auxiliá-lo de alguma forma. Os procedimentos metodológicos utilizados foram uma análise documental, com dados secundários que foram analisados de forma qualitativa. Os dados foram coletados em livros e na internet por meio de artigos e sites que divulgam as variações do *Canvas*. Os resultados obtidos foram além do esperado pois este trabalho apresenta um total de dezessete variações do *Canvas* que foram organizadas em seis áreas: modelo de negócios, *marketing*, *change* e *startups*, serviços, inovação e recursos humanos. Tratam-se de novas e modernas ferramentas de gestão que, nos dias atuais, não interferem e sim avalizam o ineditismo do modelo de negócios *Canvas* que continua sendo utilizado amplamente e em muitos países.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Empreendedor, Modelos de negócios, *Canvas*.

1 INTRODUÇÃO

Definir o modelo de negócios pode ser a chave para o sucesso do empreendimento ou, ao menos, uma orientação para o que se pretende empreender e como o negócio pode ser melhorado. Para isso o empreendedor precisa definir qual o propósito do seu negócio. Ter essas informações definidas antes da abertura do empreendimento significa minimizar os problemas e as chances de insucesso, possibilitando que o foco do empreendedor seja nos resultados da empresa.

O empreendedorismo resume-se em assumir riscos por parte do empreendedor. Empreendedores que por observarem oportunidades ou devido a situação atual que se encontram resolvem investir em um negócio. Para esses empreendedores, a visão de empreender significa mais que apenas gerir o próprio negócio, é um estilo de vida, a partir do momento da abertura do negócio, todos os



esforços são direcionados a obter o sucesso da empresa. Segundo pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) patrocinada pelo Sebrae no Brasil, em 2015, a taxa de empreendedorismo no país foi de 39,3%, o maior índice dos últimos 14 anos e significa que, em 2015, 52 milhões de brasileiros com idade entre 18 e 64 anos estavam envolvidos na criação ou na manutenção de alguma ideia de negócio. (SEBRAE, 2017).

Nos tempos atuais, o avanço da tecnologia e a disseminação e crescimento dos serviços *mobile* intensificaram o compartilhamento do conhecimento e o empreendedorismo. Nunca houve tantos aplicativos sendo criados, *startups* que surgem com ideias inovadoras em todos os setores e áreas do mercado. Há a necessidade de desenvolvimento de métodos e ferramentas que auxiliem o empreendedor a facilitar a elaboração e definição do modelo de negócio. Uma metodologia que seja prática, dinâmica e visual, com o objetivo de mapear e nortear o foco e direcionamento do empreendimento.

Trazer ferramentas que auxiliem no aprimoramento do desenvolvimento do empreendedorismo aliado ao uso do *design* de aprendizagem possibilitam maiores chances de sucessos e viabilidade tanto para uma carreira quanto para negócios. Para isso faz-se necessário o conhecimento e propagação dos meios disponíveis e das possibilidades de se desenvolver o *Canvas* como uma ferramenta intuitiva que funcione de modo dinâmico, visando o desenvolvimento da prática visual. Com isso esse estudo tem por objetivo identificar e as variações existentes da metodologia *Canvas* que se aplicam ao desenvolvimento do empreendedorismo.

Para facilitar a vida desses empreendedores há ferramentas disponíveis que irão auxiliá-los com o objetivo de minimizar os futuros erros que possam vir a existir. Além disso, o *Canvas* pode ser utilizado como uma forma simples de diagnosticar qual o modelo de negócios pretendido, alertando ao empreendedor qual deve ser o seu foco no seu negócio. Sua utilização pode ser aplicada para diferentes áreas com o objetivo de transformar teorias em modelos que tenham utilidade de forma objetiva para desenvolvimento organizacional e de empreendedores. O presente artigo tem como objetivo geral: avaliar e conceituar as variações existentes da metodologia *Canvas* atualmente para empreendedores em modelagem de negócios e demais áreas, bem como, segmentar e classificar as variações existentes do *Canvas* conforme a área de utilização e apontar, com base na literatura, as utilidades das ferramentas *Canvas* com



foco em modelagem de negócio e demais áreas.

O presente artigo apresenta uma compilação inédita de 17 variações que surgira do modelo original *Business Model Canvas* com origem do trabalho de, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur no livro, *Business Model Generation: inovação em modelos de negócios que se consolidou nos últimos anos como uma metodologia de referência para a criação de demais ferramentas para serem utilizadas por empreendedores em busca de sucesso.*

2 EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDOR

O conceito de administração simula uma governabilidade, gestão de uma empresa ou organização onde as atividades e funções existente em um processo sejam administradas com planejamento, organização, direção e controle. O papel de administrar é caracterizado por trabalhar com e por mediação de outras pessoas em busca da realização de objetivos provenientes da organização e bem como da composição de seus membros (PEREIRA, 2011).

O significado do termo empreendedorismo, para Oliveira (2014), apresenta como um processo de evolução aliado à inovação das capacidades, habilidades e atitudes profissionais com foco diretamente relacionado com os resultados dos empreendimentos.

Ferreira, Gimenez e Augusto (2014) definem o empreendedorismo como uma multiplicidade de conceitos com diversas origens e definições, que destaca no empreendedorismo o conceito de habilidade de mudança com uma visão com foco criativo a fim de procurar inserir no empreendimento atitudes inovadoras ou um conjunto de combinações em algo já existente.

No Brasil o empreendedorismo teve início na década de 1990 com auxílio de entidades como SEBRAE (serviço de apoio à micro e pequenas empresas de Santa Catarina) que auxiliam no desenvolvimento de pequenos negócios, sendo que, antes desse período, o empreendedorismo era pouco conhecido. Além disso, o ambiente, em torno da década de 90, não era convidativo para desenvolver o empreendedorismo dificultando a buscar de informações necessárias para empreender. Nesse mesmo período o empreendedorismo era tão pouco praticado que nem mesmo o termo de plano de negócios era conhecido pelos pequenos empresários. Já na atualidade, neste novo



milênio, entra-se com todo potencial para desenvolver cada vez mais o empreendedorismo (DORNELAS, 2005).

Para Oliveira (2014), referente aos empreendimentos que surgem no país na atualidade, a situação atual se deve ao fato que o empreendedorismo não se desenvolveu na velocidade adequada. Fator esse que em muitos casos deve-se ao forte protecionismo e pelo longo período de fechamento de mercado fazendo com que as empresas brasileiras a focar no mercado interno. A maioria do empreendimento se concentram em micro, pequeno e no máximo médio porte e que grande quantidade desses nem se quer chega a completar um ano de vida e alguns poucos passam de cinco anos de vida.

O empreendedorismo na atualidade tende a ter como um foco o seu crescimento, a nova geração criada é inevitável não haver empreendedorismo em suas vidas, pois tonar-se algo praticamente irreversível e inquestionável. Porém um alerta preocupante será quanto ao número desses empreendedores que fracassam. Além disso novos modelos de negócios vêm sendo desenvolvidos como as franquias e o desenvolvimento de novas tecnologias, assim o empreendedor deve atentar a isso e aproveitar as oportunidades que surgirem. Aperfeiçoamento de modelos administrativos, aliado a inovação, deve ser algo que ajudara para aperfeiçoar seu empreendimento (OLIVEIRA, 2014).

Na maioria dos casos, os candidatos a empreendedores iniciam um novo negócio sem realmente saber o que poderiam ter feito para proteger a vida do tão sonhado empreendimento. Essa realidade é comprovada pelo estudo do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) que, em sua versão de 2014, aponta que o Brasil é o país, entre os BRICS, o qual possui a maior taxa de empreendedorismo. Ele obteve seu ápice em 2014, quando registrou a Taxa Total de Empreendedorismo (TTE) de 34,5%, a maior já medida, significando um acréscimo de quase dez pontos percentuais no número de empreendedores no triênio 2012-2014. Elaborar e executar o próprio negócio no Brasil consegue a posição de terceiro maior sonho do brasileiro, superado apenas por ter uma casa própria e viajar pelo país (SINGER; AMORÓS; ARREOLA, 2015).

Empreender envolve assumir riscos, porém nem todos estão dispostos a seguir uma carreira cheia de riscos. A maioria das pessoas necessita de uma vida regrada com rotina e salário garantido no final do mês. Pessoas que não estão dispostas



a assumir risco não possuem perfil para empreender, pois o sucesso do empreendimento está relacionado a sua capacidade de conviver com os riscos e sobreviver com eles. Porém com um planejamento, com um estudo bem aplicado é possível reduzir ou prever ao máximo os riscos que estarão envolvidos. A coragem de empreender e a experiência em administrar o próprio negócio são muito valorizadas nos processos de recrutamento de talentos nas empresas (DEGEN, 2009).

2.1 PLANO DE NEGÓCIOS

É muito comum futuros empreendedores, que já possuem a ideia em mente mencionar que a dali em diante só falta tirar a ideia do papel, executá-la. Para isso há a necessidade de planejar com antecedência a ação que será realizada ou colocada em prática e quais os objetivos que se pretende alcançar (CHIAVENATO, 2005).

O plano de negócios consiste na descrição, em um documento, da oportunidade de negócios que o candidato a empreendedor pretende desenvolver, como a descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, dos riscos, da forma como administrar esses riscos, do potencial de lucro, e crescimento do negócio, da estratégia competitiva, bem como o plano de *Marketing* e vendas, o plano de operação e o plano financeiro do novo negócio, com a projeção do fluxo de caixa e o cálculo da remuneração esperada, além da avaliação dos riscos e o plano para superá-los (DEGEN, 2009).

Atualmente, o mercado já vem exigindo dos empreendedores planos de negócios mais enxutos e objetivos, porém tendo a parte financeira completa. Além disso a integração do *Canvas* com o plano de negócios é um meio de facilitar e obter rapidamente planos de negócios simples e diretos (DORNELAS, 2016).

2.2 BUSINESS MODEL CANVAS

O *Business Model Canvas* (BMC) teve origem na tese de doutorado de Alexander Osterwalder, defendido na Universidade de Lausanne, na Suíça, em 2004. Posteriormente, em 2009, com a ajuda de Yves Pigneur e de mais de 450 colaboradores ao redor do mundo, Osterwalder publicou o livro *Business Model Generation*. Nele, o autor apresenta o resultado de sua tese de forma visual, como uma ferramenta para que



empreendedores e executivos consigam discutir e visualizar como o negócio seria executado de forma sistêmica e integrada. O livro se tornou um sucesso instantâneo e várias edições se esgotaram rapidamente. A ferramenta BMC se tornou muito popular entre os empreendedores, principalmente os de internet/web (NAKAGAWA, 2012).

Com as mudanças apresentadas nos cenários atuais decorrente da globalização e das inovações, as empresas buscam funcionários que tragam resultado e os profissionais podem vir a ser seus próprios empresários. Para isso cultivar o empreendedorismo, provenientes de boas ideias é fundamental para a adaptação as mudanças. Com o método *Canvas* visa auxiliar no desenvolvimento da percepção para entendimento da vida em sociedade o papel que lhes é atribuído. É uma possibilidade de integrar conhecimento com especialidades e ter novas descobertas de um modo simples, direto e inteligente (CLARK, 2013).

O pensamento visual, caracteriza por usar desenhos para simular ideias ou condições. O quadro *Canvas* utiliza o pensamento visual, permitindo ver o modelo como um desenho e não como uma folha de texto. Com o quadro é possível a visualização do negócio como um todo de modo rápido e objetivo. O desenho nos permite comparar as relações entre os diversos blocos e descobrir se faz sentido fazer todas essas coisas, se elas se completam. O Modelo de Negócios descrito no quadro permite mais clareza sobre a validade ou não de uma ideia. (SEBRAE, 2013).

O *Canvas* quando destinado a negócios, tem por objetivo analisar e levantar informações que visam sustentar a empresa, identificar o modo como a empresa ganha seu sustento. Quando os talentos da organização têm isso definido, facilita compreender o melhor modo da organização ser bem-sucedida. Além disso auxilia na identificação dos seus clientes, produtos/serviços. O *Business Model Canvas* trata-se da combinação de nove componentes para definir o modelo de negócios, uma técnica poderosa que cria esquemas que fazem o funcionamento da organização dar certo (CLARK, 2013).

Traduz em uma linguagem fácil e comum a elaboração e formação de estratégia do modelo de negócio, facilitando assim a compreensão compartilhada (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

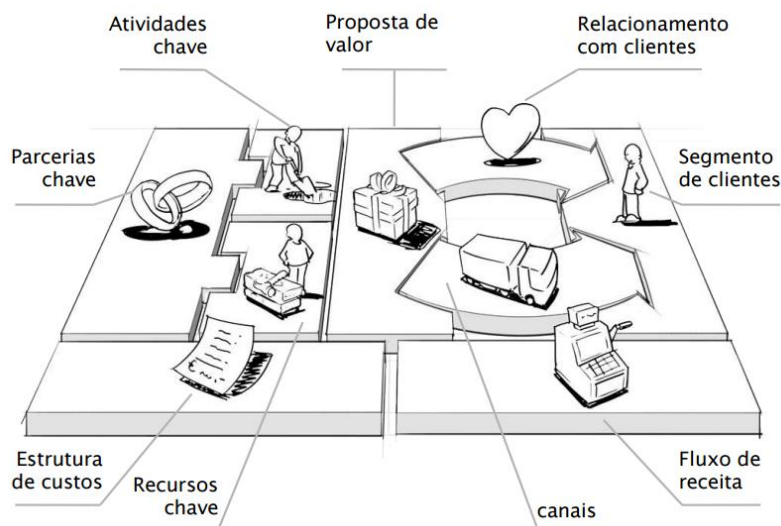
2.2.1 Modelo de Negócios

Um modelo de negócios pode ser descrito da melhor forma ao ser subdividido em nove componentes que juntos abrangem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Apresentado desse modo, mostra a lógica de como uma organização pretende gerar valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O modelo de negócios é o melhor método para adaptar-se as mudanças. Além de estar direcionado a negócios, é uma excelente ferramenta para quem está pensando em mudar de carreira. Com ela é possível descrever, analisar e reinventar uma carreira (CLARK, 2013).

O *Canvas* do modelo de negócios confere um atalho visual para simplificar organizações complexas. Com as imagens apresentadas na figura 1, o empreendedor tem melhores condições de transformar suposições não verbalizadas em informações explícitas. E informações explícitas ajudam a pensar e comunicar mais efetivamente (CLARK, 2013).

Figura 2 - Modelo Canvas.



Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011, p. 18).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada envolveu a análise documental relacionada ao tema proposto em diversas base de dados secundários como livros, artigos, blogs, sites e outros conteúdos disponíveis na internet que tratam do Canvas e suas variáveis



definidas e específicas. O período da pesquisa foi o primeiro semestre de 2017 e a análise dos dados foi baseada no conteúdo das variações encontradas do *Business Model Canvas*, desenvolvido pelos autores Alexander Osterwalder e, Yves Pigneur.

Foi elaborado uma classificação por meio de uma segmentação por áreas das variações encontradas, visando as relações e similaridades para facilitar a compreensão e visualização dos dados.

Este estudo utilizou a análise de dados qualitativa por se tratar de compilação e avaliação de dados que, neste caso, foram as variações do *Business Model Canvas*, desta forma trata-se de uma pesquisa descritiva, pois visa identificar o que está sendo escrito no tema abordado.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Os dados que serão apresentados a seguir estão organizados de acordo com a pesquisa realizada nas fontes disponíveis.

4.1 VARIAÇÕES DO MODELO CANVAS

No decorrer da evolução do conhecimento, houve uma propagação na elaboração de ferramentas para gerir em diferentes áreas de aplicação. O conceito dessas ferramentas é explanar conceitos teóricos em modelos de fácil utilização, possibilitando o seu uso de forma objetiva por empreendedores e gestores. Por meio de diagramas, gráficos, matrizes, esquemas passo a passo e modelos amparam na elaboração e método de boas práticas. Tais métodos vêm ganhando espaço pela proliferação do *Canvas*, uma ferramenta específica para desenvolvimento de modelo de negócio (SCHERER, 2014).

4.1.1 Modelo de Negócios

Canvas da Proposta de Valor: é uma ferramenta complementar ao *Business Model Canvas*, trazendo foco especificamente na criação de valor. Este *Canvas* funciona na verdade como um *zoom-in*, uma espécie de detalhamento, dos blocos Segmentos de



Clientes e Proposta de Valor do *Business Model Canvas*. Desta forma torna-se explícito como está sendo criado valor para o cliente. Ele ajuda a desenhar produtos e serviços que os clientes querem (OSTERWALDER, 2014).

Sua ferramenta se divide em dois lados, do lado direito está o perfil do cliente onde é observado suas tarefas, dores e ganhos. O bloco tarefas do cliente apresenta aquilo que os clientes de determinado segmento estão buscando fazer no seu trabalho e na sua vida, ou seja, aquilo que precisam realizar. O bloco dores aborda os resultados ruins, os riscos e os obstáculos relativos às tarefas do cliente. O bloco, ganhos, descreve os resultados que os clientes querem atingir ou as benfeitorias concretas que estão procurando. No lado esquerdo localiza-se o mapa de valor com os produtos e serviços, analgésicos e criadores de ganhos. O bloco produtos e serviços lista todos os produtos e serviços em torno dos quais uma proposta de valor é construída. Assim, é preciso que o produto e/ou serviço tenha o máximo possível de encaixe com tudo aquilo que foi colocado no lado direito do quadro. O bloco, analgésicos, descreve como os produtos e/ou serviços aliviam a dor do cliente. O bloco criadores de ganhos descreve como os produtos e/ou serviços criam ganhos para o cliente (BORGES, 2015).

Project Model Canvas: tem como objetivo facilitar o gerenciamento de processos, um dos modos é por dividir o projeto em fases aliado ao planejamento, execução e controle. Possibilita enxergar o projeto como um todo, muitas vezes até mesmo é possível visualizar os elementos disponíveis para realização do projeto. Sua origem teve como base o *Business Model Generation* e sua ideia é simplificar o gerenciamento do projeto com a utilização dessa ferramenta (VERAS, 2014).

Como benefícios, com a aplicação dessa metodologia é possível obter a curto prazo: uma diminuição de tempo de ciclo e custos reduzidos, planejamento realista com chances de atingir o cronograma previsto, melhor comunicação enquanto equipe. A longo prazo: a satisfação enquanto cliente, e sucesso nos fatores críticos com maior rapidez na entrega, redução de riscos, aumento da confiança, e o aperfeiçoamento contínuo (VERAS, 2014).

O *Canvas* para o modelo de projeto, é uma nova proposta para planejar um projeto. Em um processo de cinco etapas divididos por cinco perguntas fundamentais que dão a origem ao modelo: por quê? O quê? Quem? Como? Quando e quanto? É



possível por meio dessa metodologia, conceber, integrar, resolver e comunicar-se com os envolvidos no projeto (FINOCCHIO JÚNIOR, 2013).

4.1.2 Marketing

Product/Market Fit Canvas: é uma ferramenta de inovação estratégica. Ele permite que você defina, valide e alcance seus clientes. Ele também permite definir e integrar seu produto para obter a validação do mercado com seu produto (GOMES, 2017).

