

Journal of Management Analysis
v. 8 n. 2 maio/agosto 2019

ISSN: 1984-7297
e-ISSN 2359-618X

Revista Gestão em Análise

ReGeA

PERIÓDICO CIENTÍFICO
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS - UNICHRISTUS

José Lima de Carvalho Rocha - **Reitor** / *Rector*

Comitê de Política Editorial / *Editorial Policy Committee*

Estevão Lima de Carvalho Rocha - **Pró-Reitor e Diretor do Comitê** / *Provost and Director of the Committee*

Fayga S. Bedê; José L. Crisóstomo; Laodicéia A. Weersma; Luciano Pamplona de G. Cavalcanti; Maurício L. C. Rocha; Marcos Kubrusly; Nicole de A.V. Soares - **Membros do Comitê** / *Members of the Committee*

Francisca Íris Cavalcante Costa

Editora Edição - Convidada / *Issue Guest Editor*

Arnaldo F. M. Coelho, Universidade de Coimbra, Portugal
Laodicéia A. Weersma, UNICHRISTUS / Universidade de Coimbra
Editores - ReGeA / *Editors - ReGeA*

Alketa Peci, **EBAPE/FGV, RJ, Brasil**
Alzira Maria Ascensão Marques, **IPLEIRIA, Portugal**
André M. Xavier de Lima, **UBC, Canadá**
Ana Augusta F. de Freitas, **UECE, CE, Brasil**
AnaPatricia Morales Vilha, **UFABC, SP, Brasil**
Ana Shirley França Moraes, **ESTÁCIO, RJ, Brasil**
Ahmad Etebari, **University of New Hampshire, USA**
Beatriz Elena Plata, **UCES, Argentina**
Cláudia de Salles Stadltober, **UNISINOS, RS, Brasil**
Cláudia Terezinha Kniess, **UNINOVE, SP, Brasil**
Cristela Maia Bairrada, **Universidade de Coimbra, Portugal**
Diogo Z. Manenti, **Fac. Fátima, RS, Brasil**
Evandro Luiz Echeverria, **UNIC, MS, Brasil**
Fábio Chaves Nobre, **URFESA, RN, Brasil**
Fábio Ytoshi Shibao, **UNINOVE, SP, Brasil**
Felipe Zambaldi, **FGV-EAESP, SP, Brasil**
Filipe J. Fernandes Coelho, **Universidade de Coimbra, Portugal**
Flávio Luiz M. Barboza, **UFU, MG, Brasil**
Francisca Íris Cavalcante Costa, **SINE/IDT, CE, Brasil**
Francisco Roberto Pinto, **UECE, CE, Brasil**
Gelso Pedrosi Filho, **UFRR, RR, Brasil**
Helano Diógenes Pinheiro, **UESPI, PI, Brasil**
Henrique Jorge A. Holanda, **UERN, RN, Brasil**
Ismael Rocha Junior, **UNIFESP, SP, Brasil**
Jesuína Maria Pereira Ferreira, **UNIFBV, PE, Brasil**
Joaquim Luís M. Alcoforado, **Universidade de Coimbra, Portugal**
João Alexandre Lôbo Marques, **USJ, Macau, China**
Josep Pont Vidal, **UFPA, PA, Brasil**
Kely César M. de Paiva, **UFMG, MG, Brasil**
Laércio de Matos Ferreira, **IFCE, CE, Brasil**
Leonel Góis Lima Oliveira, **ESMEC, CE, Brasil**
Luciano Alves Nascimento, **UEMG, MG, Brasil**
Luciano Maciel Ribeiro, **UNISINOS, RS, Brasil**
Lydia Maria Pinto Brito, **UNP, RN, Brasil**
Marcos A. M. Lima, **UFC, CE, Brasil**
Maria do Carmo Assis Todorov, **Sescoop, SP, Brasil**
Mário A. G. Augusto, **Universidade de Coimbra, Portugal**
Mauro Kreuz, **ANGRAD, RJ, Brasil**
Milton Shintaku, **IBICT/SEDF, DF, Brasil**
Roberto Luiz A. Salazar, **ESMP-SUL, RS, Brasil**
Rogério de Moraes Bohn, **ESMP-SUL, RS, Brasil**
Rogério Tadeu de O. Lacerda, **UFSC, SC, Brasil**
Sandeep Kumar Gupta, **Sharda University, Greater Noida, India**
Sílvio Bitencourt da Silva, **UNISINOS, RS, Brasil**
Taiguara de Freitas Langrafe, **FECAP, SP, Brasil**
Tassiana Baldissera Camatti, **PUC, RS, Brasil**
Tomás M. Banegil, **UNEX, Espanha**
Vicente Lima Crisóstomo, **UFC, CE, Brasil**

Editoração / *Publishing*

Altieres de Oliveira Silva
Editor Técnico – Consultivo / *Technical Consulting Editor*

Fátima Kattiana Coelho Gomes / Patrícia Vieira Costa
Assistente Editorial / *Editorial Assistant*

Edson Alencar, Elzenir Coelho,
Revisão Técnica de Linguagem e Tradução / *Technical Language Revision and Translation*

Patrícia Vieira Costa, Tusnela Barbosa
Normalização / *Normalization*

Agência Studio - **Capa** / *Cover Design*
Gráfica e Editora LCR Ltda. / **Editoração e Projeto Gráfico** / *Publishing and Graphic Design*

Matérias assinadas são de responsabilidade dos autores. Direitos autorais reservados. Citação parcial permitida, com referência à fonte.

Revista Gestão em Análise – ReGeA *JOURNAL OF MANAGEMENT ANALYSIS*

Centro Universitário Christus - **UNICHRISTUS**
Av. Dom Luis, 911 Fortaleza/CE - Brasil
CEP 60.160-230 Fone: 55 85 3457.5300
E-mail: revistagestaoemanalise@unicristus.edu.br

Acesso online / *online access*

Portal de Revistas Unichristus

<http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao>

Indexadores / *Indexing*

DOAJ – Directory of Open Access Journals <doaj.org>

EBSCO – EBSCO's research collections

<mft.ebscohost.com>

Google Scholar - Google Acadêmico <<https://scholar.google.com.br>>

QUALIS – CAPES <<http://qualis.capes.gov.br/>>

REDIB - Red Iberoamericana de Innovación y

Conocimiento Científico <<http://www.rebid.org>>

SUMÁRIOS.ORG - sumários de revistas

brasileiras <<http://www.sumarios.org/>>

Directórios / *Directories*

CiteFactor - < <https://www.citefactor.org>>

Diadorim- <diadorim.ibict.br>

IBICT- <seer.ibict.br>

Latindex - Sistema Regional de Información en Línea para Revista Científica para a América Latina, Caribe, Espanha e Portugal <www.latindex.org>

LIVRE – Revistas de Livre Acesso

<<http://www.cnen.gov.br/centro-de-informacoes-nucleares/livre>>

Sherpa/Romeo <www.sherpa.ac.uk/romeo>

PKP - Public Knowledge Project <<https://pkp.sfu.ca/>>

ROAD - <<https://road.issn.org/>>

EDITORA Centro Universitário Christus – Unichristus Rua Vereador Paulo Mamede, 130. Cocó. Fortaleza – Ceará. Brasil. Tel.: +55 (85) 3265.8100.