O Market Fit é o período em que o empreendedor consegue avistar uma chance de mercado e lançar um produto que agrade as necessidades desse mercado. Isso é obtido quando o produto/solução proposta acha um nicho de mercado próspero. E dois elementos são fundamentais para obter isso. O Produto (*value proposition*): precisa ser a saída para pelo menos uma dor recorrente e propiciar ganhos que sejam abrangidos como valor pelo mercado-alvo. E o segundo, Mercado (*customer segments*): deve ser amplo o suficiente ou proporcionar potencialidade de crescimento e composto por pessoas que tenham condições financeiras e sejam dispostas a pagar pelo seu produto (VIEIRA, 2016).

Marketing Campaign Model Canvas: Para Bhattacharya (2015), essa ferramenta é um auxílio para os comerciantes para articular e consolidar seu planejamento de campanha, de forma rápida e fácil. Desenvolvido pela equipe da GetIT Comms, inspirado no Modelo de Negócios de Alex Osterwalder, O *Canvas* da Campanha do Modelo de *Marketing* enfoca os itens essenciais para obter uma campanha fora do solo e produzir resultados.

Brain Model Canvas: Esta variação de *Canvas* foi publicada na internet pela empresa Fórmula da Mente e sua origem foi por meio da tese de doutorado nos Estados Unidos – FCU (*Florida Christian University*) de Marcelo Peruzzo. Não há a disponibilidade gratuita e liberada de conteúdo que explique a sua funcionalidade de forma detalhada e conceitual. Esse é o primeiro modelo neurocientífico do Brasil para gestão dos estados emocionais de usuários de redes sociais, seu foco está direcionado a todos os empreendedores digitais que almejam resultados com maior eficiência e retorno em seus negócios por meio do uso das redes sociais como uma ferramenta de



vendas e relacionamento. É um modelo mental de concepção de ideias composto por onze blocos que ao serem preenchidos e analisados geram conexões ente cada bloco e estratégia.

4.1.3 Change e Startups

O *Lean Canvas* adaptou o quadro *Canvas*, dando um maior enfoque para o planejamento estratégico de *Startups*, relacionando conceitos *Lean* como a redução do tempo para a elaboração de projetos e a definição de valor pelo cliente. Focado no ciclo de *Lean Startup*, a ferramenta impulsiona a criação de ideias, através de validações dos clientes e aprendizagem, de forma contínua. Muitas empresas criam projetos inovadores, gastando tempo e dinheiro sem ter conhecimento ao certo se o cliente realmente vai querer aquele produto/serviço e devido a isso, a maioria das empresas falham. (MAURYA, 2012).

Desenvolvida por Jeff Anderson em 2012, essa ferramenta supri um grave problema que as empresas que iniciam sua jornada *Lean* enfrentam: a mudança cultural. A ferramenta surgiu da fusão do conceito de *Lean Canvas* de Ash Maurya, e os oito passos da mudança de Kotter (GODKE; SULEIMAN; MAFRA, 2016).

Startup Canvas: esta variação de *Canvas* foi publicada na internet pela empresa Methodkit e não há a disponibilidade de conteúdo que explique a sua funcionalidade. Foi identificado que sua principal função é de organizar a estruturação de uma *startup*. E foi possível visualizar que o *Startup Canvas* remete a elaboração de um plano de negócios, devido as informações bastante completas por abordarem os principais tópicos relativos a montagem de um novo negócio.

4.1.4 Serviços

Service Innovation Canvas: fornece uma estrutura para o uso da ferramenta de *design* em um processo centrado nas pessoas para desenvolver modelo de negócios inovador. Em comparação com os processos de desenvolvimento de modelos de negócios tradicionais, o trabalho de estrutura enxuta resolve as pessoas relacionadas no



negócio e a troca de valor entre múltiplos *stakeholders*. Esta abordagem cria uma visão mais ampla e contextual, abrindo a porta para espaços de mercado mais inexplorados.

Customer Journey Canvas: esta ferramenta suporta a auditoria de serviços existentes e abrange não apenas o período de tempo associado ao encontro, mas também as fases de pré-serviço e pós-serviço da viagem. Os mapas de viagem do cliente são tipicamente focados no encontro frontal do ponto de vista do cliente, mas como uma auditoria, seria ótimo ver uma versão complementar demonstrando as conexões com os processos de *back-stage*. O nome é bastante autoexplicativo, basicamente refere-se ao processo de brainstorming e serviços de *design*. O *Customer Journey Canvas* (*Canvas* da Viagem do Cliente), é um modelo para facilitar este processo. O grande negócio sobre o pensamento de *design* de serviço é que ele pode ajudar uma empresa a se destacar de seus concorrentes, oferecendo serviços de valor agregado que irá aumentar a satisfação do cliente e desenvolver a lealdade à marca. Como um consumidor, você pôde ter vindo através de ambos os varejistas que vendem o mesmo produto no mesmo preço. Como fornecedor de serviços, Um *Customer Journey Canvas* é uma ferramenta útil para ter se quiser ter uma visão geral de seus processos de serviço e gerar ideias para refiná-los. O conceito de Pensamento abrange os três estágios da viagem do cliente: Período Pré-serviço, Período de Serviço e Período Pós-Serviço. (CANVANIZER, 2017).

4.1.5 Inovação

Open Innovation Canvas: Esta variação de *Canvas* foi publicada na internet pela empresa Innoscience e não há a disponibilidade de conteúdo que explique a sua aplicação ou seu conceito.

Innovation Canvas: O *Canvas* de inovação de acordo com Hulman (2017), é uma ferramenta para que as equipes desenvolvam projetos de produtos e modelos de negócios integrados. O *Canvas* concentra a atenção em questões técnicas, de mercado, de recursos e de execução críticas que podem determinar o sucesso de um novo projeto ou empreendimento. O *Canvas* inspira a inovação, centrando a atenção nos desafios difíceis de múltiplas perspectivas e incentivando a rápida revisão e alinhamento de temas críticos. Para os engenheiros, O *Canvas* de inovação melhora o desenvolvimento



de produtos e serviços, incluindo temas comerciais e de mercado no processo de desenvolvimento. Para os empresários, O *Canvas* de inovação melhora a geração de modelos de negócios, incorporando temas de *design* de alto nível como componentes integrantes da visão de risco. Para os educadores, O *Canvas* da inovação é uma ferramenta de ensino que integra temas de produto e de mercado nos cursos de *design* e empreendedorismo. O *Canvas* mescla conteúdo de engenharia e negócios em um ambiente colaborativo e iterativo que pode resultar em melhores *designs* de produtos e modelos de negócios. O *Innovation Canvas* inclui quatro quadrantes de *Explore*, *Ideate*, *Design* e *Market* que cercam os principais temas da criação de valor

Innovation Project Canvas: ajuda na evolução de boas ideias e abordagens em conceitos bem-sucedidos. O método sistemático de operação é altamente eficiente. Acelera a fase inicial do processo de inovação para produtos, tecnologias, serviços e modelos de negócios. Esta variação do *Canvas* foi publicada na internet pela empresa Innoscience e não há a disponibilidade de conteúdo que explique de modo detalhado seu uso prático e seus conceitos.

Innovation Management Canvas: esta variação de *canvas* foi publicada na internet pela empresa innoscience e não há a disponibilidade de conteúdo que explique a sua aplicação ou seu conceito.

4.1.6 Recursos Humanos

Business Model You: nessa modelagem o *Canvas* ganha um outro foco do seu objetivo original. Sua principal função nessa configuração é identificar e descrever o modelo pessoal do indivíduo. Muitas vezes é possível identificar os interesses, habilidade, capacidades, personalidades e os bens que possui ou controla. Para facilitar isso os blocos originais do *Canvas* ganham uma nova nomenclatura onde passam a ser: Quem ajuda você (Parcerias Principais), O que você faz (Atividades-Chave), Como você os ajuda (Proposta de valor), Como vocês interagem (Relacionamento com clientes), Como chegam até você e como você entrega (Canais), Que você ajuda (Clientes), O que você oferece (Estrutura de Custos) e O que você ganha (Fontes de Receita) (CLARK, 2013).



Metodologia *Trahentem*: tem seu surgimento com o objetivo de guiar as pessoas de modo ágil durante um processo de construção de solução de aprendizagem. Trata-se de uma mudança de modelo mental, por meio de uma abordagem prática que constrói uma ponte entre a teoria e a prática. Essa metodologia é composta por três modelos de *Canvas* elaborados para a facilidade no processo de diagnóstico de problemas na área de performance das pessoas. *Trahentem* para o *design* de aprendizagem com uso de *Canvas* é uma ferramenta composta por três modelos *Canvas* que são: DI-Empatia, DI-Tarefas e DI-ROPES (ALVES, 2016).

Trahentem: DI-Empatia: é fase de diagnóstico responsável por fazer o levantamento das necessidades de treinamento. Com um levantamento de informações, certificado o problema e verificado que o problema pode ser solucionado com o treinamento das pessoas mostra a veracidade e o uso da metodologia. Durante o processo será identificado a performance de cada indivíduo e se está sendo obtido dele aquilo que a organização espera. Esse *Canvas* é composto por nove blocos, sendo esses o objetivo organizacional, performance esperada, participante, o que ele pensa, tarefas a serem realizadas/comportamentos esperados, o que ele sente, o que ele vê, pesquisa e objetivo de aprendizagem (ALVES, 2016).

Trahentem: DI-Tarefas: tem por objetivo lapidar o objetivo proposto no *Canvas* anterior. A chave está na construção de um objetivo específico que norteará a escolha dos conteúdos a serem trabalhados. E ainda identificar nesse passo os detalhes sobre este ambiente que impactarão na sua escolha por métodos e meios de entrega. Esse *Canvas* é composto pelo bloco do objetivo de aprendizagem, ambiente, tarefa e conhecimento (ALVES, 2016).

Trahentem: DI-ROPES: é possível usá-lo como um acelerador na solução de aprendizagem e também como um catalizador da aprendizagem. Nessa etapa será obtida uma visão geral de tudo que precisa ser produzido. Em cada módulo dessa etapa encontra-se tudo o que se precisa para a solução de aprendizagem centrada no participante e focada em sua performance. É composto pelos blocos de tempo, módulo, sala, objetivo do módulo, recursos e ROPES. ROPES são cinco componentes presentes no *Canvas* que são: *Review* (revisão), *Overview* (visão geral), *Presentation* (apresentação), *Exercise* (exercícios) e *Summary* (resumo) (ALVES, 2016).



Mapa de empatia: para definir esse método, Kayo (2015), destaca que o Mapa de Empatia é uma ferramenta visual, que foi originalmente descrito por Dave Gray e desenvolvida pela XPLANE, para descrever o perfil de uma pessoa ou de um grupo de pessoas. O Mapa de Empatia permite que você estruture uma descrição coerente e que seja fácil de compartilhar com outras pessoas. Normalmente, você constrói um Mapa de Empatia quando precisa documentar ou montar uma hipótese de perfil de cliente. Esse perfil pode ser utilizado para melhorar campanhas de *marketing*, aprimorar produtos ou auxiliar em outras decisões sobre o negócio. Inicialmente usado para a produção de objetos, o *Design Thinking* agora inspira a cultura corporativa. O foco a grandes experiências não pode estar só focado na área de *marketing* ou desenho, ela deve inspirar também as outras áreas da empresa. O ambiente dos negócios é tão volátil que, muitas vezes, a empresa precisa experimentar outros caminhos para sobreviver. E nada mais instável do que a área de recursos humanos. Para o bom funcionamento, primeiramente, a empresa precisa estar aberta a mudanças e aceitar uma maneira não tradicional de resolver problemas. Também é importante existir trabalho em equipe multidisciplinar e a não limitação de pensamentos. O primeiro passo nesse processo é descobrir o problema e conhecer o problema. Para isso, tem de estar disposto a ouvir e seu principal aliado é a pergunta. O segundo passo é definir de forma sintetizada e analisar as respostas encontradas para chegar a definições. O terceiro passo é o desenvolvimento que é preciso estar atento nos princípios que devem ser levados em conta antes de começar a construir algo. O quatro é a entrega, depois que a ideia se tornou algo real e tangível, é hora de testar na prática, definindo a jornada de testes e recolhendo feedbacks.

T&D Canvas: entre os processos de gestão de pessoas Elias (2016), destaca que as ações de Treinamento e Desenvolvimento estão entre as mais complexas e abrangentes, pois devem considerar não apenas a execução dos programas de treinamento, mas, principalmente, as atividades de concepção, planejamento, mensuração e apresentação de resultados. Entretanto, nesse mundo de mudanças rápidas, a velocidade e precisão das ações faz toda a diferença. Para atender as demandas da empresa o profissional de recursos humanos precisa ser muito eficiente e eficaz em seus projetos de T&D. Trata-se de um "mapa" prático, simples e completo para que o profissional de T&D utilize antes e depois de elaborar e executar as

atividades de educação corporativa. Para usar é fácil pois, em linguagem e formato objetivos, é uma metodologia intuitiva e de aplicação imediata. O T&D *Canvas* proporciona uma visão completa, porém ágil, bastando o profissional preencher os campos constantes no material. E a utilização do *Canvas* atende a absoluta maioria dos requisitos normativos além de contemplar as ações necessárias para uma atuação mais estratégica e proativa.

4.3 ANÁLISE GERAL DOS DADOS DA PESQUISA

Ao iniciar a análise dos dados levantados, deve-se, antes de mais nada, dimensionar as limitações da pesquisa. Como pode-se perceber esta pesquisa buscou identificar as variações do *Business Model Canvas* em seus formatos originais que estão disponíveis na internet e podem ser acessados pelo leitor por meio dos links devidamente listados nas referências. Não foram considerados os exemplos que estão preenchidos com dados de ideias de negócios e disponíveis em grandes quantidades na internet.

Pode-se perceber que o modelo original, citado na fundamentação teórica, é a base de todas as demais variações e com grande utilização ao longo dos tempos, desde a sua criação.

Abaixo a figura 2 mostra as áreas específicas às quais as variações foram segmentadas.

Figura 3 - Segmentação das áreas de variações do modelo original *Canvas*



Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Assim a tabela 1 apresenta os resultados e visa sintetizar cada variável existente com seu autor, ano e objetivo da ferramenta.

Tabela 1 - Síntese das variáveis

Canvas e Variáveis	Autores-Ano	Fonte	Objetivo da Ferramenta
Canvas da Proposta de Valor	Osterwalder-2014	Livro	Definir e mapear a proposta de valor do negócio.
Project Model Canvas	Finocchio Júnior-2013	Livro	Facilitar o gerenciamento de processos em negócios.
Product/Market Fit Canvas	Vieira-2016	Site	Aferir juntos aos clientes o possível sucesso do produto no mercado.
Marketing Campaign Model Canvas	Bhattacharya-2015	Site	Auxiliar no planejamento da campanha de marketing.
Brain Model Canvas	Fórmula da Mente-2017	Site	Gerir os estados emocionais dos usuários da rede por meio da sua experiência com a ideia proposta.
Lean Change Canvas	Godke, Suleiman e Mafra-2016	Site	Planejar mudanças de modo estratégico.
Startup Canvas	Methodkit-2017	Site	Organizar a estruturação de startups.
Service Innovation Canvas	Design Thinkers-2012	Site	Desenvolver negócios na área de serviços.
Customer Journey Canvas	Canvanizer-2017	Site	Proporcionar uma visão geral dos serviços oferecidos pela empresa e estimular ideia para aprimoramento deles.
Open Innovation Canvas	Innoscence-2015	Site	Planejar as iniciativas de inovação aberta
Innovation Canvas	Hulman-2017	Site	Integrar diversas áreas temática para buscar o desenvolvimento de uma ideia inovadora.
Innovation Project Canvas	Innoscence-2015	Site	Planejar a experimentação de projetos de inovação
Innovation Management Canvas	Innoscence-2015	Site	Planejar o programa de inovação corporativo.
Business Model You	Clark-2013	Livro	Identificar e descrever o modelo pessoal do indivíduo
Metodologia Trahentem	Alves-2016.	Livro	Guiar as pessoas de modo ágil durante um processo de construção de solução de aprendizagem
Mapa da Empatia	Kayo-2015	Site	Descrever o perfil de uma pessoa ou de um grupo de pessoas
T&D Canvas	Fonte: elaborado pelos autores (2017). Elias-2016	Site	Guiar de modo prático, simples e completo para que o profissional de treinamento e desenvolvimento utilize antes e depois de elaborar e executar as atividades de educação corporativa

O Canvas da Proposta de valor segundo Borges (2015) possibilita que sejam explorados vários aspectos antes que um produto e/ou serviço específico seja escolhido ou colocado em prática.

O *Project Model Canvas* foi idealizado para que se possa enxergar o projeto como um todo, muitas vezes até mesmo é possível visualizar os elementos disponíveis para realização do projeto.

Relacionados ao Marketing, existem as variações *Product/Market Fit Canvas*, *Marketing Campaign Model Canvas* e *Brain Model Canvas* que podem ser consideradas ferramentas de inovação estratégica. Ainda há o *Lean Change Canvas* e *Startup Canvas*, ambos voltados para área de mudanças e de *Startups* com foco no planejamento e organização.

Com relação a serviços, foram identificadas as variações *Service Innovation Canvas* e *Customer Journey Canvas*, todos relacionados a otimização e satisfação do usuário na prestação o serviço.

Já no importante campo da inovação, as variações que se destacam são *Open Innovation Canvas* e *Innovation Canvas* que possuem como diferença apenas o



modelo do quadro e a aplicação. Enquanto o *Innovation Canvas* visa a integração de diversas áreas temáticas, o *Open Innovation Canvas* concentra-se apenas na inovação. Já o *Innovation Project Canvas* que está mais relacionado a inovação em projetos quanto ao *Innovation Management Canvas* que visa planejar a inovação em um universo corporativo.

As variações ligadas a Recursos Humanos são o *Business Model You* que se trata de uma ferramenta de carreira, desenvolvida para pessoas e a Metodologia *Trahentem* que possui o design de aprendizagem composto por três modelos *Canvas* que são: DI-Empatia, DI-Tarefas e DI-ROPES. Ainda foram analisados o Treinamento e Desenvolvimento, T&D *Canvas*, que destaca que as ações devem considerar não apenas a execução dos programas de treinamento, mas, principalmente, as atividades de concepção, planejamento, mensuração e apresentação de resultados.

Com base no desenvolvimento das variações existentes do modelo original do *Business Model Canvas* essas ferramentas criam a possibilidade de aprimorar e compartilhar o conhecimento obtido. Além disso oportuniza mudanças e adaptações nas mais diversas áreas de atuação para a devida utilização e renovação do método utilizado e a sobrevivência atual na área em questão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no desenvolvimento atual das empresas e as diversas áreas de atuação, ferramentas e metodologias que priorizem o fazer e auxiliam o indivíduo que quer buscar empreender de forma consciente e racional são completamente aceitas e uteis nos dias atuais.

O mundo atual é caracterizado pela velocidade das informações e do avanço da tecnologia e as empresas, *startups* e empreendedores possuem à sua disposição o *Business Model Canvas* que foi o originador da modelagem de negócios por meio de um quadro de preenchimento e integração. Com a evolução do conhecimento, mais metodologias baseadas no pioneiro *Business Model Canvas*, foram surgindo. Ao todo foram encontradas dezessete variações existentes do modelo original que visam o auxílio e aprimoramento de negócios e pessoas nas mais diversas aplicações.



As variações existentes, foram organizadas em seis áreas. São elas: modelo de negócios, *marketing*, *change* e *startups*, serviços, inovação e recursos humanos.

Cada variação encontrada em cada área tinha um objetivo e uma metodologia diferente. Foram encontradas e classificadas ferramentas que visam definir modelos de negócios, gerenciar processos em negócios, testar novos produtos junto a clientes, gerir o emocional do usuário *on-line*, planejar e organizar mudanças, estruturar *Startups*, desenvolver a área de serviços, aprimorar a prestação do serviço, planejar a inovação, fazer experimentos em inovação, alargar a inovação no ambiente corporativo, mapear um modelo pessoal de negócio, guiar as pessoas no processo de aprendizagem, descrever o perfil pessoal e para auxiliar na área de treinamento e de desenvolvimento da organização.

Os resultados deste trabalho, por sua síntese e classificação, apresentam-se de grande utilidade para pesquisadores e empreendedores e sugere-se a utilização do mesmo tema com uma abordagem prática das variações encontradas do modelo *Canvas*, listando, para cada área, os exemplos práticos de empresas que utilizaram essas metodologias para o sucesso e aprimoramentos de seus negócios. Além disso, o estudo permite a ampliação para área da educação com levantamento de dados quanto ao uso dessas metodologias no ensino universitário e técnico visando sempre a identificação de ferramentas que ensinem de modo prático a teoria conceitual e do o conhecimento de tais.

Assim, espera-se que esse estudo possa ser usado como base para continuar o desenvolvimento de outras metodologias relacionadas e também possa ser útil ao auxiliar pessoas em busca de conhecimento e conteúdo relacionados as variações existentes da metodologia *Canvas* na atualidade.

REFERÊNCIAS

ALVES, Flora. **Design de aprendizagem com uso de Canvas: Trahemtem**. São Paulo: DVS, 2016.

BHATTACHARYA, Anol. **Marketing Campaign Model Canvas**. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/6VPj23>>. Acesso em: 29 abr. 2017.



BORGES, Fábio Roberto. **Canvas de proposta de valor**: crie produtos e serviços que os clientes amam. 2015. Disponível em: <<http://fabiorobertoborges.com/blog/Canvas-de-proposta-de-valor/>>. Acesso em: 04 de abr. 2017.

BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CANVANIZER. **Create a new customer journey Canvas**. 2017. Disponível em: <<https://canvanizer.com/new/customer-journey-Canvas>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CLARK, Tim. **Business model you**: o modelo de negócio pessoal: o método de uma página para reinventar sua carreira. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8. ed. São Paulo: Makron Books, 2005.

O empreendedor. São Paulo: Pearson do Brasil, 2009.

DESIGN THINKERS. **Service Innovation Canvas Manual**. 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/th7MwU>>. Acesso em: 30 maio 2017.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 2.ed. rev. atual Rio de Janeiro: Campus, 2005.

Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

Plano de negócios com o modelo *Canvas*: guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

ELIAS, Marcelo de. **Conheça o "T&D Canvas", uma ferramenta para apoiar as ações de T&D**. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/cTy4q6>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

FERREIRA, F. L. A.; GIMENEZ, F. A. P.; AUGUSTO, P. O. M. Empreendedorismo e o processo de criação de uma nova organização. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 3, n. 2, p. 70-93, 2014.

FINOCCHIO JÚNIOR, José. **Project Model Canvas**: gerenciamento de projetos sem burocracia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.



FORMÚLA DA MENTE. *Brain Model Canvas*. 2017. Disponível em:
<<http://www.formuladamente.com.br/>> Acesso em: 03 jun. 2017.

GODKE, Ana Luísa Mota Godke; SULEIMAN, João Henrique; MAFRA, Sergio Gabriel.
O *Lean Change Canvas* e como ele pode te ajudar nos processos de mudança da sua empresa. 2016. Disponível em: < <https://goo.gl/ERynx9> >. Acesso em: 29 abr. 2017.

GOMES, Luiz. ***Product-market fit, o que danado é isso?*** 2017. Disponível em:
<https://www.sympla.com.br/product-market-fit-o-que-danado-e-isso__110433>. Acesso em: 29 abr. 2017.

HULMAN, Rose. ***When technical and business students get together to work on a new venture or project, what common language and tools do they use?*** 2016.
Disponível em: < <https://goo.gl/aBPXj4> >. Acesso em: 29 abr. 2017.

INNOSCIENCE. **15 Canvas para fazer a inovação decolar.** 2015. Disponível em:
<<http://www.innoscience.com.br/15-canvas-para-fazer-a-inovacao-decolar/>>. Acesso em: 20 maio 2017.

KAYO, Ramon. **O que é mapa de empatia e para que serve?** 2015. Disponível em:
<http://ramonkayo.com/conceitos-e-metodos/o-que-e-mapa-de-empatia-e-para-que-serve_2015>. Acesso em: 29 abr. 2017.

MAURYA, Ash. ***Running Lean : iterate from plan A to a plan that works.*** " O'Reilly Media, Inc.", 2012.

METHODKIT. ***Startup Canvas*.** 2017. Disponível em: <<https://methodkit.com/pdf/>>
Acesso em: 30 maio 2017.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: *Business Model Canvas* (BMC).** 2012. Disponível em: < <https://goo.gl/vnNkmo> >. Acesso em: 29 abr. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2007.

Empreendedorismo: vocação, capacitação e atuação, direcionadas para plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2014.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.* Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 278 p.

Alexander et al. Value proposition design: How to create products and services customers want. John Wiley & Sons, 2014.

PEREIRA, Luciana. **Princípios da Administração - O conceito da Administração e suas funções.** Disponível em: < <https://goo.gl/s2LLCm>>. Acesso em: 16 de mai. 2017. 2011



SCHERER, Felipe. **15 Canvas para fazer a inovação decolar**. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/blog/inovacao-na-pratica/15-Canvas-para-fazer-a-inovacao-decolar/>>. Acesso em 04 de abr. 2017.

SEBRAE. **O quadro de modelo de negócios: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios**. 2013. Disponível em: <http://www.sebraeCanvas.com.br/downloads/cartilha_Canvas.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2017.

SINGER, S.; AMORÓS, J. E. & ARREOLA, D. M. (2015). **Global entrepreneurship monitor global report 2014**. Babson College, Universidad Del Desarrollo, Universiti Tun Abdul Razak, Tecnológico de Monterrey, London Business School.

VERAS, Manoel. **Gerenciamento de projetos: *project model canvas* (PMC)**. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

VIEIRA, Danielle. **Product Market/Fit: como criar aquilo que as pessoas precisam e desejam**. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/CLRusv>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

Trabalho Completo de Pesquisa

35527 - NOVAS TENDÊNCIAS DO *MERCHANDISING*: IMPACTOS SOBRE O COMPORTAMENTO DE CONSUMO EM LOJAS DE AUTOATENDIMENTO

Thiago Selau Francisco¹, Luciane de Carvalho Pereira¹

¹Graduando em administração de empresas. thiagoselauf@gmail.com

² Professora. lucidecarvalho9@gmail.com

Curso de Administração de Empresas, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, Brasil.

O Merchandising consiste na definição dos diversos aspectos que envolvem a experiência de consumo, não excluindo fatores como o ambiente, os produtos, os preços, a comunicação e o atendimento. Com base nisso, o presente estudo buscou compreender o comportamento de consumo em lojas de autoatendimento com filiais no município de Criciúma. Metodologicamente, caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, quanto aos fins, e bibliográfica e de campo, quanto aos meios de investigação. A população alvo foi delimitada como consumidores das principais e maiores lojas de autoatendimento de Criciúma, assim como os gestores das cinco organizações. O estudo caracterizou-se por coleta de dados primários e técnica de coleta de dados qualitativa e quantitativa. O instrumento de coleta de dados foi um questionário aplicado via Google Docs, enviado diretamente para os gestores das lojas e disponibilizado para resposta via redes sociais e e-mail para os consumidores. Verificou-se que as empresas estudadas utilizam técnicas de Merchandising em suas operações, porém desconhecem alguns posicionamentos de seu público consumidor. Além disso, foram identificadas oportunidades de melhoria que podem beneficiar, ainda mais, a experiência de compra nas lojas.

Palavras-chave: *Merchandising*. Comportamento de consumo. Varejo.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, para tornarem-se competitivos, os varejistas buscaram, estratégias e técnicas diferenciadas e novos modelos para pontos de venda. As novas tendências de consumo mostram que, dentro de um ambiente de acirrada competitividade como o que existe atualmente, as grandes redes, atentas às mudanças de comportamento de consumo e focadas na necessidade de manter níveis elevados de lucratividade para justificar suas operações, precisam competir com ênfase em oferecer uma forma singular de atendimento para encantar e atender as expectativas dos clientes (LIMA, 2009).

Nesse cenário, o mercado brasileiro se adapta as novas tendências, buscando um novo formato de varejo com públicos e estratégias cada vez mais



estruturadas. Em meio a essa demanda, o modelo de lojas de autosserviço tem se expandido consideravelmente no país, explorando novas estratégias de *Merchandising* que se modificam e adaptam-se à nova realidade de mercado. Costa e Crescitelli (2007) afirmam que o *Merchandising* não é mais apenas um instrumento de emergência e de ferramentas de menor impacto no contexto de marketing, pois é considerado, atualmente, como um composto de ações, atividades e estratégias mercadológicas que podem possibilitar excelentes resultados para a organização e para os produtos. Os autores ainda definem o *Merchandising* como toda ação que busca a valorização do produto no ponto de venda, discernindo-o da concorrência e influenciando o consumidor à decisão final de compra.

Tendo em vista esse mercado, o presente artigo tem como objetivo geral compreender as influências das estratégias de merchandising sobre o comportamento de consumo em lojas de autoatendimento e como objetivos específicos: conhecer o comportamento do consumidor em lojas de autoatendimento; identificar as principais ações de merchandising em lojas de autoatendimento; avaliar o comportamento dos consumidores frente às estratégias de merchandising utilizadas nas lojas de autoatendimento e analisar as tendências do consumo e de merchandising em lojas de autoatendimento.

Trata-se de um tema e foco de pesquisa de extrema importância uma vez que amplia a visão para a competitividade e analisa de forma mais específica o comportamento do consumidor e as necessidades de adaptações no Varejo. O varejo exerce um importante papel na cadeia de consumo e é responsável por atingir o consumidor final tornando-se elo entre este e o setor industrial, agregando valor para o produto oferecido. O setor de varejo também está sendo impactado pela inserção do Brasil na economia globalizada, sujeitando-se, dessa forma, a todos os desafios que as empresas de outros ramos de atividades também enfrentam (ÂNGELO; SILVEIRA, 2003).

2 ADMINISTRAÇÃO DE VAREJO



Organizações que vendem para os consumidores finais estão praticando varejo, independentemente da maneira como a venda aconteça ou se há um espaço físico destinado à comercialização (KOTLER; KELLER, 2006).

O varejo é um dos maiores setores da economia mundial e sofre, constantemente, mudanças radicais em sua estruturação, como alteração na demografia e nas necessidades dos consumidores e com à essas mudanças, o setor varejista tem respondido de forma eficaz, defendem Levy e Weitz (2000). Ainda assim, os autores afirmam também que o varejo é composto por diversas operações complexas e difíceis decisões de negócios, que vão desde a definição do mercado-alvo, à localização das lojas, quais mercadorias oferecer e onde comprá-las, quais serão as estratégias de promoção e exposição no ponto-de-venda.

Para Las Casas (2004), providenciar as mercadorias e serviços desejados pelos consumidores é função do varejo. Parente (2000) também afirma que o varejo consiste em todas as atividades e processos que visam atender às necessidades e desejos pessoais do consumidor final e que, com a vinda de grandes varejistas estrangeiros para o mercado brasileiro, com volumosa capacidade de investimento, o processo de consolidação do varejo brasileiro foi acelerado.

Nesse contexto, Levy e Weitz (2006) desmistificam a visão de varejo apenas como venda de produtos em lojas e apresentam, de forma objetiva, a percepção do varejo como um conjunto de atividades de negócios que não só vende, mas adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar. Dessa maneira, os autores afirmam que o varejo pode ocorrer fora de um estabelecimento físico, a exemplo tem-se as vendas *door-to-door* (porta-a-porta) de cosméticos.

Os varejistas devem buscar estratégias e ações que visem a competitividade, através de atributos como atendimento de clientes, embalagens e informações que facilitem e simplifiquem a experiência de compra através de sinalização informática, atendimento personalizado, entre outros (LEVY; WEITZ, 2000).

Na visão de Levy e Weitz (2000), existem objetivos que influenciam diretamente no desempenho das vendas e na percepção do consumidor e deve, dessa forma, o varejista considerar três objetivos ao projetar uma loja:



a) Atmosfera da loja: o varejista precisa definir o cliente-alvo e projetar um ambiente que supra suas necessidades e esteja de acordo com a estratégia geral do negócio. O ambiente físico deve ser consistente com a mercadoria ou serviço que será oferecido;

b) *Design* de influência de decisão de compra: o varejista deve se concentrar no *layout* e no planejamento do espaço. Os produtos devem ser localizados em áreas que facilitem as compras.

c) Custos associados: o varejista deve mensurar e avaliar os custos que estão associados a cada ação e elemento de design e promoção em detrimento do retorno obtido em vendas e lucros mais altos.

Não obstante, o consumidor não compra somente as mercadorias pois existem diversos atributos envolvidos, como uma forte comunicação visual que geralmente é utilizada nas lojas e, além disso, diversos estudos apontaram que há interação entre os hábitos de consumo e o espaço, ou seja: o varejista exporá os produtos e os espaços no ponto de venda de acordo com os hábitos de consumo, que também se influenciam pela interferência do espaço no processo de compra (LAS CASAS, 2006).

O varejista de moda, especificamente, deve oferecer um serviço customizado e deve estar atento à necessidade do consumidor, atendendo as medidas do consumidor não só no aspecto físico, como ser capaz de implementar na mente do consumidor a ideia de que esse varejista em específico oferece o produto certo, para a pessoa certa, no momento mais oportuno para aquisição escolhido pelo cliente e com a maior conveniência possível, defendem Ângelo e Silveira (2003). Nesse mesmo raciocínio, os autores defendem ainda que nessa época de democratização da moda, onde os estilos estão cada vez mais uniformes, destacam-se as organizações que enfocam o serviço como diferencial competitivo no varejo.

As lojas tradicionais de varejo veem no aumento de preço uma forma de ampliar os serviços e conseguir suprir seus custos. Além disso, Kotler e Keller (2006) afirmam também que essa estrutura de custos dá espaço para o surgimento de novos meios de varejo com preços mais competitivos e menos serviços, como forma de adaptação as mais variadas preferências de consumo do mercado.



Las Casas (2010) expõe ainda que diversos podem ser os formatos dos varejistas e destaca alguns modelos: lojas de departamentos, lojas independentes, lojas em cadeia, cooperativas e lojas especializadas. O autor afirma ainda que apesar de ser um canal de distribuição, o varejista possui também necessidade de ter seu próprio composto de marketing e administração das variáveis ambientais.

2.3 MARKETING

A história do marketing se inicia a partir do século XVI, afirmam Madruga et al. (2004), como consequência da descoberta do novo mundo. A organização do mercantilismo era, em maioria, relativamente homogênea no que tange à organização dos produtos e da cadeia de consumidores. Os autores destacam, ainda, que no ápice da Revolução Industrial ficou evidente a busca por critérios mais racionais nas práticas administrativas, com o objetivo de maior lucro por intermédio da inovação científica e tecnológica e a diminuição de riscos.

O termo marketing teve sua origem no latim, especificamente na palavra *mercare*. Termo esse que fazia referência ao comércio de produtos na Roma Antiga. O surgimento da necessidade de alavancar as vendas, por volta dos anos 40 no Estados Unidos, fez com que o marketing se desenvolvesse, haja visto que antes daquele período as vendas se concretizavam sem demais esforços (SANTOS *et al.*, 2009).

2.4 COMPORTAMENTO DE COMPRA

O estudo do comportamento do consumidor engloba o estudo da maneira como os indivíduos decidem a forma que irão empregar os recursos que possuem, sejam eles tempo, dinheiro ou esforço, em itens e atividades relacionadas ao consumo (SCHIFFMAN; KANUK, 2000). Esse estudo não abrange apenas a maneira e as razões que levam os consumidores ao consumo e aborda também todos os comportamentos que podem ser identificados durante a procura, a compra, o uso, a avaliação e o descarte de produtos e serviços que foram adquiridos em busca da satisfação de necessidades e desejos (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).



O comportamento do consumidor é objeto de estudo e de interesse de diversos segmentos da economia, geralmente, por pessoas ou organização que querem mudar ou influenciar esse comportamento através do estudo para entender e prever o comportamento do consumidor, para descobrir as causas e efeitos da reação do consumidor frente as estratégias de persuasão e/ou educação (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

Compreender as influências e as características do consumidor, com a finalidade de desenvolver as melhores estratégias de marketing e conseqüentemente as melhores ofertas de consumo por meio do estudo interdisciplinar de diversas áreas do conhecimento, como economia, psicologia, antropologia, sociologia e comunicação, é objetivo central do estudo do comportamento do consumidor (LAS CASAS, 2010).

De acordo com Schiffman e Kanuk (2000), o termo consumidor pode ser empregado para descrever dois tipos distintos de consumidores, o consumidor pessoa e o consumidor organizacional. O consumidor pessoa é o indivíduo que compra produtos e serviços para uso pessoal, uso do lar ou presente para terceiros. A principal característica é a compra para consumidores finais. O consumidor organizacional por sua vez, inclui organização com ou sem fins lucrativos, órgãos públicos e instituições civis. A compra ocorre para o normal funcionamento da instituição. Fábricas, por exemplo, consomem matéria prima; prestadores de serviços necessitam e compram materiais para poderem prestar os serviços que vendem, etc.

O consumidor possui personalidade, ou seja, se o consumidor se sente atraído por algum tipo de produto, não significa que esse produto despertará interesse, da mesma maneira, em todos os consumidores, afirma Karsaklian (2000). Outrossim, na visão da autora cada consumidor tem preferências específicas que faz com que se identifiquem com determinados produtos e propagandas e ajam de maneira positiva ou negativa, também em relação as lojas e pessoas que estão envolvidas na oferta.

Já de acordo com Pinheiro et al. (2004), o âmbito do comportamento do consumidor está voltado para os processos cognitivos, motivacionais e emocionais, que podem ser identificados antes da aquisição, do consumo e discorre também acerca da disposição de bens tangíveis e intangíveis.