Versão Impressa / *Printed Version*

Gráfica e Editora LCR Ltda. Fone: 55 85 3105.7900

Site: www.graficalcr.com.br

e-mail: atendimento01@graficalcr.com.br

Revista Filiada à Associação Brasileira de Editores Científicos – ABEC.

Publicação Semestral
Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS

Revista Gestão em Análise

ReGeA

PERIÓDICO CIENTÍFICO
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Journal of Management Analysis

v. 8 n. 2 maio/agosto 2019

Fortaleza

 **Unichristus**

ISSN 1984-7297 | e-ISSN 2359-618X

| | | | | | |
|----------------|-----------|------|-------|----------|-----------------|
| R. Gest. Anál. | Fortaleza | v. 8 | no. 2 | p. 1-184 | maio./ago. 2019 |
|----------------|-----------|------|-------|----------|-----------------|

Revista Gestão em Análise - ReGeA
©2019 Copyright by Unichristus

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS
Unichristus

Revista Gestão em Análise - ReGeA

Vol. 8, no. 2 (maio/ago. 2019) – Fortaleza: Unichristus, 2019.

Semestral

ISSN 1984-7297
e-ISSN 2359-618X

1. Administração - Periódicos. 2. Ciências Contábeis - Periódicos
I. Centro Universitário Christus - Unichristus.

CDD 658

Ficha catalográfica elaborada por Patrícia Vieira Costa. CRB 3/1341

Impressão

Gráfica e Editora LCR Ltda.

Rua Israel Bezerra, 633 - Dionísio Torres - CEP 60.135-460 - Fortaleza – Ceará

Telefone: 85 3105.7900 - Fax: 85 3272.6069

Site: www.graficalcr.com.br – e-mail: atendimento01@graficalcr.com.br

SUMÁRIO / CONTENTS / SUMARIO

Editorial

Francisca Íris Cavalcante Costa; Arnaldo F. Matos Coelho; Laodicéia Amorim Weersma..... 7-10

Artigos / Articles / Artículos

Influência da nova estrutura fiscal de impostos de Angola na gestão de escolas privadas do município do Lobito = *The influence of the new Angolan tax system on the private school management at the city of Lobito*

Armando Carlos Hombo Nogueira, Luís Miguel Pacheco, Marcus Antonio Almeida Rodrigues, João Alexandre Lobo Marques 11-30

É possível sobreviver a uma recuperação judicial? evidências em empresas listadas na BM&FBovespa = *Survival after judicial recovery? Evidence in brazilian companies listed on the Stock Exchange*

Sinara Jaroseski, Mirray Muneretto de Andrade, Alex Eckert, Graciela Bavaresco da Silva, Marlei Salete Mecca 31-45

Nível de divulgação do passivo contingente: um estudo nos bancos listados na BM&FBovespa = *Level of disclosure of contingent liabilities: a study of banks listed on BM & FBovespa*

Camila Silva Nascimento, Jorge Alberto de Saboia Arruda 46-60

Eficiência no abastecimento de materiais em uma linha de montagem multiproduto = *efficiency in supplying materials in a multiproduct assembly line*

Diego Quevedo Costa, Daniel Hank Miri, Cassiane Chais, Juliana Matte, Paula Patrícia Ganzer, Pelayo Munhoz Olea..... 61-76

Processo e estratégia como prática na tomada de decisão: um estudo de caso = *Process and strategy as practice in decision-making: a case study*

Nathalia Berger Werlang, Rosália Aldraci Barbosa Lavarda, Liara Letícia Lorenzatto 77-93

Representações sociais sobre o mérito: um estudo com estudantes da Universidade Federal Rural do Semiárido do Rio Grande do Norte = *social representations on merit: a study with students of the federal University of Rio Grande do Norte*

Nayara Katryne Pinheiro Serafim, Diogo Henrique Helal..... 94-106

Influência das estratégias de promoções de vendas no comportamento de compra das consumidoras Plus Size no segmento varejista de vestuário = *influence of sales promotion strategies on consumer purchase behavior Plus Size in the clothing retail segment*

Vanessa Aparecida David Pires, Victor Manuel Barbosa Vicente 107-122

Análise Bibliométrica do Panorama de Publicações sobre Métodos, Modelos, Processos e Sistemas de Gestão da Performance Organizacional = *Bibliometric analysis of the publications panorama on organizational performance methods, models, processes and systems*

Juliana Duarte Ferreira, Adriano Wagner..... 123-138

Implantação de plano de incentivo às vendas em uma rede de drogarias = *Incentive plan implementation to sales on a retail pharmacy chain*

Wagner Alexandre Gabriel, Luiz Teruo Kawamoto Júnior, Niube Ruggero, Eduardo Seige Ianaguivara, Wagner Marcelo Sanchez..... 139-148

Comportamento de compra do consumidor em mercados de moda informal = *Behavior of consumer purchase in informal fashion markets*

Rosângela Andrade Pessoa, Leticia Sousa Fialho, Zaíla Maria de Oliveira, Célio Gomes de Lima Júnior..... 149-162

Casos de Ensino / *Case Studies / El Estudio de Casos*

Bizcool: o caso de uma aceleradora de ideias = *Bizcool: the case of an accelerator of ideas*

Gustavo Clemente Valadares, Galo Andrés Suasnavas Lamboglia, Joel Yutaka Sugano, João Paulo Nascimento da Silva 163-173

Linha Editorial / *Editorial Line / Línea Editorial*..... 174-176

Instruções aos Autores / *Instructions to Authors / Directrices para autores/as*..... 177-182

EDITORIAL

A palavra, seja ela no âmbito da literatura ou da ciência, tem o poder social de transformar o pensamento vigente e abrir vórtices para a inovação. Esse é um dos propósitos da Revista Gestão em Análise – ReGeA (Qualis B3), a qual está inserida em um cenário que tende ao silenciamento da palavra e sua reflexão crítica. Tal argumentação é traduzida pelo fato de que, atualmente, confrontamo-nos com certa fragilização das instituições e, por vezes, até com o uso equivocado da palavra, o que nos leva a supor que algumas instituições não habitam o mesmo lugar na coletividade, infringindo o princípio da horizontalidade, quando deveriam proporcionar a igualdade e o bem-estar social.

A palavra, em seu papel político-social, deve apresentar-se com clareza pelos formadores de opinião e pelos que representam os anseios da cidadania. Corroborando essa reflexão, advinda de nossa experiência no universo literário, a expressividade e o alcance dos artigos da ReGeA apresentam um contexto econômico em movimento com direção necessária para a sobrevivência no mercado: a inovação e a exploração das possibilidades de um mundo cada vez mais tecnológico e mutante.