Os elementos do ambiente, dentre tais insere-se o *Merchandising*, influenciam de forma representativa a atmosfera e imagem geral da loja, que se torna fator



determinante no processo decisório de compra dos clientes (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

2.5 MERCHANDISING

O *Merchandising* é classificado como uma ferramenta de marketing e comunicação que tem importante papel no processo de estímulo à venda e à sua concretização (COSTA; TALARICO, 1996).

O *Merchandising* está entre uma das formas de comunicação no marketing e faz parte de estratégias de promoção, que se refere a qualquer incentivo usado pelo fabricante, varejista ou atacadista para induzir o comércio ou consumidores a comprar determinada marca ou produto (SHIMP, 2002).

Costa e Crescitelli (2007, p. 232) definem *Merchandising* como: “toda ação de valorização e enriquecimento do produto, no ponto-de-venda, destacando-o da concorrência, levando o consumidor à decisão final de compra”. Por sua vez, Las Casas (2010) afirma que o *Merchandising* consiste nas operações de planejamento que se fazem necessárias para colocar assertiva e estrategicamente o produto certo, no lugar certo, no melhor tempo, em quantidade e preço certos, através de um conjunto de operações táticas efetuadas no ponto de venda. Costa e Talarico (1996) afirmam ainda que a promoção e o *Merchandising* estão presentes em todas as situações de troca e são, entretanto, sujeitas às restrições de caráter legal, moral e ético de acordo com o tipo de produto que são empregados.

O conjunto de técnicas e maneiras de exposição dos produtos no ambiente de compra, de acordo com Blessa (2005), está voltado para a sua valorização e consequente geração de vendas e provocam no consumidor o desejo de compra. A autora afirma ainda que o *Merchandising* consiste em qualquer técnica, ação ou material promocional que, corretamente posicionados no ponto-de-venda, proporcione melhores informações e visibilidade dos produtos, objetivando a influência sobre o processo de decisão de compra dos clientes.

O embasamento das estratégias de marketing para posicionar uma marca está na percepção visual e, de acordo com Dias (2003), a qualidade do produto é percebida pelo consumidor quando ele consegue identificar os atributos da marca, do



preço, da aparência física e da reputação do ponto de venda onde o produto está sendo ofertado.

Em outra perspectiva, Sant'Anna (2002) defende que o *Merchandising* já está presente antes mesmo do lançamento do produto e consiste não só na preparação do ponto-de-venda, mas também da mercadoria adequando-a às necessidades do consumidor final.

O *Merchandising* é algo mais complexo, que visa desde a adequação do material ao ponto-de-venda ao acompanhamento da performance do produto e sua aceitação por parte dos consumidores, estando presente em todo o ciclo de vida do produto (BLESSA, 2005).

Pinheiro (2004) afirma que é função do *Merchandising* envolver o consumidor e levá-lo a efetivação da compra por meio da valorização e enriquecimento clima promocional do ponto-de-venda onde o produto se encontra. O autor destaca ainda que como apoio do marketing, o *Merchandising* é fundamental para manter a participação de mercado da marca no mercado. Blessa (2005) ainda define o *Merchandising* como um conjunto de atividades do marketing e comunicação que para promover as marcas no ponto-de-venda, deve identificar, controlar e ambientar os fatores dos produtos e serviços.

2.5.1 Estratégias de *Merchandising* aplicadas ao varejo

O *Merchandising* aplicado ao varejo pode ser compreendido como o planejamento e operacionalização das atividades nos estabelecimentos comerciais, geralmente visualizadas no varejo e lojas de autosserviço, integrantes ao conjunto mercadológico da cadeia de consumo que busca apresentar da maneira mais adequada e atrativa que causem impulsos de compra nos potenciais consumidor e usuários, maximizando a rentabilidade das operações no composto de marketing (COSTA; TALARICO, 1996).

Dentre as estratégias de marketing e comunicação atualmente existentes, o *Merchandising* pode ser considerado como a mais eficaz em aproximação ao público e consegue impactá-lo de forma mais direta. Não obstante, Costa e Talarico (1996) dizem ainda que corretamente aplicado, por sua dinamicidade e vivacidade, o *Merchandising*



faz com que o produto praticamente se ofereça e venda-se ao consumidor. Além disso, Costa e Talarico (1996) defendem ainda que se forem de fato bem desenvolvidas as estratégias de *Merchandising*, ele passa a ser o estímulo final certo e necessário para a concretização da compra.

De acordo com Zenone e Buairide (2005), são três os principais objetivos do *Merchandising* aplicados ao varejo: vender mais e melhor, incrementar o número de consumidores e reduzir os custos. Além disso, os autores explanam ainda que o *Merchandising* auxilia no escoamento dos produtos, sejam esses normais ou promocionados.

Dessa forma, o objetivo do *Merchandising* volta-se para o aspecto visual, envolvendo também a estruturação e a inserção no ponto de venda e é considerado eficaz quando traz retorno através de uma alta performance da equipe de atendimento de consumidores e clientes, afirmam Alcântara et al. (2009). Além disso, os autores defendem ainda que o *Merchandising* é um conjunto de ações que impulsionam a ordem visual da apresentação no ponto de venda, embora só o destaque dos produtos em sua apresentação não seja suficiente e cabe, nesse sentido, aos varejistas analisarem as variáveis de preço, qualidade, propaganda e distribuição, que viabilizam o consumo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos fins de investigação, a tipologia que foi empregada neste estudo classificou-se como uma pesquisa descritiva. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador não intervém nos fatos e é responsável pela observação, registro, análise, classificação e interpretação dos fatos. Ainda de acordo com Andrade (2001), grande parte das pesquisas mercadológicas (novos produtos, embalagens, exposições) utiliza esse tipo de abordagem, fato esse que corrobora com o emprego dessa tipologia neste estudo.

Assim, no presente estudo, foram descritas as percepções dos clientes de grandes varejistas que possuem filiais no município de Criciúma. O objetivo foi de identificar as percepções e reações dos clientes em detrimento das estratégias de *Merchandising* executadas na organização. Quanto aos meios de investigação, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo.



A primeira etapa da pesquisa foi aplicada por meio eletrônico, voltou-se aos consumidores das organizações e contou com a participação de 216 respondentes e estes compuseram a amostra não probabilística, objetivando identificar o comportamento do consumidor no ponto-de-venda. Já na segunda etapa da pesquisa, aplicou-se um questionário distinto do aplicado aos consumidores a um gestor de filial de cada uma das organizações inseridas no estudo, com o objetivo de identificar as estratégias utilizadas pelas organizações.

No total, foram selecionadas cinco organizações varejistas com o modelo de autosserviço para a pesquisa e que são representativas no setor em que atuam, possuindo pelo menos uma filial no município de Criciúma – SC. Renner, Riachuelo, Studio Z, Havan e Americanas foram as organizações selecionadas para a pesquisa. Essas operações foram escolhidas de forma que se obtivesse, pelo menos, uma empresa com foco em cada uma das seguintes atuações: loja de vestuário, loja de calçados e loja de departamentos.

Além disso, também foi utilizado o critério de número de pontos de venda que cada organização possui, por meio das seguintes faixas: duas organizações com até 100 lojas cada, duas organizações com no mínimo 200 lojas e no máximo 500 lojas e uma organização com no mínimo 1.000 lojas. Como já mencionado, apesar do número de pontos-de-venda, as redes os possuem em todas as regiões do Brasil.

Foi utilizada também a análise estatística por frequência para agrupar os comportamentos pela quantidade de respostas constantes na pesquisa.

Além disso, foram analisadas as estratégias utilizadas nas lojas através de aplicação de questionário específico para os gestores com o objetivo de identificar as estratégias utilizadas sobre o tema proposto. Foram identificadas as estratégias de promoção no ponto de venda, relacionando o emprego de determinadas estratégias e o resultado obtido pelas mesmas através da percepção dos clientes.

4 RESULTADOS

O primeiro ponto que foi identificado e deve ser destacado é o gênero dos respondentes. Dos 216 respondentes, 153 são mulheres (70,83%) e apenas 63 são homens (29,17%). Essa disparidade de gênero no público consumidor nas lojas é um



dado já apontado em estudos sobre o tema, que apontam que mais de 60% dos consumidores do varejo são mulheres. Com base nisso, é evidente que os varejistas devem conhecer e considerar o público feminino e seu perfil para a definição de suas estratégias de negócio.

Outro aspecto relevante foi o percentual de respondentes que já compraram em pelo menos uma das lojas elencadas na pesquisa. Todos os respondentes já compraram em pelo menos uma das lojas. Esse dado afirma a representatividade e crescente aceitação do modelo de autosserviço no varejo, seja de moda ou de loja de departamentos.

Pelo estudo abordar a experiência de compra nos estabelecimentos, outro fator de importante relevância para o estudo é o poder de consumo dos respondentes. Neste estudo o levantamento desta informação ocorreu através da análise da renda média familiar, que é o formato mais adequado tendo em vista que diversos respondentes podem não trabalhar e possam utilizar a renda de terceiros para consumir nos estabelecimentos estudados.

Notou-se que a renda média familiar dos respondentes não é significativamente baixa. Conforme os dados apresentados na figura 4, avalia-se que apenas 29% dos respondentes integram grupos familiares com renda inferior a 3 salários mínimos. A faixa salarial com maior representatividade entre os respondentes foi a que engloba rendas entre 5 e 15 salários mínimos, com 36% dos respondentes. Outra parcela significativa da amostra, 29% dos respondentes, está inserida em grupos familiares com renda entre R\$2.811,01 e R\$4.685,00.

O próximo ponto de análise foi a cidade em que os respondentes residem. Cerca de 60% dos respondentes são do município de Criciúma, que possui pelo menos uma filial de cada uma das redes varejistas. Entretanto, como mencionado, 100% dos respondentes já compraram em pelo menos uma das lojas elencadas neste estudo. Entretanto, um fator relevante é o percentual de pessoas que residem em cidades que não possuem nenhuma filial de nenhuma das organizações pautadas neste estudo e que mesmo assim já realizou pelo menos uma compra em pelo menos uma das lojas, que foi aproximadamente 35% dos respondentes. Corroborando com a grande evolução em número de lojas das organizações pesquisadas, este dado reafirma a crescente representatividade do modelo de autosserviço no varejo brasileiro, que impacta a

economia não apenas da cidade onde o ponto de venda é instalado, como de toda uma região.

Após identificado o perfil dos respondentes da pesquisa, foram identificadas suas percepções sobre diversos temas que influenciam sua experiência de compra nas lojas de autoatendimento. O primeiro ponto que foi avaliado sobre os hábitos de consumo foi a percepção dos respondentes sobre as lojas elencadas no estudo, através de uma questão com as alternativas que podem ser observados no quadro 6.

Quadro 1 – Marcas na Visão dos consumidores

MARCAS X VISÃO DOS CONSUMIDORES				
Lojas	Não conheço	Conheço, mas nunca visitei	Apenas visitei e nunca comprei	Já visitei e já comprei
Americanas	0%	5%	11%	84%
Havan	0%	2%	5%	93%
Renner	0%	14%	25%	61%
Riachuelo	1%	22%	31%	46%
Studio Z	14%	22%	26%	38%

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

A marca com resultados mais satisfatórios no que tange a concretização de vendas e conhecimento da marca pelos respondentes da pesquisa é a Havan. Expressivos 93% dos respondentes afirmam já ter comprado na loja e 5% afirmam que apesar de nunca terem comprado, já visitaram a loja.

A marca Studio Z apresenta as maiores oportunidades de melhoria no ponto de vista mercadológico, tendo em vista que é a marca com o menor percentual de respondentes que já compraram nas lojas. Objetivamente, 36% dos respondentes afirmaram nunca terem comprado na loja e, destes, 14% defendem que não conheciam a marca. Outro ponto relevante é o percentual de respondentes que já visitaram a loja, porém não finalizaram nenhuma compra (26%).

Nesse sentido, a Riachuelo apresenta o maior índice de consumidores respondentes que já visitaram a loja, porém não finalizaram uma compra, com expressivos 31%. A Riachuelo também apresenta oportunidade de melhoria, pois nota-se que o número de respondentes que já compraram na loja (46%) é inferior ao número de respondentes que nunca compraram e/ou visitaram.

A rede Lojas Americanas apresenta resultados satisfatórios frente aos respondentes, com expressivos 84% que já compraram pelo menos uma vez em uma

das lojas. Além da Americanas, Renner e Havan também não tem nenhuma afirmação por parte dos respondentes de não conhecer a marca.

Não obstante, apenas ter conhecimento se determinado público já comprou na loja limita a definição das estratégias mercadológicas. Em vista disso, o estudo fez o levantamento da frequência em que os consumidores vão às lojas, conforme pode ser visualizado no quadro 7.

Quadro 2 – Frequência de visita às lojas

FREQUÊNCIA DE VISITA ÀS LOJAS					
Lojas	Frequência				
	1 vez a cada 3 meses	1 vez a cada 6 meses	1 vez por mês	Mais de 1 vez por mês	Nunca visitei
Americanas	28%	52%	10%	5%	5%
Havan	35%	39%	18%	6%	2%
Renner	21%	49%	10%	5%	15%
Riachuelo	17%	48%	9%	4%	22%
Studio Z	13%	39%	6%	5%	37%

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Notou-se que com exceção da marca Studio Z, todas as marcas apresentam frequência de visita de 1 vez a cada 6 meses com a maior representatividade, de acordo com a posição dos respondentes. Nesse sentido, Merchandising deve ser utilizado para instigar os clientes a voltar ao ambiente de compras e deve instigar os clientes a se moverem pela loja para que comprem mais mercadorias do que planejaram ao chegar, induzindo o padrão de tráfego e de compra (LEVY; WEITZ, 2000).

Dessa forma, os varejistas devem planejar estrategicamente suas ações de *Merchandising* para que os clientes não apenas concretizem uma compra, mas para que retornem a loja com maior frequência.

O ticket médio (valor médio por compra) nas compras realizadas pelos respondentes nas lojas elencadas na pesquisa ficou, em visão sintética, entre R\$50,01 e R\$250,00. Analiticamente, nota-se que a faixa de ticket médio com o maior número de respostas foi a de R\$50,01 e R\$100,00, o que demonstra oportunidade de aumento no faturamento das organizações. Este aumento pode ocorrer pelo aumento de peças levadas por atendimento, ou pelo aumento do preço médio de cada uma destas peças e também pela combinação dos dois fatores.



A pesquisa possibilitou o entendimento dos fatores têm maior importância sob a percepção dos consumidores. Para obter a informação da importância percebida pelos respondentes a cada um dos fatores envolvidos na experiência no ambiente de compra, a questão foi estruturada de forma que o valor 1 representasse a menor relevância do fator e o valor 5 a maior relevância.

Verificou-se que com exceção do item Saldos e liquidações, todos os fatores apresentaram uma relevância média acima de 4 pontos. O item cuja percepção dos respondentes aponta como o de maior relevância é o de Qualidade do produto, com uma nota média de 4,56. Pela similaridade das notas atribuídas percebe-se que todos os fatores possuem grande representatividade sobre a decisão de compra do consumidor e devem, portanto, receber atenção especial por parte dos varejistas. Na segunda posição, o item preço e prazo para pagamento demonstrou relevância para os respondentes, com uma nota média de 4,35 pontos.

Tendo em vista essa representativa da facilidade e flexibilidade nas formas de pagamento, todas as organizações presentes no estudo disponibilizam a seus clientes a possibilidade de aderir a um cartão de compras, seja este da própria loja ou de uma administradora de cartões parceira.

Como destacado, a facilidade de pagamento é um importante fator percebido pelo consumidor e verificou-se através da pesquisa que mais da metade dos respondentes desconhecem a disponibilidade de um cartão para compras nas Lojas Americanas e Studio Z, o que representa que as organizações têm oportunidade de melhoria neste quesito. Um fato que contribui com este número na rede de lojas Americanas, é que ela é a única dentre as pesquisadas que não possibilita a adesão do cartão na loja, sendo possível solicitá-lo apenas no website da marca.

No que tange as práticas de *visual Merchandising* nas organizações, a pesquisa também evidenciou a relevância das vitrines das lojas nos shoppings para a decisão de compra. Dos respondentes, 33,33% afirmam que as vitrines não são importantes para sua decisão de compra. Entretanto, expressivos 66,67% dos respondentes afirmam que sim, as vitrines de fato são importantes para sua decisão de compra.

Além disso, foi evidenciada também qual a percepção dos consumidores em relação as sugestões de uso montadas pelas lojas. Essa ação é conhecida como *Cross*



Merchandising. Nas lojas participantes do estudo, esta ação pôde ser observada através da montagem de looks com peças coordenadas.

Uma parcela relevante da amostra (38%), afirma que ao seu ponto de vista, as sugestões de uso são indiferentes para a sua decisão de compra. Entretanto, nota-se, através da figura 7, que 42% dos respondentes afirmam gostar deste tipo de exposição, mas nunca comprar uma peça do conjunto.

A pesquisa também identificou quais são aspectos que devem ser melhorados para propiciar uma experiência de compra ainda melhor para os consumidores. Através de uma pergunta aberta, os respondentes foram instigados a apontar no que as lojas participantes do estudo podem melhorar. É válido destacar que o padrão com maior frequência de resposta foi o de respondentes que afirmam não julgar necessária nenhuma melhoria.

Entretanto, diversos respondentes apontaram sugestões de melhoria nas mesmas áreas. Expressivos 12% dos respondentes sugeriram melhorias na qualidade de atendimento e/ou no número de atendentes disponíveis nas lojas. Ainda assim, 10% dos respondentes esperam que o tempo de espera nos caixas seja reduzido, ou pela disponibilização de mais atendentes ou pela melhoria nos processos. De acordo com Parente (2000), cada vez mais os consumidores tornam-se intolerantes com esperas em filas nos caixas.

Outro ponto que foi levantado pelos respondentes foi a organização das lojas, dos produtos e das etiquetas de preço. 9% dos respondentes sugerem melhoria na organização dos produtos nas gôndolas e araras, além de poderem visualizar, mais facilmente, o preço dos itens. Não obstante, 6% dos respondentes defendem que as lojas não são bem sinalizadas e que muitas vezes é difícil localizar o departamento e/ou produto que procura. Aparentemente, esses apontamentos têm pouca influência no resultado global das organizações, entretanto, por se tratar de lojas de autoatendimento a experiência de compra está diretamente ligada às exposições, à sinalização na loja e à qualidade no atendimento.

Na visão de Parente (2000), os hábitos e comportamentos de compra têm sido moldados pela busca constante pela conveniência e pela falta de tempo por parte dos consumidores. Os consumidores tornam-se cada vez menos tolerantes à dificuldade



de encontrar os produtos na loja em virtude da inadequação do layout e sinalização dos produtos.

Em virtude dessa afirmação de Parente (2000) e dos novos modelos de *check-outs* existentes em países do exterior, indagou-se aos respondentes suas percepções sobre caixas eletrônicos de autoatendimento, que dispensam atendentes. 62,50% dos respondentes tiveram reação positiva a esta sugestão, com respostas do tipo: ótimo; concordo, agilizaria o atendimento; excelente. Dos respondentes que não foram favoráveis a implementação desta tecnologia, 5% alegam que não funcionaria no Brasil em função da cultura da população. Os demais que recusaram a ideia apresentaram motivos distintos, como: não gosto; não há aprovo pois não há ninguém para tirar dúvidas durante o pagamento; pode travar e gerar filas.

Na pesquisa aplicada aos gestores das organizações estudadas, o primeiro ponto relevante é que 100% das organizações possuem um departamento específico voltado apenas para o *Merchandising* ou visual *Merchandising*.

O perfil do mercado consumidor das lojas Renner, Riachuelo, Americanas, Havan e Studio Z, que são as lojas participantes do estudo, de acordo com 60% dos gestores é formado por todos os tipos de clientes, sem segmentação específica. Por outro lado, 60% afirmam que o público alvo é composto por pessoas das classes C e D.

Quando indagados sobre o que as lojas sob sua gestão fazem para diferenciarem-se no mercado, 60% dos gestores afirmaram que buscam oferecer preços acessíveis e qualidade no atendimento e nos produtos como diferencial competitivo. Por outro lado, 40% afirmaram que sua loja também se destaca através do modelo *fast fashion*, que significa tornar acessível as últimas tendências da moda em tempo recorde. O mesmo percentual de gestores afirmou que a facilidade nas formas de pagamento é usada como meio para diferenciar sua organização das demais.

Quanto aos canais de comunicação utilizados pelas organizações para atingir seus consumidores e potenciais consumidores, verificou-se através da pesquisa que 100% das organizações utilizam as redes sociais, website e televisão como canais. Ainda assim, 80% dos gestores afirmaram utilizar rádio com canal para alcançar seus clientes. O e-mail como canal de comunicação é utilizado em 60% das organizações.

A pesquisa também verificou o grau de importância que os gestores atribuem ao *Merchandising*, tendo em vista que o *Merchandising* aplicado ao varejo pode ser



compreendido como o planejamento e operacionalização das atividades nos estabelecimentos comerciais, geralmente visualizadas no varejo e lojas de autosserviço, que busca apresentar da maneira mais adequada e atrativa que causem impulsos de compra nos potenciais consumidores e usuários, maximizando a rentabilidade das operações de Marketing (COSTA; TALARICO, 1996).

Em uma escala disponibilizada através do questionário, 100% dos gestores atribuíram relevância máxima ao *Merchandising* dentro das estratégias empresariais. A partir da relevância identificada por parte dos gestores, todos apontaram que o *Merchandising* deve ser utilizado sempre, em todos os dias.

Os mesmos fatores que influenciam a experiência de compra que foram avaliados pelos consumidores foram indagados aos gestores, porém com o viés de impacto nos seus resultados de vendas.

A figura 8 mostra que, assim como o modelo classificado pelos consumidores, os fatores foram classificados com o parâmetro do valor máximo sendo 5 pontos. Nota-se unanimidade por parte dos gestores em relação aos atributos facilidade de acesso ao produto, preço e prazo para pagamento e qualidade do atendimento, cuja nota média atribuída foi 5. Já o item qualidade do produto foi classificado com 4,8 pontos. Percebe-se que o item saldos e liquidações, na visão dos gestores, é o item que menos impacta o resultado de vendas.

A última questão direcionada aos gestores indagou se a organização possui algum projeto que visa aprimorar a experiência de compra em suas lojas. Um dos gestores afirmou que há uma empresa terceirizada contratada que envia mensalmente um cliente oculto para avaliar o atendimento e dá o retorno através de um relatório mensal. Outro gestor apontou que sua organização está implementando um totem de autoatendimento para os serviços relacionados ao cartão da loja. Os demais gestores afirmaram que não estão autorizados pela organização a responder o questionamento.

Um dos primeiros dados evidenciados pela pesquisa que merece atenção é o percentual de respondentes que conhecem as marcas e nunca visitaram, principalmente na rede Studio Z e na rede Riachuelo (22% em ambas) e o número de respondentes que já visitaram as marcas, porém nunca comprou (11% na Americanas, 5% na Havan, 25% na Renner, 31% na Riachuelo e 26% na Studio Z).



Um fila com uma taxa de chegada maior do que o tempo médio de atendimento pode se estender e passar uma má impressão, além de desconforto para os clientes que nela estão. Como elencado, 10% dos respondentes espera que o tempo de espera nas filas diminua. Outro ponto colocado pelos consumidores foi a desorganização da área de vendas, que dificulta a localização dos produtos e preços e como consequência disso, impacta diretamente o resultado de vendas.

O varejista precisa definir o cliente-alvo e projetar um ambiente que supra suas necessidades e esteja de acordo com a estratégia geral do negócio. O ambiente físico deve ser consistente com a mercadoria ou serviço que será oferecido (LEVY; WEITZ, 2000).

A pesquisa demonstrou que, às vezes, a estratégia definida pelo gestor, assim como suas prioridades para alavancar as vendas, não está em sintonia com as prioridades do público consumidor. Como exemplo disso tem-se a importância dos fatores, onde foram questionados os mesmos quesitos, tanto para gestores quanto para consumidores, um voltado para a experiência de compra e outro voltado para o resultado nas vendas.

Para os consumidores respondentes, o fator de maior relevância é a qualidade dos produtos, com 4,56 pontos. Já na visão dos gestores três itens (facilidade de acesso ao produto, preço e prazo e atendimento) tiveram maior relevância, com 5 pontos cada. Os itens destacados pelos gestores aparecem na segunda, terceira e quarta posição, respectivamente. Neste caso, a análise do gestor não está equivocada, porém demonstra que sua atenção deve se voltar ainda mais para a qualidade do produto.

Em relação aos canais de comunicação utilizados pelas organizações, de acordo com a pesquisa o posicionamento está assertivo, tendo em vista que 68,52% dos consumidores têm de 16 a 28 anos de idade e é o público que está mais conectado, seja em redes sociais, aplicativos, websites ou afins. Talvez possam ser exploradas estratégias ainda mais direcionadas para este público, buscando prospectar clientes ou através de aplicativos que interajam com a experiência do consumidor dentro da própria área de vendas.

Em relação as vitrines destas lojas nos shoppings, gestores e consumidores confirmam a importância desse instrumento para, na visão dos consumidores, decidir



entrar ou não na loja e na visão do gestor, se a venda é ou não impactada pelo investimento em vitrinismo.

De acordo com Pinheiro (2004), é função do *Merchandising* envolver o consumidor e levá-lo a efetivação da compra por meio da valorização e enriquecimento do clima promocional do ponto-de-venda onde o produto se encontra. Com base nisso, é fundamental que os atributos presentes durante a experiência de compra não sejam pensados de forma isolada e passem a atuar de forma coordenada.

As estratégias utilizadas nas organizações, assim como seu posicionamento sobre o *Merchandising* pôde ser melhor compreendido através da pesquisa aplicada aos seus gestores. Ficou evidente que todas as organizações do estudo já notaram a importância do *Merchandising* para a sua lucratividade e têm diversas ações sendo colocadas em prática.

A pesquisa mostrou que é papel do varejista mapear as percepções dos seus clientes sobre o seu negócio, seja por intermédio de estudos como este, seja por intermédio de estudos encomendados. Não apenas mapear as inconsistências operacionais, mas agir para corrigir qualquer desvio de processo ou insatisfação por parte dos clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual mercado brasileiro, sobretudo após as recorrentes crises políticas e econômicas, está se tornando, cada vez mais, competitivo. E, nesse cenário, sobressaem-se as organizações que buscam diferencial competitivo e inovam através de estratégias mercadológicas diferenciadas.

Nesse contexto, o desafio de manter e aumentar as vendas tem se tornado cada vez maior no varejo brasileiro, principalmente com o surgimento de novas organizações e novos modelos de negócio. Dentre esses novos modelos de negócio, encontra-se o varejo de autoatendimento, que antes utilizado apenas em supermercados passa a estar presente também nas lojas dos mais variados segmentos, como vestuário, calçados e lojas de departamentos.

O varejo de autoatendimento utiliza diversas ferramentas para garantir seus resultados. Uma das mais importantes ferramentas para o varejo de autosserviço é o



Merchandising, que aborda todas as estratégias no ponto de venda e não inclui apenas a promoção, mas também as exposições dos produtos, todos os aspectos do ambiente e demais fatores que influenciam a percepção e experiência de compra por parte dos consumidores.

Assim sendo, o trabalho buscou compreender as influências das estratégias de *Merchandising* sobre o comportamento de consumo em lojas de autoatendimento com filiais no município de Criciúma – Santa Catarina, descrevendo quais são as reações dos consumidores frente a essas estratégias, assim como a posição gerencial sobre o *Merchandising* nessas filiais.

Respondendo aos objetivos específicos do estudo, o comportamento dos consumidores nas lojas de autoatendimento foi conhecido, através de dados demográficos, socioeconômicos e padrões de consumo nas lojas, como frequência de visita, gasto médio, percepção sobre atributos ambientais, de produto, de atendimento, além da percepção sobre determinadas estratégias de *Merchandising*.

Além disso, o estudo conseguiu de forma satisfatória fazer a relação entre as percepções e expectativas dos consumidores e como é de fato sua experiência de compra nos pontos de venda, apresentando inclusive os pontos que superam, atendem ou não atendem as expectativas dos consumidores.

O estudo evidenciou oportunidades de melhoria no padrão de atendimento das lojas, através das colocações pontuadas pelos consumidores, que são quem mais tem propriedade para avaliar a experiência de compra.

Em função da população consumidora das lojas estudadas ser muito grande e estar presente em todos os estados da federação, o presente estudo limitou-se a compreender o comportamento dos consumidores que residem na região sul do estado de Santa Catarina e na região norte do estado do Rio Grande do Sul. Desta forma, a amostra empregada foi por conveniência, que conseguiu traçar o perfil do consumidor das 5 lojas, como um conjunto.

Em vista disso, sugere-se que cada uma das organizações promova estudos aprofundados sobre o perfil do seu consumidor e de como está sendo a experiência de compra em suas lojas, que certamente surgirão mais pontos que podem ser melhor trabalhados.



Não obstante, sugere-se também a realização de estudos que consigam medir quantitativamente o retorno financeiro obtido pelas organizações pela utilização do *Merchandising* em suas lojas.

Dessa forma, conclui-se que o tema é de extrema relevância para as operações varejistas e que este estudo reafirmou as vantagens em se utilizar as estratégias de *Merchandising*, independentemente do tamanho da organização. Aconselha-se aos gestores de lojas varejistas que desconhecem o tema que se aprofundem pois o mesmo pode alavancar ainda mais os resultados obtidos pela organização.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Bárbara Gomes et al. **As técnicas de *merchandising* adotadas pelas empresas auxiliam na alavancagem das vendas?** 2009. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC34387920874.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2016.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANGELO, Claudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da (Org.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2003.

BAKER, Michael John (Org.). **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto de venda**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Antônio Roque.; CRESCITELLI, Edson. **Marketing promocional para mercados competitivos: Planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, Antônio Roque; TALARICO, Edison de Gomes. **Marketing promocional: descobrindo os segredos do mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.



ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed Rio de Janeiro: LTC, c2000.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi . **Marketing de varejo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000

_____. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Marketing de varejo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Administração de marketing: Conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1. ed., 4ª reimpressão. - São Paulo: Atlas, 2010.

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

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A.. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, Cláudia Pereira Bahia. **A necessidade de conveniência no varejo: um estudo sobre o comportamento de consumo nos formatos de shopping center e varejo eletrônico**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009. doi:10.11606/D.96.2009.tde-05052009-165018. Acesso em: 2017-10-07.

MADRUGA, Roberto Pessoa et al. **Administração de marketing no mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Fgv, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Introdução à administração: Da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCCARTHY, Eugene Jerome. **Marketing básico uma visão gerencial**. 2 ed. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1976.

OMINE, Heloisa. **Merchandising**. São Paulo: Popai Brasil, 2006.

PARENTE, Juracy. **Varejo no brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PINHEIRO, Eduardo Perrone. **Promoção de vendas e merchandising**. 2 ed. São Paulo: RG Editores, 2004.



SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANT´ANNA, Armando. **Propaganda: teoria, técnica e prática**. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2002.

SANTOS, Tatiani et al. **O desenvolvimento do marketing**: Uma perspectiva histórica. 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36663/39384>>. Acesso em: 26 out. 2016.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC., 2000.

SHIMP, Terence A.. **Propaganda e promoção**: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ZENONE, Luiz Cláudio; BUAIRIDE, Ana Maria Ramos. **Marketing da promoção e merchandising**: conceitos e estratégias para ações bem-sucedidas. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2005.

Trabalho Completo de Pesquisa

37659 - PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES LOCALIZADAS NO EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA

Beatrice Tizziani Gaidzinski, Gisele Silveira Coelho Lopes¹

¹Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, Brasil.

O processo de sucessão em empresas familiares é um tema carente de estudos acadêmico aprofundados, pois a falta de planejamento do processo com o período e cuidados necessários, resulta em conflitos e rompimentos que afetam a família e a organização. A de se destacar que a pesquisa procura compreender como ocorreu o processo sucessório em empresas familiares localizadas no Extremo Sul de Santa Catarina, a partir de aspectos relacionados ao processo sucessório e à governança em quatro empresas familiares com processos sucessórios ocorridos de forma natural e planejados. Apresenta-se abordagem e análise qualitativa de conteúdo, com a qual possibilita compreender como o perfil dos fundadores interferiu nas questões relacionadas ao processo sucessório e como o constante planejamento com auxílio favorece a organização como um todo. No tocante ao planejamento do processo sucessório, nas etapas de preparação, na profissionalização dos herdeiros e na análise para identificar as habilidades necessárias para ser um futuro sucessor, surgiu a necessidade de apoio profissional, por meio de contratação de profissionais externos à empresa, assessoria para auxiliar na gestão, programas de auxílio aos acionistas de empresas familiares ou formação do conselho de família para minimizar os conflitos na gestão das empresas em questão.

Palavras-chave: Processo de Sucessão, Sucessão Familiar, Empresa Familiar, Governança Corporativa.

1 INTRODUÇÃO

O processo de sucessão familiar é um tema recorrente e cada vez mais estudado no que se refere ao mundo acadêmico científico em países com grande concentração de empresas familiares. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014) e Vassiliadis e Vassiliadis (2014), a formação da realidade empresarial familiar internacional é semelhante à apresentada no Brasil, no montante de 87% com predominância de empresas de micro e pequeno porte, detendo grande participação no Produto Interno Bruto (PIB) do país. Esta quantia é similar ao de países que compõe a União Europeia como Alemanha, Espanha, Grécia e Itália que compreendem entre 70% a 80% das organizações como empresas familiares (VASSILIADIS; VASSILIADIS, 2014). No entanto, na Europa, o resultado apresenta a



existência de um regime político específico que favorece o crescimento e desenvolvimento econômico das empresas familiares (VENTURA, 2006; MOURA; FRANZ; CUNHA, 2015).

No Brasil há evidências do alto grau de mortalidade das empresas familiares (SCHEFFER, 1995; BERNHOEFT; MARTINEZ, 2011; FERRARI, 2014). 30% dessas empresas passam para a segunda geração e 10% chegam à terceira geração. Este grau se apresenta em decorrência da falta de planejamento e gestão resultando em constantes conflitos. Essa realidade é justificada pela resistência dos empresários em admitir e declarar a sucessão, considerando a necessidade da participação das gerações e de estudo planejado acerca do processo sucessório.

Diante da literatura analisada, autores (LODI, 1986; SCHEFFER, 1995; BERNHOEFT, 1996; BORNHOLDT, 2005; LEONE, 2005; TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005; GERSICK *et al.*, 2006; VENTURA, 2006; GRZYBOVSKI, 2007; OLIVEIRA, 2010; SOUZA, 2012; CANÇADO *et al.*, 2013; GRISCI; VELLOSO, 2014; MUZZIO; SILVA, 2014; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2014; MOURA; FRANZ; CUNHA, 2015; BRENES; MADRIGAL; REQUENA, 2016; SANTOS, 2016; VELLOSO, 2016) descrevem o tema como em nível embrionário, na qual existem muitas lacunas a serem observadas e estudadas perante o desenvolvimento da governança corporativa dentro das empresas familiares. Outro ponto observado e citado pela maioria dos autores se relaciona com a preocupação em relação à preservação dos valores organizacionais e familiares.

Partindo desta premissa o presente estudo tem a finalidade de estudar o processo de sucessão em empresas familiares, com intuito de compreender como ocorreu o processo sucessório de empresas familiares localizadas no extremo sul de Santa Catarina. Nesta ordem de ideias, este artigo apresenta no segundo capítulo compreende-se o conceito empresa familiar e gestão corporativa, no terceiro capítulo a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, no quarto capítulo apresenta-se a pesquisa qualitativa realizada em quatro empresas com o objetivo de compreender como ocorreu o processo de sucessão e o papel da gestão dentro de cada organização.

1 REFERENCIAL TEÓRICO



As empresas familiares sempre existiram e se fortaleceram ao longo do tempo (DONATTI, 1997; GERSICK *et al.* 2006). Percebe-se a mudança através das definições ao longo dos anos, passando do conceito de uma empresa com duas gerações para uma empresa dirigida através da união de pessoas com vínculos e valores familiares e societários (DONNELEY, 1964; LODI, 1986; BORNHOLDT, 2005). Em uma empresa familiar, a família possui o controle acionário da empresa sendo parte integrante na área administrativa ocupando cargos de alto escalão. Destaca-se que as variáveis e características emocionais não estão ligadas a uma visão lógica e estratégica, o que torna um dos principais motivos para que o fundador não consiga distinguir entre família, propriedade e empresa (DONNELEY, 1964; BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Neste sentido, Bornholdt (2005), Leone (2005) e Gersick *et al.* (2006) apresentam as empresas familiares com forma organizacional *sui generis*, o que faz com que possuam diferenças consolidadas à realidade da empresa. A cultura empresarial se desenvolve nas primeiras gerações e nelas são impostos os valores que favorecem o bom convívio entre os familiares, evitando o surgimento de conflitos (LEONE, 2005). Alguns dos conflitos são resultantes da resistência do fundador em declarar a sua saída e planejar o processo de sucessão com os cuidados necessários quais sejam os motivos (SCHEFFER, 1995).

Frente aos aspectos supracitados, a intimidade entre os familiares dentro da empresa pode atrapalhar o profissionalismo e o comportamento empresarial. Neste caso a excessiva pressão dentro do âmbito profissional sobrecarrega e destrói os relacionamentos entre familiares. A sobrevivência depende dos processos de gestão e do entendimento entre familiares, dentro do novo cenário econômico que se torna um obstáculo para as empresas tradicionais, que são mais frágeis por estarem localizadas dentro de um ambiente econômico favorável à globalização, trazendo assim a capitalização como uma questão fundamental (LEONE, 2005; SOUZA, 2012).