Vozes que se insurgem em caráter experimental, em uma economia em situação de vulnerabilidade, com baixos níveis de fomentos públicos, muitas vezes se redesenham em experiências exitosas, como apresentado no trabalho “Bizcool: o caso de uma aceleradora de ideias”.

Pela perspectiva do jornalista e escritor Adauto Novaes: Os intelectuais precisam aproveitar essa situação para apontar algo novo. Esse é o papel fundamental deles. Primeiro, é preciso identificar e, em seguida, colaborar na construção de outro caminho (Ciclo de Conferência – 2005: O silêncio dos intelectuais). Passados alguns anos, reconhecemos a assertividade dessa análise e o quanto a nossa classe de intelectuais das letras ou da ciência avançou e continua avançando de forma a contribuir para um planeta inclusivo, sustentável e, economicamente, viável.

Convidamos, então, os pesquisadores, os docentes, os discentes e os demais interessados para a leitura desta edição, que é composta por dez artigos inéditos e um caso de ensino. A edição se inicia com um trabalho proveniente de um afazer colaborativo entre pesquisadores de universidades da China, de Angola e do Brasil, que trata do impacto dos impostos no desempenho das escolas privadas. Um tema muito pertinente em vista das recentes alterações na estrutura de impostos de Angola e a severa crise econômica e financeira que o país atravessa, o que faz que o Estado estabeleça medidas que visem contribuir para o aumento das receitas públicas, sendo o sistema fiscal uma das áreas estratégicas.

A edição chega a seu final com o caso de ensino que visa estimular a discussão e a tomada de decisão acerca de modelo de negócios, notadamente, mediante o entendimento do modelo da Bizcool, uma aceleradora de startups inovadora, que utiliza a metodologia de compartilhamento do conhecimento para ampliar e acelerar os negócios das empresas clientes.

Ademais, agradecemos o apoio ao nosso trabalho e desejamos uma leitura proveitosa e significativa, alinhada ao contínuo da Ciência e da Ética.

Francisca Íris Cavalcante Costa

Instituto de Desenvolvimento do Trabalho - IDT

Finalista - 60º Prêmio Jabuti em 2018

Editora Convidada – ReGeA | Edição 2019-2

Arnaldo Fernandes Matos Coelho | Laodicéia Amorim Weersma

Editores da Revista Gestão em Análise – ReGea

EDITORIAL

The word, whether within the scope of literature or science, has the social power to transform current thinking and open vortices for innovation. This is one of the purposes of Journal of Management Analysis - ReGeA (Qualis B3), which is inserted in a scenario that tends to silence the word and its critical reflection. This argument is translated by the fact that these days we're confronted with a certain weakening of institutions and sometimes even with the misuse of the word, which leads us to suppose that some institutions do not share the same place in community, infringing the principle of horizontality, instead of providing equality and social welfare.

The word, in its political and social role, must be clearly presented by the opinion makers and those who represent the yearnings of citizenship. Corroborating this reflection, based on our experience in the literary universe, the expressiveness and scope of ReGeA articles present a moving economic context leading to the necessity for market survival: innovation and exploration of the possibilities of an increasingly technological and mutant world.

Voices that are emerging on an experimental basis, in a vulnerable economy with low levels of public funding, often redesign themselves into successful experiences, as presented in the work "Bizcool: The case of an accelerator of ideas".

From the perspective of journalist and writer Aduino Novaes: Intellectuals need to take advantage of this situation to point out something new. That is their fundamental role. First they need to identify and after that collaborate in constructing a new way (Conference Cycle of 2005: The Silence of Intellectuals). Some years have passed since then and we recognize the assertiveness of this analysis and how much the class of intellectuals of literature and science has advanced and continues to advance in order to contribute to an inclusive, sustainable and economically viable planet.

We invite researchers, teachers, students and other interested parties to read this edition which is composed of ten unpublished articles and one case study. The issue begins with an article presenting the results from a collaborative work among researchers from universities in China, Angola and Brazil, addressing the impact of taxes on private schools performance. A very pertinent subject, especially regarding the recent changes in the tax structure of Angola and the severe economic and financial crisis that the country is going through, forcing the Government to establish measures that aim to contribute to the increase of public revenues, being the fiscal system one of the strategic areas.

The edition comes to an end presenting a case study that aims to stimulate the discussion and decision making about business models, notably by understanding the model of Bizcool, an innovative startup accelerator, which uses the methodology of knowledge sharing to expand and accelerate the business of client companies.

Finally, we appreciate the support to our work and wish you a useful and meaningful reading, aligned with the continuum of Science and Ethics.

Francisca Íris Cavalcante Costa

Instituto de Desenvolvimento do Trabalho - IDT

Finalist - 60º Prêmio Jabuti in 2018

Guest Editor – ReGeA | Edition 2019-2

Arnaldo Fernandes Matos Coelho | Laodicéia Amorim Weersma

Editors of the Journal Management in Analysis – ReGeA

ARTIGOS

INFLUÊNCIA DA NOVA ESTRUTURA FISCAL DE IMPOSTOS DE ANGOLA NA GESTÃO DE ESCOLAS PRIVADAS DO MUNICÍPIO DO LOBITO**THE INFLUENCE OF THE NEW ANGOLAN TAX SYSTEM ON THE PRIVATE SCHOOL MANAGEMENT AT THE CITY OF LOBITO**

Armando Carlos Hombo Nogueira
armandonogueira1981@
hotmail.com

Mestre em Finanças pela Universidade Porrucalense. Docente com a categoria de assistente estagiário da Universidade Katyavala Bwila de Angola.

Luís Miguel Pacheco
luisp@mail.upt.pt

PhD em Economia pela Universidade Técnica de Lisboa. Mestre em Monetary and Financial Economics. Professor Universitário desde 1994 em cursos de Graduação, Pós-graduação e Mestrado em Finanças e Economia.

Marcus Antonio Almeida Rodrigues

marcus.rodrigues@
altodesempenho.com.br
Mestre em Ciências da Computação pela UFRJ-Brasil. Graduado em Ciências da Computação pela UFC. Diretor de Operações do Instituto Alto Desempenho no Brasil.

João Alexandre Lobo Marques
alexandre.lobo@usj.edu.mo

PhD em Engenharia. Professor Associado da University of Saint Joseph e da Universidade da Academia Chinesa de Ciências. Coordenador do Bachelor of Business Administration/USJ. Desenvolve pesquisa em diversos países e coordena um projeto multi institucional de Neurociências aplicada a Educação e Gestão envolvendo Brasil, EUA, Angola e China

RESUMO

O impacto dos impostos no desempenho das escolas privadas é um tema muito pertinente em vista das recentes alterações na estrutura de impostos de Angola e a severa crise econômica e financeira que o país atravessa, o que faz que o Estado estabeleça medidas que visem contribuir para o aumento das receitas públicas, sendo o sistema fiscal uma das áreas estratégicas. O presente trabalho tem como objetivo avaliar a influência dos impostos na gestão de escolas privadas no Município do Lobito, em Angola, de forma a compreender o impacto dos impostos e as obrigações fiscais nas decisões de gestão, bem como a influência decorrente do atual regime fiscal e as exigências tributárias. Por meio da revisão bibliográfica, pretende-se fornecer informação e conteúdos referentes à informação contabilística e o seu papel na gestão empresarial, além de abordar a complementaridade entre a contabilidade, a fiscalidade e a gestão. A temática da gestão fiscal é abordada com realce para o sistema fiscal angolano. Relativamente ao tipo de atividade em estudo, apresenta-se uma abordagem sobre a realidade atual do país, destacando-se a importância das escolas privadas como principal parceiro do estado na luta do analfabetismo e na redução de crianças fora do sistema de ensino e analisando as vantagens e as desvantagens de tal parceria. No estudo empírico, realiza-se um diagnóstico relativo ao tema em estudo por meio de questionários enviados a trinta e quatro escolas privadas do Município do Lobito, o que se permite chegar à conclusão de que os impostos influenciam, positivamente, a gestão das escolas privadas, incentivando a organização e a melhoria do controlo interno, e de que os gestores têm certo domínio da legislação fiscal, procurando entidades que os apoiem quando surgem dúvidas. Recomendações são propostas tanto para as entidades empresariais quanto para a estrutura fiscal do país, visando auxiliar nos desafios que surgem com a implantação da nova estrutura fiscal de Angola.

Palavras-chave: Impostos. Gestão fiscal. Complementaridade obrigatória. Escolas privadas. Legislação fiscal.

ABSTRACT

The impact of taxes on private schools performance is a very pertinent subject, especially now that the country is facing an economic and financial crisis, and the Government is searching for ways to increase public incomings, the fiscal system has been one of the strategic areas. The objective of this work is to evaluate the influence of taxes on private schools management in Lobito Municipality, in Angola, in order to understand the impact of taxes and fiscal obligations in management decisions, as well as the influence of the current fiscal regime and tributary obligations. The literature review aimed at providing information and contents related to accounting information and its role in business management in this century. It also shows theoretically a compulsory complementarity between accounting, taxation and management. The subject of fiscal management is deeply discussed and is preceded by several concepts about taxation and fiscal system, highlighting Angolan fiscal system. The content of this study is about presenting the reality of Angola and it highlights the importance of private schools as the main partners of the Government in the fighting against illiteracy and reduction of children out of the educational system, analyzing the advantages of that partnership. A diagnosis related to the subject at study was done in an empirical study through questionnaire sent to thirty four private schools of Lobito Municipality, it allows us to reach the conclusion that taxes affect positively private schools management, encouraging and improving organization internal control, and managers possess some knowledge on the fiscal legislation, trying to obtain external support when needed. Recommendations are also proposed to private the companies and to the Government fiscal institutions, with the aim of helping the creation of the new fiscal structure in Angola.

Keywords: Taxes. Fiscal management. Complementarity obligation. Private schools. Fiscal legislation.

1 INTRODUÇÃO

A influência dos impostos na gestão das escolas privadas em Angola é um tema muito pertinente e de extrema importância para os gestores, os contabilistas, os auditores, os economistas e a administração fiscal (Estado), visto que os impostos são elementos intrusivos, com os quais as empresas devem contar, que afetam as suas transações e, conseqüentemente, a tomada de decisões. São custos que as empresas suportam durante o exercício econômico e requerem um tratamento especial de maneira a não incorrer em multas e penalizações.

Em um atual contexto de crise econômica e financeira, o Estado angolano procura direcionar as atenções ao sistema fiscal de uma forma especial, pois será possível aumentar as receitas públicas por intermédio dos impostos, visto que eles constituem uma das maiores e mais seguras fontes de receitas para o país.

Vive-se em Angola, desde o ano de 2015, uma época de escassos recursos para investimentos, o que faz que cada gestor procure minimizar os custos e, conseqüentemente, o impacto da carga de impostos torna-se cada vez mais significativo. Diferentemente de alguns anos atrás, o mercado angolano conta hoje com uma concorrência elevada, em alguns setores de atividade e particularmente no setor privado da educação, em que o número de escolas privadas cresceu de forma significativa na última década. Essa realidade desencadeia situações de impacto fiscal, financeiro e contabilístico, desde a tributação das receitas, o reconhecimento dos custos e as várias especificidades que são de interesse geral o seu estudo.

Ao efetuar uma pesquisa científica sobre a influência dos impostos na gestão de escolas privadas no Município do Lobito, tem-se em consideração que existe a possibilidade de se organizar a informação contabilístico-financeira, gerir os atos patrimoniais de modo a que se consiga otimizar a carga fiscal, porém de forma legalmente aceita em Angola.

Angola saiu de uma situação de guerra civil, que perdurou desde logo após sua inde-

pendência de Portugal, em 1975, até o ano de 2002, quando foi assinado o acordo de paz. A situação social no país, como se pode esperar após 30 anos de conflitos internos, era crítica (UNOCHA, 2002). Havia a necessidade de reestruturação nas mais diversas áreas, desde o governo até as instituições privadas.

Com isso, a estrutura fiscal do país, bem como a adequação das empresas a esta tiveram que ser recriadas e reestabelecidas nos anos subsequentes, o que levou a desafios tanto em nível de estruturação das instituições governamentais na área fiscal, quanto em nível das empresas, que foram criadas com uma falta de controle fiscal.

No período de guerra civil citado, da mesma forma, as instituições de ensino universitárias foram extremamente prejudicadas, levando a, praticamente, uma concentração no nível de ensino superior básico, deixando a pesquisa e a extensão paralizadas (CAVAZZINI, 2012).

Com esse panorama, existe uma grande lacuna na investigação científica focada nos cenários de Angola e, somente nos últimos anos, é que sua comunidade acadêmica iniciou diversos projetos de investigação científica em diferentes vertentes como gestão, economia, engenharia e saúde.

Ressalta-se, em face do exposto, não terem sido encontradas, na literatura científica, as investigações com foco na nova legislação fiscal angolana, aplicada para instituições de ensino educacional básico, sendo o presente trabalho uma publicação pioneira, com o objetivo principal de investigar de que forma os impostos influenciam as decisões dos gestores de escolas privadas, tendo como foco um estudo de caso realizado no Município do Lobito, em Angola.

Com isso, o artigo tem como objeto de investigação os impostos e as obrigações fiscais e, como campo de ação, as informações contabilísticas e fiscais de algumas das escolas avaliadas.