Os autores Gersick *et al.* (2006) e mais recentemente Grisci e Velloso (2014) descrevem o modelo desenvolvido por Renato Tagiuri e John Davis na década de 1970/1980 na *Harvard Business School*, que possibilita a compreensão dos sistemas de empresa familiar. Tal modelo é representado através de três círculos independentes, que quando sobrepostos, cada um representa uma função diversa que capta a

complexidade do sistema família, propriedade e empresa. Em empresas familiares para se obter um resultado satisfatório no longo prazo, depende unicamente do funcionamento e apoio mútuo de todos os agrupamentos (DAVIS, 2016). Bernhoeft e Gallo (2003) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2011) destacam que o modelo apresentado permite compreender que a divisão é mais ampla do que a simples separação entre acionistas ativos e passivos, significando sistemas interligados e integrados por agrupamentos que não possuem as mesmas características e expectativas.

Segundo orientação à profissionalização do modelo dos três círculos, a adesão de certas estruturas de governança corporativa e separação de devidos assuntos em fóruns de discussão auxiliam para que não ocorra o abuso de poder, a imposição de interesses pessoais e os atritos internos na empresa (IBGC, 2011). Bernhoeft e Gallo (2003) ressaltam que ao se tratar de governança existem diferenças entre poder, propriedade e empresa que se necessita levar em consideração. Para que ocorra a distinção de poder, aconselha-se dividir a empresa em três conselhos, o conselho de família, o conselho de sócios e o conselho de administração, conforme apresentado no Quadro 1. Esta ordem de distribuição se dá pelo fato da formação da família ter acontecido antes de se estruturar a sociedade e a empresa.

Quadro 1 – Conselhos deliberativos.

CONSELHOS	FAMÍLIA	SOCIETÁRIO	ADMINISTRAÇÃO
DEFINIÇÃO	Descendentes familiares diretos e/ou indiretos.	Membros acionistas, a partir da representação de capital.	Pilar da governança corporativa; Conjunto de membros responsáveis pela tomada de decisão de empresa.
FUNÇÃO	Nortear, facilitar e regulamentar a disciplina entre família e empresa.	Aprovar demonstrativos financeiros; Limitar autarquia dos gestores; Contratar empréstimos ou financiamentos; Aprovar diretrizes e propriedades dos acionistas.	Orientar as estratégias competitivas da empresa; Salvaguardar princípios e valores; Gerenciar a empresa; Defender os interesses dos proprietários.

DEVER	Corroborar com aspectos de interesse dos herdeiros; Avaliar, deliberar e antecipar riscos; Elaborar documentos mediadores (Código de Conduta e Acordo de acionistas).	Atualizar, administrar e executar o Acordo Societário; Mediar transações acionárias; Autorizar a distribuição de dividendos e remuneração de capital; Validar critérios e processos de fusão, liquidez e aquisições.	Planejar o processo sucessório; Apoiar, direcionar e monitorar a execução de práticas estratégicas; Preservar a cultura organizacional; Definir investimento de capital; Analisar e verificar demonstrativos financeiros; Revisar as práticas de governança.
-------	---	--	--

Fonte: Bernhoeft e Gallo (2003); Gersick *et al.* (2006); IBGC (2010); IBGC, (2011); Brenes, Madrigal e Requena (2011); Grisci e Velloso (2014); Rossetti e Andrade (2014); Moura, Franz e Cunha (2015).

A governança corporativa é a composição do suporte de gestão de orientação, alinhamento e sistematização da gestão de propriedade e negócios, sendo organizada a partir da composição dos conselhos deliberativos. O conselho de sócios que compreende os acionistas da empresa, que possuem autoridade sobre as decisões finais da empresa e se reúnem a cada ano para tomadas de decisões estratégicas. O conselho de família que varia conforme as características de cada organização, porém a composição dos membros varia conforme o perfil do conselho, a política, a história, os fatores econômicos e a cultura da empresa. Os dirigentes que compõe a gestão da empresa, ou seja, a direção, responsáveis pelo desenvolvimento de estratégias em curto prazo para crescimento da organização e o fornecimento de informações aos membros acionistas e do conselho de administração (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; BRENES; MADRIGAL; REQUENA, 2011; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012; SOUZA, 2012).

A governança corporativa vai além da preservação e conservação das empresas familiares em relação ao mau funcionamento. Necessita-se trabalhar integralmente o conjunto de sistemas e mecanismos para que seja possível conduzir sabiamente as empresas de pequeno, médio e grande porte, podendo estas organizações ser de origem familiar ou não, como também estarem ou não associadas ao mercado aberto de ações. Especificamente em relação à governança corporativa em empresas familiares, devido à heterogeneidade destas organizações, se faz necessário



trabalhar cautelosamente na preparação do sistema que melhor englobe toda a organização para posteriormente se executar o sistema de governança (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; SOUZA, 2012).

2.1 ESTRATÉGIAS DO PROCESSO SUCESSÓRIO

Considera-se como a principal estratégia para o processo sucessório o planejamento antecipado da sucessão como uma forma segura para proporcionar a continuidade da empresa. Neste caso, se faz necessária uma avaliação prévia da situação organizacional em que se expõem os riscos, a curva de valor, o valor para acionista e o tipo de estratégia a ser utilizado. Entretanto quando operacionalizada, a estratégia dará origem a planos hierárquicos, que ao final do planejamento, resultará em um processo controlado e consciente, que será implantado no longo, médio e curto prazo (BERNHOEFT, 1987; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; SANTOS, 2014).

Parte-se do princípio conforme descreve Lodi (1986a) e Leone (2005), e mais recentemente Grisci e Velloso (2014) que o processo sucessório é um planejamento de longo prazo que se inicia com o sucedido ao perceber que é dado o momento de sua saída da gestão. Neste momento surge à implantação da gestão da sucessão que visa evitar o surgimento de conflitos e elencar o melhor modo para preparação do sucessor. Assim que definido o sucessor inicia-se o processo de profissionalização, em caso de não haver um familiar apto, se faz necessária à contratação ou preparação de executivos capazes para liderar.

Conforme os autores Leone (2005) e Oliveira (2010) vale mencionar que o processo sucessório se apresenta de duas formas distintas, seja através da sucessão profissional ou da sucessão por um familiar. O processo de sucessão profissional ocorre quando existe à contratação de um executivo externo para um cargo de diretoria, neste caso a família ocupa somente os cargos de conselho. O processo de sucessão familiar se caracteriza pela troca de geração no comando da organização, sendo o mais comum na sucessão em empresas familiares devido à continuação da administração em poder de um familiar.



Em síntese o planejamento do processo sucessório é o desenvolvimento de documentos que organizam a mudança da gestão e propriedade da empresa familiar. Considerado como parte crítica e crucial para se alcançar o êxito na sucessão da gestão e a sobrevivência da organização na família, ao passo que sem o planejamento a sucessão pode resultar em impactos desastrosos na empresa (BERNHOEFT; GALLO, 2003; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; OLIVEIRA, 2010).

Evidencia-se que muitos proprietários não admitem a necessidade de se planejar a sucessão apresentando dificuldades para enfrentar o processo, especialmente em relação aos aspectos emocionais e financeiros. É notório o fato de ser um momento delicado dentro das empresas familiares, porém importante visto que é uma fase de preparação para o sucessor e sucedido. Do mesmo modo como interferem nos demais membros da organização como executivos e os membros da família que institucionalmente não participam do processo (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; SOUZA, 2012).

A sucessão não se realiza em curto prazo, é um processo de longo prazo que requer anos de preparo. Considera-se que quanto maior a antecedência dos fatos e preparação, maior serão as chances de o processo obter êxito e a sobrevivência da empresa familiar. Haja vista que o planejamento não é a troca imediata de gestão, mas a organização de especificações no presente que importarão no futuro. Recomenda-se esta definição principalmente para empresas familiares onde o processo de sucessão comumente ocorre de forma caótica e tumultuada (LEONE, 2005; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; SOUZA, 2012).

Portanto, a preparação se relaciona com as capacitações atribuídas ao sucessor no decorrer do seu crescimento e desenvolvimento, não apenas somente a educação formal de nível superior como a experiência direcionada a prática gerencial a partir de atividades executadas dentro e fora da empresa. Neste momento, se entende o núcleo familiar como o principal responsável pela formação profissional e gerencial do possível sucessor, ao possibilitar o conhecimento e ao obter treinamentos nas diversas áreas da empresa, além de estimular a construção da mentalidade gerencial e possibilitar o nascimento da trajetória empresarial com visão de família empreendedora e não somente de herdeiro (LODI, 1987; SCHEFFER, 1995; TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005; VELLOSO, 2012; SANTOS, 2014).



3 METODOLOGIA

O presente estudo se debruça a compreender como ocorreu o processo sucessório em empresas familiares do extremo sul de Santa Catarina. Quanto aos fins investigação esta pesquisa é descritiva de caráter exploratório e abordagem qualitativa, o que possibilitou a descrição de informações que ampliaram a identificação de variáveis a partir do processo de coleta dos dados. Como estratégia para a coleta de dados, se fez uso de entrevista em profundidade e roteiro semiestruturado com uma pergunta norteadora e tema de pesquisa: **como ocorreu o processo sucessório desta empresa?** A partir deste questionamento, a pesquisadora provocou um diálogo com o entrevistado, a fim de obter o máximo de informações acerca de como se deu o processo em cada empresa. Resultando em uma entrevista qualitativa na qual o entrevistado teve total liberdade para discorrer sobre o tema do trabalho (PATTON, 1999).

Vale destacar que a amostra se deu de forma não probabilística por acessibilidade, pois o critério de escolha da empresa se deu pelo acesso e por já ter passado por processo de sucessão. A identidade das empresas não será divulgada para segurança dos entrevistados e informações administrativo empresarial, na qual a população da amostra se dá em quatro empresas familiares localizadas no extremo sul de Santa Catarina, BR, dentre as quais se objetivou realizar a pesquisa a partir de entrevista com os sucedidos e sucessores. A população da amostra se realizou em quatro empresas familiares localizadas nos municípios de Criciúma, Içara e São Ludgero, dentre as quais se objetivou realizar a pesquisa a partir de entrevista com os sucedidos e sucessores, em que se soma um total de oito executivos, cinco sucessores - familiares indiretos e diretos, um membro da família (presidente do conselho de acionistas), uma empresa de consultoria externa contratada, e um ex-funcionário, não familiar, porém próximo a membros da família e presente no decorrer de algumas sucessões ocorridas na empresa.

No processo de análise dos dados obtidos seguiu a técnica de categorização de Yin (2005) através da compilação, decomposição, recomposição, interpretação e conclusão dos dados. O processo de compilação dos dados consistiu na transcrição das entrevistas respeitando as falas dos entrevistados. A segunda fase consistiu na



decomposição das entrevistas e análise para mapeamento das categorias emergentes. Na fase de recomposição tem-se a releitura das falas agrupamento conforme as categorias, a interpretação surge simultaneamente conforme ocorre a compreensão e sustentação dos temas conforme o objetivo do estudo.

4 RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar o perfil de sucessão das quatro empresas familiares participantes da pesquisa, ambas localizadas no extremo sul de Santa Catarina (Brasil). A partir dos dados, foi possível compreender a história de cada empresa, dentre as quais foram percebidas características independentes e semelhantes entre si. Em busca da análise acerca do perfil de sucessão de cada empresa, percebeu-se que em apenas uma empresa não ocorreu à questão de gênero.

A questão de gênero nos negócios é delicada, pois historicamente apresenta o homem como principal herdeiro e sucessor. Onde a mulher nos negócios passaria a apresentar o sentimento de autoproteção devido ao senso maternal, o que de certa forma as prejudicaria na empresa e no trabalho (THIRY-CHERQUES, 2003; MAGALHÃES; WETZEL; RODRIGUES, 2008).

Dentro desta temática os autores Magalhães, Wetzel e Rodrigues (2008) destacam aspectos paternos muito vinculados a gerontocracia, ou seja, aspectos vinculados à proteção da filha e as tradições ligadas gênero feminino que hoje se considera como tradições arcaicas, porém ainda presentes na sociedade organizacional. Acarretando na escolha pelo filho mais velho para assumir o poder, já que muitas vezes é este quem representa a autoridade após ou na falta da presença do patriarca.

Quadro 2: Perfil das empresas e entrevistados

Empresas / Entrevistado	Setor	Ano de Fundação da Empresa	Número de colaboradores	Função na Empresa	Tempo de atuação	Membro familiar	Geração familiar	Gênero
Empresa 1 – Sucessor	Cerâmico	1960	2.500	Diretor Administrativo	Desde 2006	Sim	3ª	M
Empresa 1 – Entrevistado				Ex-Gerente de Recursos Humanos	De 1979 a 2007	Não	-	M
Empresa 1 – Membro da família				Presidente do Conselho de Sócios	Desde 2004	Sim	3ª	F
Empresa 2 – Sucessor	Têxtil	1978	680	Diretor Administrativo Comercial	Desde 2001	Sim	2ª	F
Empresa 3 – Sucessor	Plástico	1970	3.000	Diretor Administrativo	-	Sim	2ª	M
Empresa 3 – Entrevistado				Consultoria externa	-	Não	-	F
Empresa 4 – Sucedido	Varejo	1941	70	Membro do Conselho de Sócios	De 1964 a 2014	Sim	2ª	M
Empresa 4 – Sucessor				Diretor Administrativo	Desde 2004	Não	3ª F.I.	M

Legenda: 1ª (primeira geração); 2ª (segunda geração); 3ª (terceira geração); FI (familiar indireto); F (feminino); M (Masculino).

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

As empresas participantes desta pesquisa se encontram há mais de 30 anos no mercado. Observou-se que apenas na Empresa 2 ocorreu a sucessão para a filha mulher, já nas demais empresas todas as sucessões ocorreram para os filhos homens. Em relação à passagem do poder administrativo para o filho mais velho o Sucessor da Empresa 2 afirma: “[...] Porque ele de todos nós é o que tem mais **vocação**.” [grifo nosso].

Por outro lado, na Empresa 4, foi constatado que no processo de sucessão da terceira para a quarta geração a questão de gênero não é relevante, mas sim a questão de capacidade para os negócios como afirmou o sucessor em seu discurso. A respeito de capacidade relacionada à experiência profissional previamente adquirida em outras instituições ou até mesmo na própria instituição, o Sucessor da Empresa 1 destaca que “[...] O atual presidente se formou depois. Ele era **mais novo**, foi fazer uma **especialização no exterior**, e começou a trabalhar nos Estados Unidos em uma empresa cerâmica, [...] era vendedor, isso **nada tinha a ver com a empresa 1**.” [...] [grifo nosso].



A forma como ocorre à sucessão familiar depende do tipo de administração apresentado pelo fundador e a resistência em permanecer na direção da empresa. Estatísticas apontam que a mortalidade das empresas familiares é consequência do surgimento dos conflitos no qual poucas conseguem superar a passagem de geração para geração. Grande parte é vendida no momento da sucessão entre pai e filho ou se opta por fechar, em que apenas 5% das empresas familiares sobrevivem ao controle de geração para geração (DONATTI, 1999; LEONE, 2005; VENTURA, 2006; BORNHOLDT, 2016).

4.1 PERFIL DOS FUNDADORES E SUCEDIDOS

Nesta seção se compreende o perfil dos fundadores das empresas que participaram desta pesquisa. Vale evidenciar que o perfil dos fundadores em uma empresa familiar justifica o desenvolvimento do negócio ao longo do tempo. Segundo Lodi (1986), existem fundadores que planejam sua saída e conseguem fazer o desprendimento do negócio e outros que pelo contrário, planejam perpetuar seu império. Diante desta realidade se destacam fatores preocupantes relacionados ao planejamento do processo sucessório, relacionado ao comportamento e posicionamento por parte do diretor a respeito do seu desligamento gradual, e a evidência do relacionamento existente entre os possíveis sucessores e o sucedido (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; IBGC, 2015).

j) O fundador não apresentou resistência na sucessão

Um negócio para se desenvolver nem sempre possui êxito imediato, esta afirmação é percebida no discurso do Membro da Família da Empresa 1, para ele, a empresa alcançou um bom desempenho, que denominou de sucesso, quando o fundador já possuía 50 anos de idade. Esse resultado tardio fez com que houvesse interesse de preparar um sucessor para assumir o comando da empresa, tendo em vista que o objetivo do fundador era aproveitar a vida, conforme destaca: “[...] ele estava mais **cansado**, ele fez sua sucessão porque **queria parar de trabalhar** e aproveitar a vida.” [grifo nosso]. Um ponto digno de nota é a afirmação deste entrevistado que o fundador não demonstrava apego pelo poder. Neste sentido, é possível considerar que o fundador



da Empresa 1 apresentava características que não demonstrava resistência no que se refere a sucessão.

ii) Apego ao poder e centralização da gestão

É perceptível no discurso do Sucessor que o Sucedido da Empresa 4 possui uma característica empreendedora, porém com forte apego ao poder. Esse apego é destacado quando ele afirma que entre as décadas de 1970 e 1980 o sucedido comandou o negócio praticamente sozinho. Segundo o Sucessor da Empresa 4: “[...] O sucedido sempre participou das reuniões da diretoria, das reuniões de demonstrativos, porém de uns dois anos para cá, **está mais difícil sua participação** devido a sua **idade avançada**, [...] mas nas decisões mais importantes que o grupo tomou até agora, ele **sempre esteve presente**”. [grifo nosso]. Fundamenta-se o desejo empreendedor apresentado pelo Sucedido da Empresa 4, na qual afirma que diante de uma agonia devido as necessidades econômicas da empresa no ano de 1968, buscou um novo sócio que estivesse disposto a alavancar os negócios criado pelo seu pai.

iii) Fator empreendedor e o desejo de desenvolvimento dos negócios

Diante dos problemas financeiros muitas empresas familiares entram em falência e fecham. Na realidade econômica do país no ano de 1968, a Empresa 4 tendia a ser mais um negócio que não sobreviveria, conforme afirma Sucedido da Empresa 4: “[...] Neste momento a firma estava falida, [...] porque **não tem mais volta**”. [grifo nosso]. Porém diante da característica empreendedora, o sucessor seguiu em busca de um sócio que estivesse disposto a enfrentar o desafio de reerguer a empresa, o que se percebe através da afirmação do Sucedido da Empresa 4: “[...] Em 1968 estávamos naquela **agonia** e me deu um estalo [...]. **Reabrimos a firma e começamos a vender bem [...]**.” [grifo nosso].

4.2 INÍCIO DA FAMÍLIA NAS ATIVIDADES DA EMPRESA

Características relacionadas ao modelo de administração dos fundadores determinam o tipo de sucessão que ocorrerá na empresa, principalmente a partir da inserção dos familiares nos negócios. Indica-se a inserção dos filhos na organização o



quanto antes, para que além de experiência, os herdeiros passem a se dedicar aos negócios da empresa e visualizar o crescimento dos negócios ao longo do tempo.

j) Regras restritivas e Sucessores inseridos na empresa ainda jovens

Com o surgimento de conflitos familiares na Empresa 1, a segunda geração desenvolveu uma regra que restringia o ingresso de familiares das demais gerações na organização. Conforme afirma um Membro da Família da Empresa 1: “[...] eles fizeram uma **regra tática**, regra que era conversada entre eles e **não estava escrita** em nenhum lugar, mas eles combinaram que, por eles terem **dificuldades de conversar e tomar decisões** em conjunto e fazer uma gestão compartilhada de irmãos, perceberam que seria difícil também para seus filhos, a regra dizia que **nenhum membro** da terceira geração **poderia trabalhar na empresa.**” [grifo nosso].