A realização do presente estudo, em Angola, é de extrema relevância, uma vez que, em um momento em que a crise econômica é cada

vez mais acentuada no país, as escolas privadas surgem como principal parceiro do Estado na luta para a redução do número de crianças e jovens fora do sistema de ensino.

Aliado a isso, existe um esforço por parte do Estado e também da iniciativa privada em impulsionar o investimento para alavancar a reconstrução nacional, após a guerra civil acima mencionada.

Verifica-se, em Angola, um tempo em que os empresários e gestores procuram as exigências atuais e são obrigados por elas a pautar pela excelência na gestão, adquirindo uma reputação e imagem capazes de manter e conquistar a sua quota de mercado. Pode-se, ainda, verificar um elevado volume de informação não dominada por aqueles que manuseiam a contabilidade e tomam decisões nas empresas, bem como por aqueles que devem prestar contas relativas à atividade desenvolvida, constituindo-se como uma razão positiva para a elaboração deste estudo, quer para a classe acadêmica, quer para os profissionais ligados às matérias em estudo e até para o próprio Estado como sujeito ativo e detentor do Poder Legislativo e da autonomia para fiscalizar e multar os incumpridores. Não menos importante, importa dizer que, desde cedo, a problemática do tratamento do tributo despertou interesse de estudo, principalmente porque envolve várias áreas de estudo, desde a contabilidade, a gestão empresarial, a economia, ou seja, um conjunto de disciplinas que se associam para tratar desta matéria. Trata-se de uma questão moral, bem como de um cumprimento à obrigação legal por parte dos contribuintes, mas, ao mesmo tempo, pode originar falência em casos de má gestão e provocar iliquidez para a empresa.

Para o alcance do objetivo proposto, utilizaram-se **métodos de investigação empíricos** (inquérito) e **teóricos** (análise de documentação e recolha de dados). A obtenção de dados foi feita por meio da amostragem aleatória simples, ou seja, do universo de 35 escolas privadas existentes no município do Lobito (população) foram selecionadas, de forma aleatória, 34 escolas.

O presente estudo encontra-se organizado em mais três seções: na seção 2, faz-se a apresentação e abordagem dos principais conceitos teóricos resultantes da revisão de literatura relativos à gestão empresarial, contabilidade e fiscalidade/gestão fiscal e ainda concernente à complementaridade obrigatória desses ramos, com uma descrição detalhada da situação das escolas privadas em Angola e, mais especificamente, na província de Benguela; na seção 3, a metodologia utilizada é apresentada; em seguida, na seção 4, estão apresentados os resultados e as respectivas discussões referentes ao estudo empírico realizado e uma abordagem comparativa, avaliativa e metodológica; por fim, na seção 5, são apresentadas as conclusões, um conjunto de recomendações tanto para as instituições privadas de ensino, quanto para a estrutura governamental fiscal angolana.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A GESTÃO FISCAL COMO PARTE INTEGRANTE DA GESTÃO DE EMPRESAS

2.1.1 Conceito de gestão fiscal

A gestão fiscal consiste na atividade que, em face de um determinado objetivo, analisa de forma crítica e comparativa os meios disponíveis e o seu tratamento fiscal, com vista à identificação das opções disponíveis e à escolha da mais adequada, segundo uma lógica de maximização da eficiência fiscal (SEQUEIRA, 2016, p. 31).

A gestão fiscal “consiste no estudo e planeamento do acesso aos benefícios fiscais e incentivos financeiros e no uso de alternativas fiscais, permitida pela lei, de modo a que sejam prosseguidos os objetivos da empresa.” (AZEVEDO, 2011, p. 2).

De acordo com Fernandes (2013, p. 6), a gestão e o planeamento fiscal revelam-se como elementos essenciais na gestão global das em-

presas, sendo, reconhecidamente, uma fonte de geração de valor. O desempenho empresarial passa cada vez mais, também, pela eficácia e eficiência da gestão fiscal.

De acordo com a mesma autora, os gestores têm um papel a desempenhar que consiste em procurar as soluções fiscais mais vantajosas para a empresa. Uma boa gestão comercial, financeira e fiscal implica, necessariamente, o dever de utilizar todas as medidas disponíveis com vista ao máximo lucro, nem que seja por meio da poupança fiscal.

Um interessante estudo foi realizado por (GASIOR *et al.*, 2018) ao avaliar o efeito das políticas públicas relacionadas a impostos e benefícios em seis países africanos, mais especificamente Etiópia, Gana, Moçambique, África do Sul, Tanzânia e Zâmbia, nos quais foram realizadas microssimulações de cenários, avaliando o suporte realizado a diferentes subgrupos populacionais. Este estudo pode ser de importante relevância para o recente sistema fiscal angolano.

2.1.2 Planeamento fiscal

Segundo Azevedo (2011), o planeamento fiscal é entendido como um estudo e uma implementação de opções lícitas a serem tomadas pelo sujeito passivo potencial da relação jurídica tributária, no que tange a evitar a ocorrência de eventos que o coloquem na posição de sujeito passivo (pagar imposto) ou não sendo possível evitá-los, deve-se reduzir o seu impacto econômico.

O planeamento fiscal é uma poupança fiscal em que o contribuinte procura aproveitar o conhecimento das leis para concretizar as soluções que lhe são mais favoráveis. Este conjunto de comportamento dos sujeitos tributários é orientado por um quadro de licitudes, validade e conformidade com a lei e tem por objetivo um resultado de eliminação, redução ou diferimento tributário (AZEVEDO, 2011, p. 15).

Segundo Sequeira (2016), o planeamento fiscal ou tributário é a análise do conjunto de atividades atuais ou dos projetos de atividades econômico-financeiras do contribuinte (pessoa física ou jurídica), em relação a seu conjunto de obrigações fiscais com o escopo de organizar as suas finanças, os seus bens, negócios, rendimentos e as demais atividades com repercussões tributárias, de modo a que venham sofrer o menor ônus fiscal possível.

O planeamento fiscal “é a atividade desenvolvida pelo administrador em caráter preventivo, com o objetivo de conhecer, entre as opções legais existentes, qual a que traz o menor ônus tributário para a empresa.” (SEQUEIRA, 2016, p. 55).

Segundo Vasco (2015), qualquer decisão empresarial tem sempre implicações fiscais. A fiscalidade afeta a poupança das empresas (autofinanciamento), na medida em que influencia os fluxos financeiros, reduz os *cash-flows* disponíveis para aplicação e condiciona as decisões de investimento.

Segundo Martinez (2002), procurar formas lícitas para reduzir o pagamento de tributos e, ao mesmo tempo, estar atento às mudanças da legislação é uma necessidade imprescindível para a maximização dos lucros das empresas, para a manutenção dos negócios e para melhorar os níveis de emprego.

As empresas de média e grande dimensão são as que, normalmente, efetuam planeamento fiscal recorrendo a serviços de profissionais especializados, como consultores e gestores fiscais. Refira-se que, é lícito às empresas e aos contribuintes, efetuar o planeamento fiscal e aproveitar os conhecimentos das leis para pagarem menos impostos (SANCHES; GAMA, 2010).

De acordo com Fernandes (2013), existem diferentes vias de atuação que permitem ao contribuinte obter uma diminuição de sua carga fiscal: *Intra Legem* (planeamento fiscal legítimo), *Extra Legem* (planeamento fiscal abusivo ou elisivo) e *Contra Legem* (planeamento fiscal ilícito ou fraude).

2.2 SISTEMA FISCAL ANGOLANO E GARANTIAS DOS CONTRIBUINTES

O sistema fiscal constitui um dos meios para assegurar o desenvolvimento do aparelho de Estado. Em outubro de 2014, a Assembleia da República de Angola aprovou o novo Regime Tributário, com a criação de novos impostos e a reestruturação da estrutura existente.

Destaque pode ser dado para o Imposto sobre o Rendimento do Trabalho (IRT); o Imposto Industrial (II), que representa o imposto sobre o rendimento das empresas; o Imposto sobre Aplicação de Capitais (IAC), referente a remunerações do capital (juros, dividendos e outros rendimentos) e o Imposto de Consumo (IC), que incide sobre a produção e as atividades de importação.

2.2.1 Princípios gerais e garantias dos contribuintes

No contexto angolano, estão fundamentalmente inscritos na Constituição os seguintes princípios gerais relativos aos impostos.

2.2.1.1 Princípio da função econômica e social do fisco

O sistema fiscal, de acordo com o artigo 101º da Constituição da República de Angola (CRA, 2010), visa à satisfação das necessidades financeiras do Estado e outras entidades públicas, assegurando a realização da política econômica e social do Estado e a proceder a uma repartição justa dos rendimentos e da riqueza nacional.

2.2.1.2 Princípio da legalidade fiscal

De acordo com o artigo 102º da CRA, os impostos só podem ser criados por lei, que determina a sua incidência, taxas, benefícios fiscais e garantias dos contribuintes. No Código Geral Tributário, serão, obrigatoriamente, determina-

das por lei a incidência, as isenções e as taxas de cada imposto, bem como as formas processuais de atacar a ilegalidade dos atos tributários (art.º 4.º do CGT) (CRA, 2010; CGT, 2014).

2.2.1.3 *Princípio da igualdade dos cidadãos perante a lei e da não discriminação*

À luz do artigo 23.º da CRA, todos os cidadãos são iguais perante a lei, gozam dos mesmos direitos e estão sujeitos aos mesmos deveres, sem distinção de sua cor, raça, etnia, sexo, lugar de nascimento, religião, ideologia, grau de instrução, condição econômica ou social (CRA, 2010).

2.2.1.4 *Princípio da estabilidade do fisco*

A definição do sistema fiscal e a criação de impostos são da competência da Assembleia Nacional, podendo, igualmente, ser o do Chefe do Executivo desde que autorizado por lei passada por aquela. Os deputados e os grupos parlamentares não podem apresentar projetos de lei que envolvem, no ano econômico em curso, aumento das despesas ou diminuição das receitas do Estado fixadas no orçamento.

2.2.1.5 *Princípio da não retroatividade da lei fiscal*

As normas tributárias só dispõem para o futuro e nos termos regulados pela constituição da República de Angola (art.º 8.º do CGT) (CGT, 2014).

2.2.1.6 *Princípio da territorialidade da lei fiscal*

As normas tributárias aplicam-se apenas a fatos tributários ocorridos em território nacional, salvo disposição legal em sentido contrário e sem prejuízo do direito internacional a que o Estado angolano esteja vinculado (art.º 9.º do CGT) (CGT, 2014).

Vasco (2015, p. 37) afirma que “o exercício fiscal em Angola coincide com o ano fiscal que compreende o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro [...]”.

Segundo Vasco (2015), a Segurança Social, a entrega da folha de remuneração e o pagamento das contribuições ao Estado têm de ser feitos até ao dia 12 do mês seguinte ao do processamento da remuneração. Em relação aos outros impostos.

- a) Imposto sobre Rendimento do Trabalho (IRT): até ao último dia útil do mês, apresentação do Documento de Liquidação de Imposto (DLI) e pagamento do imposto retido na fonte no mês anterior;
- b) Imposto de Consumo: até o último dia útil do mês, apresentação do Documento de Liquidação de Imposto (DLI) e pagamento do imposto relativo ao volume de operações do mês anterior;
- c) Imposto de Selo: até o último dia útil do mês, apresentação do Documento de Liquidação de Imposto (DLI) e pagamento do imposto relativo aos recebimentos efetivos de vendas do mês anterior;
- d) Imposto Industrial: nos meses de julho e agosto, apresentação do DLI e pagamento do imposto relativo à liquidação provisória referente a 2% das vendas do 1º semestre do exercício em referência, para os contribuintes dos grupos B e A, respetivamente. A liquidação definitiva desse imposto está reservada para os meses de abril e maio do ano seguinte a que o imposto diz respeito, para os contribuintes dos Grupos B e A, respetivamente;
- e) Imposto Predial Urbano: até o dia 31 de janeiro, apresentação da declaração modelo 5, dos prédios não arrendados e da declaração modelo 1 relativa às rendas recebidas no ano transato e pagamento do imposto respetivo.

2.3 A INFLUÊNCIA DOS IMPOSTOS NA GESTÃO EMPRESARIAL

Segundo Nabais (2011), os indivíduos ligados à gestão empresarial devem, além de dominar procedimentos de gestão e recursos humanos, ter bases de interpretação da informação contabilística, bem como de legislação fiscal vigente em sua área fiscal. A complementaridade entre gestão, contabilidade e fiscalidade implica a necessidade de os empresários e os gestores dominarem conceitos básicos de todas.

Ainda segundo Nabais (2011), administração fiscal, por outro lado, como um dos principais interessados na informação contabilística, a fim de obter dados que lhe possibilitem cobrar os diversos impostos, não se limita apenas à liquidação e à cobrança dos impostos, procedendo em seu papel como fiscal a análise e a verificação das contas, em busca de erros ou mesmo possíveis atos de fraude fiscal. É por isso importante que, na preparação da informação contabilística (demonstrações financeiras e relatórios de gestão), tenham-se em conta as perspectivas financeira, fiscal e de gestão, agregando em si dados claros e concisos sobre tais abordagens.

A relação entre gestores e impostos é popularmente considerada como adversativa. A primeira resposta que se obteria ao se perguntar a qualquer gestor sobre o que poderia fazer em relação aos impostos, caso tal oportunidade lhe fosse concedida, seria, certamente, eliminá-los ou baixá-los para a mínima taxa possível. Mas essa é uma afirmação baseada em senso comum, porque se acredita que muitos gestores e empresários têm noção da importância dos impostos para o desenvolvimento do país e, conseqüentemente, de seus próprios negócios.