Percebe-se que na Empresa 2, a inserção dos familiares nos negócios ocorreu diferentemente da Empresa 1. A Empresa 2 possui um único fundador com três filhos, na qual a sucessão ocorreu de forma natural e em consenso. Sobretudo, devido ao fato dos filhos terem sido inseridos nos negócios da família ainda jovens. Conforme se percebe na afirmação do Sucessor da Empresa 2: “[...] Meu pai sempre nos deu muita **liberdade no trabalho.** [...] cada um tem uma **função bem específica** na empresa, e mediante o mercado de trabalho e trabalhando com **competência** [...]” [grifo nosso].

4.3 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO

Entende-se que o planejamento da sucessão é um processo que se não planejado torna-se traumático tanto para o sucedido como para o sucessor. Visto que muitos proprietários não admitem a necessidade de se planejar a sucessão, e com isto passam a não conseguir enfrentar o processo aumentando o risco do fracasso empresarial, contudo é notório o fato de ser um momento delicado dentro das empresas familiares, porém é importante visto que é uma fase de preparação para o sucessor e sucedido (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; SOUZA, 2012).

j) Certeza da necessidade da sucessão partindo do fundador



Conforme percebido nos discursos dos entrevistados, a sucessão da primeira para a segunda geração na Empresa 1 foi planejada e partiu do desejo do fundador de parar de trabalhar. Esse fato ocorreu devido à obtenção de sucesso tardio, o que resultou na certeza em relação a sua saída. Segundo o Membro de Família e Entrevistado da Empresa 1, a sucessão se deu devido ao cansaço e ao fato do fundador ter como objetivo aproveitar a vida “[...] ele estava mais cansado, **ele fez sua sucessão** porque queria parar de trabalhar e aproveitar a vida.” [grifo nosso] (MF/Empresa1).

Segundo Oliveira (2010), partindo do desejo da passagem de poder pelo fundador, surge à necessidade da busca pelos futuros sucessores. No início do planejamento do processo de sucessão, se pondera a identificação dos resultados esperados, logo se considera determinar o perfil do futuro sucessor, seguido pelo fechamento do processo sucessório. Como consequência surge à escolha do executivo sucessor, incluindo as negociações pelos componentes interessados, seguida de análise e definição. Identificou-se diante dos discursos do Sucessor e Entrevistado da Empresa 1, a constante constituição denominada como um time para preparação e contínua procura pelo melhor sucessor.

ii) Contínuo planejamento e preparação do sucessor antes do início do processo

A diferença entre o pensamento apresentado pelo fundador, fundamentado pelo Entrevistado da Empresa 1 e pela constante procura por um time perfeito que baseie os fatores expostos pelo Sucessor da Empresa 1 como essenciais para um presidente administrativo. Esta afirmação está claramente exposta nas seguintes declarações: “[...] Quando você pega dentro da empresa 1 o processo de sucessão, foi algo muito **bem planejado** pelo fundador. Eu quando entrei na empresa, **o sucessor** dele já estava **escolhido por ele próprio**, que era o segundo filho.” [grifo nosso] (E/Empresa1) e “[...] **preparar um sucessor** nada mais é do que **um time**, [...] não só eu, mas também toda a diretoria tem que estar preparada para uma sucessão, para **a formação de um time**, sempre voltado ao **mesmo objetivo** que é a nossa visão sobre planejamento estratégico.” [grifo nosso] (SUC/Empresa1).

De certa forma a constante busca pelo melhor sucessor esta expressada através das habilidades demonstradas pelos sucessores. Conforme expressam os



discursos dos entrevistados das empresas 1, 2, 3 e 4, que apontam diferentes caminhos para a descoberta da vocação para os negócios.

iii) Vocação ligada ao primogênito e Experiência externa para adquirir conhecimento

Fixados os discursos das Empresas 2 e 3, percebe-se a intersecção das informações que referenciam a questão da vocação de um filho perante os demais para com os negócios, e com isto a passagem de poder “[...] Da primeira para segunda **foi automático**, agora da segunda para a terceira será uma **escolha** baseada em **critérios de competência e empenho**.” [grifo nosso] (SUC/Empresa3).

Em contrapartida as Empresas 1, 3 e 4, nas sucessões seguintes a primeira para a segunda geração, tendem a passagem de poder para o familiar que demonstrar maiores habilidades nos negócios da família, conforme afirmação do Sucessor da Empresa 4: “[...] depois se ela tiver **dom e capacidade**, poderá me suceder daqui a alguns anos.” [grifo nosso]. Por outro lado, se faz necessário levar em conta a opinião e a vontade dos futuros sucessores, para que não exista resistência e aversão ao trabalho e a inserção nos negócios da família como apresentado no discurso das empresas 1 e 2.

iv) Busca dos sucessores que não estejam relacionados à empresa familiar

A resistência apresentada por muitos dos futuros sucessores se apresenta devido as famílias não conseguirem separar os negócios da empresa com o fator casa, como afirma o Sucessor da Empresa 2 em seu discurso: “[...] Porque **meus pais** trabalhavam na empresa, **meus irmãos** também, então **todo almoço**, todo negócio que nos reunia **só se falava na empresa**, e eu achava **muito chato** isso. Então eu tinha **certeza** de que **não queria trabalhar** na empresa [...] depois comecei a fazer uns cálculos e **pensei: vou trabalhar na empresa**.” [grifo nosso].

Dentro desta temática surge o fator proibição e o fator liberdade. Perante o discurso do Membro Familiar da Empresa 1, ficou claro a restrição dos filhos, a partir dos membros terceira geração, trabalhando nos negócios da família. “[...] a gente escutava **desde pequeno** que **não poderíamos trabalhar** [...]” [grifo nosso] (MF/Empresa1). Por outro lado, há fundadores que fazem questão da presença dos filhos trabalhando na empresa, conforme destaca o Sucessor da Empresa 2: “[...] Meu pai sempre nos deu



muita liberdade no trabalho. Nós somos três irmãos, e cada um tem uma **função bem específica** na empresa, e mediante o mercado de trabalho e trabalhando com **competência**, cada um foi tomando **seu espaço**. Ele **sempre incentivou**, nunca cobrou, nem nunca largou de mão, e **sentiu segurança** na nossa administração.” [grifo nosso].

v) Não houve planejamento e Houve planejamento para a sucessão

Conforme fixado pelo Sucessor da Empresa 4 em seu discurso, a sucessão da segunda para a terceira geração ocorreu naturalmente, porém sem apoio ou auxílio de uma consultoria externa, assim como o ocorrido na Empresa 2 e 3, conforme discursos. Em contrapartida ao discurso dos entrevistados da Empresa 1 em estudo, que obteve auxílio de consultoria nas sucessões de segunda geração em diante. Nesta somente a sucessão da primeira para a segunda geração apontou um planejamento e preparação para os herdeiros, conforme discurso do Entrevistado da Empresa 1: “[...] **deixou tudo organizado**, e o segundo filho entrou de maneira fácil no processo.” [...] [grifo nosso].

Com base na análise e vivência por parte do sucedido, juntamente com os demais membros da segunda geração da Empresa 3, foi possível perceber que o planejamento para a próxima sucessão da empresa está sendo acompanhada por uma consultoria externa contratada para encaminhar a profissionalização da gestão e principalmente no planejamento para a sucessão. Identifica-se na transcrição das entrevistas que a necessidade de contratação de assessoria foi consequência o elevado número de cisões sofridas na empresa, principalmente devido aos conflitos internos entre irmãos. “[...] ele tinha **oito filhos que trabalhavam na empresa**, teve há muitos anos atrás a **saída de um irmão** [...] depois tiveram outra **cisão** onde **saiu quatro irmãos** em 2011. [...] E a partir daí se deram conta que **precisavam profissionalizar** a empresa. Nesses últimos anos eles vêm em uma **contratação de uma diretoria externa**.” [...] [grifo nosso] (E/Empresa3).

vi) Olhar de consultores externos acerca das características dos possíveis sucessores



Para a atual sucessão, a Empresa 1 contou com o auxílio externo conforme explica o Membro da Família: “[...] Essa avaliação era capitaneada pela filha mais velha do fundador, do qual eu também fui avaliada. Dentro do quadro apresentado o atual presidente foi muito bem avaliado. Nessa época havia a necessidade de se contratar um novo presidente.” [...] [grifo nosso]. A história se repete por desejo do atual presidente administrativo da empresa: “[...] A empresa de consultoria foi a uma conversa que tivemos e **um desejo do atual presidente em preparar a sucessão.** [...] devido à **importância** foi feito.” [grifo nosso] (MF/Empresa1). O mesmo ocorre na Empresa 3, que conta com auxílio de consultoria externa no processo de sucessão para que não venham a existir os mesmos erros cometidos no passado: “[...] Eles já tinham **os filhos deles trabalhando na empresa,** porém **sem nenhum acompanhamento.** Eles se deram conta que estavam **repetindo** o que aconteceu com a segunda geração que **não tinham um acompanhamento** e que poderiam acontecer **novas cisões** com a fuga de sócios [...] Estão esse conselho de família fez **a contratação de um consultor** para fazer o acompanhamento da terceira geração e **a criação de regras da relação da família com a empresa.**” [grifo nosso] (E/Empresa3).

4.4 A ESCOLHA DO SUCESSOR

A partir da afirmação de autores para a escolha do sucessor, necessita-se do fator experiência. Na qual a aquisição de experiência do atual herdeiro e futuro sucessor, dentro do seu setor de atuação, porém fora da empresa familiar da qual é membro, gera a possibilidade de formação de carreira por mérito próprio e viabiliza o seu retorno à empresa, devidamente preparado para ser um sucessor (LEONE, 2005; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; SANTOS, 2014).

j) Cronologia como critério de escolha para os sucessores

Historicamente as Empresas 1 e 4 possuem semelhança, na qual o Sucedido da Empresa 4 utilizou-se de critérios baseados na cronologia para escolha dos seus sucessores. Ao passo que o fundador da Empresa 1, desconsiderou o fator cronológico para a escolha do seu sucessor, como afirma o Membro da Família da Empresa 1: “[...] **A sucessão de primeira para segunda geração,** do fundador para o segundo filho, foi



uma **escolha do fundador**, ele escolheu este filho, por **critérios dele.**” [...] [grifo nosso] (MF/Empresa1).

Diante do processo de escolha do sucessor é o conhecimento e nível de formação escolar. Fatores presentes nos discursos das Empresas 1 e 2, onde na Empresa 1 o filho escolhido como seu sucessor era o único descendente com ensino superior completo. “[...] O segundo filho era o **único filho** que tinha **concluído o ensino superior**, [...] ele fez a Escola Superior de Guerra, um **curso de gestão** [...]” [grifo nosso] (E/Empresa1).

ii) Agilidade no acesso às informações e disponibilidade de tempo

Dentre os motivos pelos quais o fundador da Empresa 2 fez a sua sucessão, está o fácil e rápido acesso a novas informações e a constante busca pelo aprimoramento do conhecimento por parte das gerações mais novas. Diante desta realidade o fundador se desligou da Empresa 2, porém não se desligou dos negócios, conforme destaca o Sucessor: “[...] o que o fundador fazia **no início dos anos 2000 é o que ele continua fazendo** atualmente, ele vai, ele **acompanha a empresa**, mas ele não sabe mais do andamento das coisas, isso **hoje é tudo com a gente.**” [...] [grifo nosso] (SUC/Empresa 2).

iii) Não houve a priorização do primogênito na sucessão e Existência da questão de gênero na sucessão

O histórico familiar é considerado por muitos fundadores na hora de escolher o seu sucessor, as origens e descendências da família. Como destacou o Membro da Família pertencente à Empresa 1: “[...] por ser **uma família de descendente** de poloneses e italianos, o **fator étnico é importante**, se tinha uma **expectativa** de que o **filho mais velho assumisse o negócio** [...]” [grifo nosso]. Outro ponto digno de destaque é a questão do gênero, ligado ao fato de as filhas mulheres não serem consideradas para trabalhar com os negócios da família e a não serem consideradas como candidatas a sucessão. Perante o fator étnico, fica clara a ideologia em relação à formação das filhas mulheres, na qual “[...] a questão dos **filhos homens** sim, então teve a **questão do gênero. As mulheres nunca foram consideradas.**” [...] [grifo nosso] (SUC/Empresa3).



4.5 PREPARAÇÃO DO SUCESSOR

Conforme autores (LODI, 1987; SCHEFFER, 1995; TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; VELLOSO, 2012; SANTOS, 2014), para que o processo sucessório tenha êxito se considera importante à preparação dos sucessores, futuros dirigentes e presidentes, porém requer tempo e recomenda-se que seja orientado pelo presidente executivo. O despreparo dos descendentes para o gerenciamento das organizações aumenta a possibilidade de mortalidade das empresas, cujo preparo dos herdeiros se liga diretamente ao sucedido, na sua certeza em relação ao futuro desligamento da empresa e na necessidade de preparação do sucessor. À medida que o sucessor se possibilita conhecer e obter treinamentos, estimular a construção do pensamento gerencial e com isto permitir o nascimento da trajetória empresarial com visão de família empreendedora não somente de herdeiro.

i) Plano de carreira e Preparação do sucessor dentro da empresa

Conforme observado a Empresa 3, está implantando um plano de carreira para todos os herdeiros pertencentes a terceira geração em diante. Na qual este plano consiste na preparação dos sucessores em suas áreas de atuação para que em dado momento estejam capazes de competir com executivos externos para a sucessão da gestão. Da mesma forma como ocorre na Empresa 4, onde não possuem um plano de carreira específico para os herdeiros, porém os atuais gestores fazem questão de ter os herdeiros trabalhando na empresa em todos os setores para adquirirem experiência. Na qual surge à questão de capacidade e habilidade para os negócios, através da prática e do conhecimento de todos os setores do negócio.

4.6 OCUPAÇÃO DOS SUCESSORES E SUCEDIDO NA GESTÃO DO NEGÓCIO

Um ponto digno de debate no processo de sucessão está relacionado à ocupação do sucessor e sucedido na gestão do negócio após o processo. Conforme citam Oliveira (2010) e Souza (2012), após a transição de poder indica-se ao sucedido se distanciar do cargo ocupado anteriormente, estabelecer alternativas como a possível



venda ou divisão do controle acionário ou encaminhar a venda da empresa para a família. Julgar-se pertencente ao principal executivo da organização o dever de moldar as fases e orientações para que o planejamento do processo sucessório obtenha êxito.

i) Gestão em cargos específicos e Conhecimento em todas as áreas da empresa

Com base nos discursos das empresas 2 e 4 pode-se identificar analogias, na qual os atuais sucessores da Empresa 2, desde o início do trabalho sempre possuíram funções específicas no negócio, onde cada um comanda uma determinada área da empresa e juntos comandam o funcionamento geral da mesma. Da mesma forma como os futuros sucessores da Empresa 4, estão alocados em áreas específicas do negócio, alguns dentro da formação acadêmica e outros em áreas de interesse.

ii) Participação indireta do Sucedido nas decisões da empresa

Conforme discurso do Sucessor da Empresa 4, observa-se que o fundador tem apenas participação indireta nos negócios. “[...] O sucedido **sempre participou das reuniões** da diretoria, das reuniões de demonstrativos, porém de uns **dois anos para cá**, está mais difícil sua participação devido a sua idade avançada [...] mas nas **decisões mais importantes** que o grupo tomou até agora, ele **sempre esteve presente**, dando opinião [...]. Ele é o nosso mentor, nosso símbolo e temos um carinho especial por ele.” [...] [grifo nosso] (SUC/Empresa4).

4.7 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Visto que o processo de sucessão gera conflitos dentro das empresas familiares, analisa-se na sequência os conflitos que levaram as Empresas 1 e 3 a sofrer com rompimentos dos laços familiares. Perante a busca de executivos externos para a gestão das empresas e o desejo de evitar a ocorrência de novas cisões familiares com a contratação de uma empresa de consultoria para auxiliar os familiares no processo de profissionalização da gestão e processo de sucessão.

i) Executivo interno para a sucessão sem vínculo familiar e Profissionalização externa da gestão



Como apresentado pelos entrevistados, em seus discursos no decorrer do período de profissionalização da gestão na Empresa 1, o executivo responsável pela gestão vendo a necessidade de sair da presidência da gestão em um curto período de tempo, optou pela contratação de um executivo interno para assumir o cargo, conforme afirma o Sucessor da Empresa 1: “[...]foram colocados **executivos, sem laços familiares, na gestão** da empresa [...]” [grifo nosso]. Como afirma o Membro da Família da Empresa 1: “[...] **a família não estava preparada para ter um presidente externo**, o conselho da época não **conseguia controlar** e os presidentes externos **tomavam suas próprias decisões** [...]” [grifo nosso].

Sendo assim se viu a necessidade de realizar uma nova sucessão, como afirma o Membro da Família da Empresa 1: “[...] resolveram apostar em um **talento interno**. Nessa época a **terceira geração assumiu** e trabalhou para **reverter à situação** de que a empresa estava praticamente falida.” [...] [grifo nosso]. Em contrapartida os sócios da Empresa 3 conseguiram visualizar previamente que necessitariam de uma assessoria para preparar a gestão. Assim como a Empresa 3, as empresas 1, 2 e 4 também contam com auxílio de assessorias externas na gestão.

ii) Participação em Programas de Governança Corporativa e Assessorias internas e externas no auxílio à gestão empresarial

Conforme o discurso do Sucessor da empresa 2, percebe-se a participação do Sucedido nas principais decisões da empresa. “[...] Meu pai participa assim: **vamos montar uma empresa em tal lugar, [...] vamos comprar um equipamento caríssimo, vamos investir alguns milhões nisso**, ai meu pai participa; são nessas coisas a participação dele.” [...] [grifo nosso].

Ao contrário da Empresa 4 que conta com assessoria atuando internamente nos negócios, as Empresas 1 e 2 contam com assessorias externas. Porém, conforme percebido nos discursos das Empresas 2 e 4, estas contam com o apoio de programas externos específicos para melhor administração da gestão e definições estratégicas nos negócios. A partir do trabalho em conjunto das organizações empresariais e das consultorias obteve-se a formação do conselho de administração das Empresas 2 e 4.

iii) Desenvolvimento e preparo do Conselho de Administração



Com base no auxílio de assessoria externa, a Empresa 3 está conseguindo elaborar as regras de acordo com os sócios da empresa. Porém, é necessário que os sócios se preparem para a montagem de um conselho de administração, como os demais conselhos que formam a gestão do negócio, conforme afirma o Entrevistado da Empresa 3 em seu discurso: “[...] Ano que vem eles instalam o **conselho de administração**, os sócios estão fazendo o **curso de preparação** para então sair da gestão [...]” [grifo nosso]. Enquanto, a Empresa 2, apresenta um conselho de administração mais informal, onde não se tem precisamente a formação de um conselho, mas participam das reuniões os principais gerentes, diretores, sucessores e sucedidos.

iv) Participação do fundador na parte administrativa e societária e Formação do Conselho de Família

Visto que a formação dos conselhos é de suma importância para a sobrevivência das organizações, seja relacionado à gestão ou a família, a Empresa 2 apresenta um conselho de administração informal, onde não se tem precisamente a formação de um conselho, mas participam das reuniões os principais gerentes, diretores, sucessores e sucedidos. Apresenta-se a formação do conselho de família da Empresa 3 em decorrência de cisões relacionadas aos rompimentos dos laços familiares para gerir as próximas gerações afim de não ocorrerem mais erros como no passado.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo possuiu o verbo compreender como norteador de pesquisa bem como forma de dar conta da temática proposta através do objetivo de compreender como ocorreu o processo sucessório em empresas familiares localizadas no extremo sul de Santa Catarina. Frente a esta demanda a pesquisa descritiva e de campo com posterior análise qualitativa do conteúdo, permitiu um aprofundamento acerca das questões que levam os fundadores a preparar a sua sucessão nos negócios, baseados em suas características administrativas. Assim como, fatores que interferiram e comumente interferem no relacionamento familiar antes, durante e depois do processo.