Ferreira e Duarte (2005) detalham, em seu artigo, a importância da gestão fiscal ou planeamento tributário e apontam quatro caminhos legais para alcançar a otimização dos gastos tributários.

- a) afastamento da incidência do tributo via imunidade ou não incidência;
- b) redução, total ou parcial, do crédito tributário, via isenção, redução de

base de cálculo, redução de alíquota, abatimentos e deduções, crédito presumido, entre outros;

- c) redução dos gastos tributários, via mecanismos simplificados de apuração do tributo;
- d) postergação da extinção do crédito tributário, via diferimento e suspensão do pagamento do tributo.

A realidade mundial demonstra que a questão do tributo (imposto) é muito discutida, relevando o seu impacto na gestão e, muitas vezes, na maximização dos resultados ou ainda maximização dos prejuízos, alguns procurando contornar a Lei Fiscal de forma a obter benefícios próprios (Elisão Fiscal), outros tentando evadir-se ou fugir à Lei (evasão ou fraude fiscal). Esses caminhos devem ser desencorajados, assegurando-se a expansão do conhecimento das vantagens que se pode obter com os procedimentos legais.

2.3.1 Procedimentos de gestão fiscal para escolas privadas

Segundo Gonçalves (2011), os procedimentos para a gestão fiscal são genéricos, ou seja, são aplicáveis à maioria dos ramos de atividade e também são válidos para o ramo da educação privada, destacando-se alguns que são relevantes. Nessa senda, o primeiro procedimento de gestão fiscal realiza-se na *constituição* da empresa (GONÇALVES, 2011).

Em Angola, na constituição da empresa, é necessário definir o objeto social e o *setor de atividade*, em função da especificidade e, no caso particular, do nosso país, a ANIP (Agência Nacional para o Investimento Privado) estabelece prioridades de incentivos (Lei dos Incentivos Fiscais e Aduaneiros). A lei estabelece prioridade de incentivos por *zonas de desenvolvimento* estratégicas, sendo maiores em zonas cuja necessidade de investimento se sente com maior impacto.

Outro procedimento consiste na necessidade de conhecer os impostos a que a empresa ficará sujeita, quer sejam tributados sobre a em-

presa, quer por simples retenção na fonte (pelos clientes aos fornecedores de serviços). A análise de cada operação e do seu impacto fiscal antes de sua ocorrência exige conhecimento e domínio da própria Legislação Fiscal (GONÇALVES, 2011).

Ainda segundo o mesmo autor, um terceiro procedimento resume-se na organização de todos os documentos afeitos às operações, independentemente do valor monetário que tal documento agregue. O mau tratamento dos documentos pode levar a interpretações erradas na contabilização e pôr em causa a fiabilidade da informação. Na realidade, gestão fiscal ou planeamento fiscal resumem-se na avaliação antecipada do fato gerador do tributo e na verificação da possibilidade de redução da carga fiscal antes da ocorrência do fato gerador. Esses possíveis procedimentos, ou qualquer outro que se apresente, baseiam-se nessa avaliação antecipada.

2.4 INVESTIMENTO DO ESTADO NO ENSINO PRIVADO E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O PAÍS

Nenhum Estado, quer tenha características de país subdesenvolvido, quer em desenvolvimento, poderá sair desse estágio se a educação do homem não for atenciosamente cuidada. Para tal, institucionalizam-se sistemas educativos, uns com cunhos excessivamente estatais, outros marcadamente privados e, em outros, a coexistência de ambos sob a orientação do Estado.

Segundo o relatório econômico do ano 2016, a economia de Angola está assente no petróleo, e o setor petrolífero continua a representar mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. O crescimento da economia não petrolífera tem sido, cada vez mais, expressivo, confirmando que o setor empresarial privado passou a exercer um papel a cada dia mais dinâmico no processo do desenvolvimento econômico do país (UCAN, 2017).

Não obstante o crescimento do setor empresarial privado, cabe ao Estado o papel basilar na edificação de uma economia de mercado,

capaz de conciliar o crescimento sustentável da riqueza nacional, com a sua distribuição mais justa e melhoria dos serviços públicos essenciais ao bem-estar das populações.

O setor privado exerce uma função fundamental na economia de um país, na concessão de empregos, na oferta de bens e serviços e contribui para a resolução de problemas sociais, tendo um lugar essencial na formação e no desenvolvimento de mercados inclusivos. Além de fomentar o crescimento econômico e a redução da pobreza, representa um papel muito relevante para o bem-estar social.

O Governo de Angola tem apostado seriamente na educação e na formação de seus cidadãos. Tal fato cria sinergias entre empreendedores particulares, e o governo intitucionalizou o ensino particular em Angola pela Lei nº 18/91 de 18 de maio, acabando, assim, com a exclusividade do Estado no setor da educação e criando uma economia de custos. Pelo Decreto 21/91, de 22 junho, surge o primeiro regulamento para a abertura e o funcionamento de estabelecimentos de ensino particular não superior (ANEP, 2014).

Passaram-se mais de 25 anos desde a liberalização do mercado de ensino particular e, sequencialmente, o surgimento das primeiras escolas privadas no país. O ensino particular em Angola ganhou muita credibilidade, tendo passado de alternativa à opção. Nos anos noventa do século passado, o ensino particular era apenas uma alternativa, porque o país vivia períodos de greve no ensino e, então, os colégios eram vistos como uma boa alternativa. Depois da década de 2000, o quadro inverteu-se, porque os colégios propuseram-se à mudança e passaram de alternativa à opção. Atualmente, os estabelecimentos particulares de ensino concorrem entre si com as escolas estrangeiras existentes em Angola e, obviamente, com o próprio Estado.

Esses colégios passaram a ser impulsores da qualidade e da diferença na educação, e existem muitos que passaram a receber os alunos da elite em Angola, o que trouxe alguma confiança ao sistema, visto que oferecem o mesmo nível de ensino das escolas internacionais.

Desde 1991, tem-se verificado grande crescimento de número de escolas privadas em toda a Angola. Esse aumento prova a aposta séria do governo angolano na educação e, em particular, no ensino privado. O aumento dessas escolas contribui, seriamente, na luta pela alfabetização e na redução do número de cidadãos fora do sistema de ensino.

O investimento no ensino privado é bem visível em quase todo o território nacional, pois existem universidades privadas, institutos superiores privados, bem como escolas participadas, sendo a gestão delas conjunta, ou seja, o Estado paga salários aos professores que trabalham nessas escolas e, às vezes, disponibiliza as instalações, metas e outras condições necessárias para o processo de ensino e aprendizagem. Apesar de os salários dos professores serem pagos pelo Estado, as instituições de ensino privadas, participadas, cobram propinas simbólicas que ajudam na gestão administrativa da escola.