A partir do acesso às informações acerca dos processos de sucessão das quatro empresas familiares, os resultados possibilitaram a compreensão de como o perfil dos fundadores interferiu nas questões relacionadas ao processo de sucessão. Das quais se apresenta um sucedido resistente à sucessão e três fundadores que planejaram a sua sucessão. Frente a duas empresas que passaram pelo processo sucessório de forma gradual e duas empresas o processo ocorreu de forma planejada com base em critérios administrados e criados pelos próprios fundadores para a escolha de seus sucessores.

O apoio profissional, por meio de contratação de profissionais externos à empresa para auxiliar na gestão, programas de auxílio aos acionistas de empresas familiares ou formação do conselho de família para minimizar os conflitos familiares. Esta necessidade surgiu principalmente no que diz respeito ao planejamento do processo sucessório, nas etapas de preparação, profissionalização dos herdeiros e análise para identificar as habilidades necessárias para ser um futuro sucessor. Na prática, nas empresas familiares pesquisadas após a sucessão quando ocorrida para familiares, o sucedido ainda detém grande peso no poder de decisão e a geração de conflitos devido à interferência das questões étnicas e de gênero na escolha do sucessor.

Por fim, percebe-se que o presente estudo sofreu limitações para uma melhor análise e comparação de variáveis que venham a influenciar no processo de sucessão familiar em empresas familiares. Sendo assim sugere-se como utilização deste estudo como comparativo na ampliação da temática no que diz respeito à governança corporativa e a realização do processo de sucessão em empresas familiares do extremo sul de Santa Catarina.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: editora SENAC São Paulo, 1996.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECOM, 1987.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar**. São Paulo: Campos, 2003.



BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática.** Porto Alegre: *Bookman*, 2005.

BRENES, Esteban R.; MADRIGAL, Kryssia; REQUENA, Bernardo. *Corporate governance and family business performance. Journal of Business Research*, v. 64, Issue 3, p. 280-285, mar. 2011.

CANÇADO, Vera L. *et al.* Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo *Seculus*. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 485-516, 2013.

CASILLAS, José Carlos Bueno; VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez; DÍAZ, Carmen Fernández. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: *Thomson Learning*, 2007.

DONATTI, L. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 10, 3 Trim., p. 56-63, 1999.

GERSICK, Kelin E. *et al.* **De Geração para Geração: Ciclo de Vida das Empresas Familiares.** São Paulo: *Negócios*, 2006.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins; VELLOSO, Simone Pitten. Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 11, n. 4, p. 367-381, 2014.

GRZYBOVSKI, Denize. Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares. 2007.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código de melhores práticas de governança corporativa.** 5 ed., 108 p., São Paulo, SP: IBGC, 2015.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente. **Cadernos de Governança Corporativa**, n. 10, 68 p., Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2011.

IBGE, Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. **Estatísticas do cadastro central de empresas.** 2014.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: *Atlas*, 2005.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 2 ed., São Paulo: *Pioneira*, 1986.



LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MAGALHÃES, Roberta Magalhães da Cruz; WETZEL, Ursula; RODRIGUES, Monica Esteves. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. **Cad. EBAPE.BR [online]**. vol.6, no.3, Rio de Janeiro: Set 2008.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

MOURA, Geovanne Dias de; FRANZ, Leandro; CUNHA, Paulo Roberto da. Qualidade da informação contábil em empresas familiares: influência dos níveis diferenciados de governança da BM&FBovespa, tamanho e independência do conselho de administração. **Original Research Article Contaduría y Administración**, v. 60, Issue 2, p. 423-446, abr/jun 2015.

MUZZIO, Henrique; SILVA JÚNIOR, Omero Geraldino da. Eu sou melhor do que você! Gestão profissional x gestão familiar: a experiência de uma empresa de alimentação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 2, p. 3-19, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. *Governance, Succession, and Formalization of Management in Family Businesses:(re)organizing the role played by multi-generation families*. **Review of Business Management**, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.

PATTON, Michael Quinn. *Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis*. **HSR: Health Services Research**. Dez 1999.

ROSSETTI; José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7 ed., São Paulo: Atlas, 2014.

SANTOS, Ana Paula Frasson dos. **Estudo sobre o processo sucessório em empresas familiares da região de Criciúma**. 2014. 48 p. Monografia de Curso de Pós-graduação Lato Sensu, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2014.

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, p. 80-90, jul/set 1995.

SOUZA, Evandro da Paixão de. **O desafio da continuidade no processo sucessório em uma empresa familiar: Um estudo de caso de uma indústria moveleira na região norte de Belo Horizonte**. 2012. 72p. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.



THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Condição feminina e percepção dos valores morais no nível gerencial e técnico das organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 2, p. 477-514, mar/abr 2003.

TILLMANN, Cátia; GRZYBOVSKI, Denise. Sucessão de Dirigentes na Empresa Familiar: Estratégias Observadas na Família Empresária. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, jan./mar. 2005.

VASSILIADIS, Spyros; VASSILIADIS, Achilleas. *The Greek Family Businesses and the Succession Problem*. **Procedia Economics and Finance**, 9, p. 242-247, 2014.

VELLOSO, Simone Pitten. **Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório**: a visão de consultores e de famílias empresárias. 2012. 137 p. Dissertação (Mestrado profissional), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. 2012.

VENTURA, Luciano Carvalho. O Conselho de Administração na Empresa Familiar. **Acionista**, Porto Alegre, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: *Bookman*, 2005.

Trabalho Completo de Extensão

35470 - EMPREENDEDORISMO E PLANO DE NEGÓCIOS: AÇÕES DIRECIONADAS A CAPACITAÇÃO DE JOVENS E ADOLESCENTES DO BAIRRO DA JUVENTUDE

Abel Corrêa de Souza, Jorge Antônio Marcelino, João Batista da Silva¹

¹Professores do curso de Administração, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, Brasil.

O curso de Administração da UNESC, engajado com o entorno e consciente de seu compromisso com a comunidade, participa efetivamente com o projeto de extensão no Centro de Educação Profissional do Bairro da Juventude, em Criciúma/SC, por meio da oferta do treinamento em capacitação em empreendedorismo, planos de negócios e responsabilidade social. Neste sentido, tem como objetivo, estimular os jovens e adolescentes a se qualificarem em atividades que possam contribuir para sua inserção no mercado de trabalho, capacitando-os em atitudes empreendedoras, que resultem em geração de emprego e renda. Para isso, são realizadas oficinas semanais, com a participação de docentes e discentes do curso de Administração da UNESC. Até o ano de 2016, foram qualificados mais de 340 jovens e adolescentes, dos quais, cerca de 95% conseguem inserção no mercado de trabalho tão logo concluem o curso. Observa-se, conforme relatórios da coordenação, que o número de inseridos no mercado de trabalho aumentou consideravelmente a partir do lançamento do projeto, em 2011.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Responsabilidade Social, Plano de Negócios.

Fonte financiadora: UNESC.

1 INTRODUÇÃO

No ano de 2017, o público alvo do projeto é composto por 60 jovens e adolescentes, sendo 30 período matutino e 30 período vespertino, que participam do Curso de Educação Profissional de Aprendizagem Industrial na Linha de Mecânica Geral - Soldagem do Bairro da Juventude, localizado na Rua Cônego Aníbal Maria di Francia, 1483 - Pinheirinho - Criciúma/SC. O Bairro da Juventude atua há mais 65 anos em Criciúma - SC como instituição beneficente. Atualmente atende mais de 1.400 jovens e adolescentes, em tempo integral, em programas de educação infantil, ensino fundamental, laboratórios educativos e educação profissional. Em função da seriedade do trabalho desenvolvido e da abrangência social desta instituição na comunidade e com o público que atende, foi identificada a oportunidade de realizar trabalho educativo, com foco na capacitação em empreendedorismo, plano de negócios e responsabilidade social, o que está em sintonia com a missão da UNESC. Todos os anos, desde 2011, são atendidos por este projeto, jovens e adolescentes que participam dos cursos de



formação profissional oferecidos pelo Centro de Educação Profissional do Bairro da Juventude.

Objetivo geral

a) Desenvolver atividades de extensão universitária estimulando jovens e adolescentes do Bairro da Juventude na geração de trabalho e renda, com inclusão social, por meio de capacitação empreendedora.

Objetivos específicos

a) Estimular e capacitar multiplicadores acadêmicos para a difusão do conhecimento dos pressupostos técnico e comportamental do empreendedorismo;

b) Desenvolver oficinas para a qualificação dos jovens e adolescentes na prática dos processos de gestão de um empreendimento;

c) Propiciar aos jovens e adolescentes oficinas para a elaboração de um produto ou serviço inovador;

d) Promover oficinas em laboratórios de informática para a estruturação e elaboração de planos de negócios;

e) Apresentar as fontes externas de recursos financeiros de fomento de novos empreendimentos, para geração de trabalho e renda.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de empreendedorismo não é novo, pois desde a Idade Média o empreendedorismo começava a tomar forma, cuja denominação foi o indivíduo encarregado de elaborar projetos que permitissem a produção em larga escala. A partir do primeiro quarto do século XVIII, começa a tomar forma a ideia de associar o risco aos empreendimentos, desvinculando, entretanto, o financiador daquele que efetivamente assume os riscos. Este conceito é o cerne do empreendedorismo disseminado por Richard Cantillon (HISRICH; PETERS, 2004).

Pode-se dizer que historicamente os empreendedores eram conhecidos como aqueles que acessavam capital avantajado somente em mercados desenvolvidos. Na presente década a realidade está muito diferente, pois um empreendedor independente



do lugar em que está e cria valor com pouco capital. Essa realidade é muito presente em mercados emergentes em que já é possível visualizar a evidência de economias empreendedoras. Aquela ideia de que não há empreendedores em mercados em desenvolvimento, ou quando há, são considerados microempreendedores, é equivocada. O que se vê é o surgimento de projetos de alto potencial entre pessoas que no decorrer da história, estiveram as margens da exclusão econômica e social (HABIBY; COYLE JR, 2010).

Várias outras fases importantes foram contribuindo para que o conceito do empreendedorismo chegasse até os dias atuais com uma concepção mais ampla e mais comprometida com a sociedade. É em meio as mudanças tão radicais que o conceito de empreendimento social começa a consolidar-se. Segundo Hartigan e Elkington (2009), o mundo está passando por transformações jamais imaginadas em épocas não muito distantes, e ainda está dando os primeiros passos rumo a mudanças bem mais vigorosas, profundas e penetrantes. De uma forma ou de outra, essas mudanças contribuirão para que as economias e as culturas, bem como a percepção das pessoas em relação a si próprio e de seus princípios, sofram transformações em proporções jamais vistas. Neste emaranhado de transformações tão drásticas, o empreendedor social começa a despontar como uma alternativa de ajudar a sociedade atacando problemas intratáveis, assumindo riscos que outros indivíduos não se propoiam a assumir e instigando os demais membros da sociedade a enxergar o mundo além daquilo que parece possível.

O conceito de responsabilidade social corporativa é relativamente novo, se comparado a outros conceitos, uma vez que passou a ser incorporado no jargão das sociedades na segunda metade do século XX. Grupos de ativistas sociais e investidores conscientes foram unânimes em admitir a adoção de indicadores de responsabilidade social como forma de definição de princípios e limites éticos para a atividade empresarial (MARCONDES; BACARJ, 2010).

A implementação das práticas de responsabilidade social nas corporações depende de conscientização ampla na estrutura da instituição, independentemente do porte e do segmento de atuação. Entretanto, alguns obstáculos poderão ser interpostos no caminho, os quais deverão ser encarados como desafios que podem ser vencidos. Os principais desafios, nestes primeiros passos, podem ser os seguintes: sensibilização



e motivação da liderança, adequação da cultura da empresa, atenção às demandas das partes interessadas, integração da responsabilidade social empresarial aos sistemas de gestão existentes, inclusão e compromisso de todos os gestores e definição de indicadores de resultados (GONÇALVES, 2006).

Assim, dentro dos princípios contidos na missão da UNESC que é “Educar por meio do Ensino, Pesquisa e Extensão, para promover a qualidade e a sustentabilidade do Ambiente de Vida.” O objetivo, ao longo dos anos de 2011 a 2016, foi desenvolver atividades de extensão universitária, estimulando jovens e adolescentes dos Cursos de Eletroeletrônica, Mecânica de Automóveis, Panificação, Programador de Computação, Mecânica Geral e Soldagem do Bairro da Juventude, na geração de trabalho e renda, com inclusão social, por meio de capacitação empreendedora.

O Bairro da Juventude atua há 63 anos em Criciúma - SC - como instituição beneficente. Seu propósito é “Promover e oportunizar a formação integral da criança e do adolescente em situação de risco pessoal e/ou social, com qualidade, por meio da educação escolar solidária e assistência social, junto à família, assegurando a todos o pleno exercício da cidadania.” (BAIRRO DA JUVENTUDE, 2011, p.1). Atualmente atende mais de 1.400 jovens e adolescentes, em tempo integral, em programas de educação infantil, ensino fundamental, laboratórios educativos e educação profissional. Em função da seriedade do trabalho desenvolvido e da abrangência social desta instituição na comunidade e com o público que atende, foi identificada a oportunidade de realizar um trabalho educativo, com foco na capacitação em empreendedorismo, plano de negócios e responsabilidade social.

Diante dos resultados até então obtidos, pretende-se, no ano de 2017, continuar atuando na mesma concepção dos anos de 2011 a 2016. Ademais, com a preocupação de atender um público menos favorecido, e em sintonia com os requisitos definidos pela Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS), Lei 8.742/1993, relativos a assistência técnica com vistas a elevação do padrão de qualidade de vida da sociedade beneficiada, este projeto pretende oferecer capacitação técnica-profissional

3 METODOLOGIA

Os trabalhos foram desenvolvidos por meio de oficinas, conforme quadro 1:

Quadro 1: Cronograma das Oficinas e Conteúdos versus Carga Horária.

Oficinas	Conteúdos	CH	Realização
Oficina I	Nivelamento dos conceitos de empreendedorismo;	15 horas	Abr-Mai/2016
Oficina II	Processo de identificação das oportunidades para a criação de um produto ou serviço inovador;	10 horas	Mai-Jun/2016
Oficina III	Interdisciplinaridade no processo de gestão de um empreendimento;	13 horas	Jul/2016
Oficina IV	Estruturação do plano de negócios;	25 horas	Ago-Set-Out/2016
Oficina V	Apresentação do produto; Elaboração do plano de negócios usando o software Negócio Certo do SEBRAE.	20 horas	Out-Nov/2016
Oficina VI	Pesquisa das fontes de fomento para financiamento de novos empreendimentos.	10 horas	Nov-Dez/2016

4 EXPERIÊNCIA DE EXTENSÃO

No período compreendido entre 2011 e 2016, anos em que foram realizadas as edições anteriores, foram atendidos mais de 340 jovens e adolescentes, na sua maioria, oriundos de classes sociais em situação de risco.

Tabela 01 – Jovens e adolescentes atendidos

Item	Participantes	Inseridos no mercado
2011	57	52
2012	54	52
2013	55	54
2014	60	57
2015	60	58
2016	50	48

Fonte: Projeto Bairro da Juventude 2017

Conforme levantamentos feitos em conjunto com a coordenação dos cursos profissionalizantes do Centro de Educação Profissional do Bairro da Juventude, mais de 95% conseguiram inserção no mercado de trabalho logo após a conclusão do curso. De acordo com informações coletadas nos relatórios, este número passou a ser mais expressivo a partir da implementação do projeto, no ano de 2011.



5 CONCLUSÃO

Em seu escopo, este projeto tem como propósito a utilização de estratégias que promovam o desenvolvimento da autonomia do público atendido após o período de apoio institucional. Para dar conta desse desafio, diversas ações são necessárias, definidas conforme segue abaixo:

- a) Promoção de mudanças de atitudes e comportamentos frente as novas exigências do mercado;
- b) Contribuição para a inclusão social dos jovens e adolescentes do Bairro da Juventude, dos cursos de Educação Profissional de Aprendizagem Industrial, atualmente sem perspectiva de oportunidades para o acesso da implementação de um empreendimento próprio;
- c) Desenvolvimento da visão sistêmica inerente a um empreendimento econômico e social;
- d) Estímulo ao desenvolvimento de sensibilidade dos jovens e adolescentes do Bairro da Juventude em identificar oportunidades de inclusão na geração de trabalho e renda, por meio da criação de um novo empreendimento;
- e) Disseminação da necessidade de organização e planejamento de um empreendimento econômico e socialmente sustentável para a sua perpetuação;
- f) Disponibilização de ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado para a estruturação e elaboração de planos de negócios;
- g) Identificação de fontes de recursos financeiros para o fomento de novos empreendimentos econômicos e sociais.

O mercado de trabalho tem se mostrado cada vez mais seletivo, exigindo que o profissional que pretenda ingressar neste ambiente, tenha outras qualificações além do requisito profissional.

Assim, a parceria da UNESC com o Bairro da Juventude por meio deste projeto, contribui de forma significativa para a formação do indivíduo em sua totalidade, tanto na qualificação profissional quanto cidadã.

REFERÊNCIAS



BAIRRO DA JUVENTUDE. **Missão**. Disponível em: <<http://www.bairrodajuventude.org.br/bairro/?incore=2&sc=16>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

BRASIL. Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 8 dez. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8742.htm>. Acesso em: 29 de out. 2011.

HABIBY, A. S.; COYLE JR, D. M. O empreendedor de alta intensidade. **Harvard Business Review**. São Paulo, vol.88, n.03, set, 2010.

HARTIGAN, P; ELKINGTON, J. **Empreendedores sociais**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2009.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GONÇALVES, B.S. **Responsabilidade Social Empresarial nos Processos Gerenciais e nas Cadeias de Valor**. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

MARCONDES, A.W.; BACARJI, C.D. **ISE-Sustentabilidade no Mercado de Capitais**. São Paulo: Report, 2010.

UNESC. **Missão**. Disponível em <<http://www.unesc.net/portal/capa/index/91/5084>>. Acesso em 20 ago. 2017.