O surgimento das escolas privadas em Angola significou a abertura de mais oportunidades de emprego para os jovens. Tal fato se justifica, visto que um dos requisitos para a abertura de uma escola privada é contar com um quadro docente com 60% de docentes efetivos, o que faz que as escolas privadas contribuam para a redução do número de jovens desempregados.

As escolas privadas empregam muitos jovens, e as contribuições fiscais feitas por diversas escolas privadas e participadas contribuem certamente para a economia de Angola, reduzindo os custos do governo na educação do cidadão.

2.5 A EDUCAÇÃO NA PROVÍNCIA DE BENGUELA

A província de Benguela situa-se na região central e oeste de Angola, e a sua capital é a cidade de Benguela. Ela tem como limites o oceano Atlântico (a oeste), a província do Kwanza Sul (a norte), a província do Huambo (a este), a da Huíla (a sudeste) e, por último, a província do Namibe (a sul).

Benguela possui um clima tropical seco, uma extensão territorial de 39.827 km² e, segundo os dados do censo populacional (RGPH) de 2014, residiam na província 2.036.662 pessoas distribuídas por 10 municípios (ver tabela nº. 3).

2.5.1 Escolas existentes na província de Benguela

O setor da Educação na Província de Benguela vem conhecendo melhorias nos níveis de prestação de serviços como resultado dos investimentos no quadro do programa do Governo e da contribuição dos parceiros, consubstanciados no aumento do número de salas, extensão da rede escolar e ingresso de novos professores.

De acordo com dados da Direção Provincial de Educação, Ciência e Tecnologia (DPECT) de Benguela, a província conta com um universo de 1268 escolas, a educação realiza-se por meio de um sistema unificado, constituído pelos seguintes subsistemas de ensino.

2.5.2 Alunos matriculados

Segundo os dados da Direção Provincial de Educação Ciências e Tecnologia de Benguela, o universo estudantil para o ensino não universitário na província de Benguela, no ano lectivo de 2017, é de 847.564 alunos distribuídos, em 817.085 para escolas públicas e participadas e 30.479 para escolas privadas.

2.5.3 Escolas privadas da província de Benguela

A província de Benguela conta com um universo de 85 escolas privadas, distribuídas em 5 (cinco) municípios, sendo 41 no município de Benguela, 7 no município da Catumbela, 1 (uma) no município do Cubal, 1 (uma) no município da Ganda e 35 no município do Lobito. Essas escolas oferecem diversos cursos em todos os níveis de ensino e contam com um total de 834 salas de aulas, direção (Provincial de Educação Ciências e Tecnologia de Benguela, 2017).

Note-se que, relativamente ao Lobito, é incluída a informação sobre o número de alunos por escola, dado que é o município que irá ser estudado a seguir. O município do Lobito agrega, aproximadamente, 41% das salas de aula e 54% do total de alunos da província.

2.6 ESTUDO EMPÍRICO: A EDUCAÇÃO NO SETOR PRIVADO NO MUNICÍPIO DO LOBITO

Neste capítulo, apresenta-se o resultado do estudo empírico realizado no município do Lobito a algumas escolas privadas, por intermédio de questionários. O capítulo inicia-se com uma breve descrição do município do Lobito, seguindo-se a descrição do questionário realizado, a apresentação de seus resultados e a sua análise.

2.6.1 Descrição geral da cidade do Lobito

O Lobito é uma cidade relativamente jovem em relação à de Benguela e à Vila da Catumbela. O município possui 107,56 Km² e encontra-se a cerca de 30 km a norte da cidade de Benguela.

Com o seu cais mineiro recentemente ampliado e modernizado, o Porto do Lobito está em sintonia com os Caminhos de Ferro de Lobito (CFB), facilitando o escoamento de mercadorias para o interior de Angola e até para países limítrofes, como a República Democrática do Congo e a Zâmbia, que também se servem para o escoamento de seus minérios.

Estruturas como o Porto do Lobito e o Caminho de Ferro tornam-se uma alavanca eficaz para o crescimento da rede comercial e conseqüente desenvolvimento industrial, ao facilitar a importação e a exportação de produtos e mercadorias. Esses fatores certamente colocam a cidade do Lobito em uma posição de referência em nível nacional em termos de desenvolvimento social e industrial.

2.7 INÍCIO DA ATIVIDADE DE UMA ESCOLA PRIVADA NO MUNICÍPIO DO LOBITO

A província de Benguela possui direções municipais de educação, uma vez que o registro das escolas privadas é feito apenas na direção provincial. Reconhece-se, porém, que um elevado número de escolas privadas não se registra na instituição de tutela. Para exercer a atividade de ensino e aprendizagem, as escolas devem ter os requisitos exigidos pelo Ministério da Educação, passando, inicialmente, pela fase da criação e do funcionamento do estabelecimento de ensino privado.

As escolas privadas encontraram no Lobito, como em todo o território nacional, uma janela de oportunidade de negócio, principalmente a partir de 2002. O ramo da educação é o setor que mais emprega, apesar de se tratar, maioritariamente, de contratos por tempo determinado.

Parte da população ativa é jovem em fase de formação e encontram, na docência, um emprego para auferir algum dinheiro e continuar com a formação acadêmica. Desse modo, as escolas privadas contribuem diretamente na redução de desemprego, bem como na estabilidade econômica e social dos lobitangas. O papel dessas empresas estende-se ainda à larga participação nas receitas públicas por meio do pagamento de impostos.

3 METODOLOGIA

No processo de execução dos objetivos específicos expostos, utilizaram-se **métodos de investigação empíricos** (inquérito) e **teóricos** (análise de documentação e recolha de dados).

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para a obtenção de dados, foram enviados questionários a todo o universo de trinta e cinco escolas privadas existentes no município do Lobito (população), tendo sido obtidas 34 respostas completas.

O estudo em causa é uma pesquisa de carácter descritivo e explicativo. Além de observar, registrar, analisar e interpretar os dados como um levantamento socioeconômico (descritiva), procura, também, identificar fatores determinantes dessa ou daquela decisão dos gestores (explicativa).

3.2 INQUÉRITO

O inquérito representa um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas ordenadas, que devem ser respondidas pelo informante sem a presença do investigado. Marconi e Lakatos (2011) enquadram o inquérito como uma técnica de observação direta extensiva, *aquela que se realiza por meio do questionário, do formulário, das medidas de opinião e atitudes e das técnicas mercadológicas*.

O presente inquérito foi realizado nas escolas privadas do município do Lobito, após a obtenção de dados e informações da direção provincial de Educação e da Administração Municipal do Lobito. Foi feita a distribuição do questionário às seguintes 35 escolas privadas, ou seja, a toda a população:

- Complexo Escolar Adventista da Bela Vista
- Complexo Escolar Adventista da Santa Cruz
- Complexo Escolar Adventista do 7º dia Ebenezer
- Complexo Escolar Adventista do Litoral
- Complexo Escolar Arautos do Rei
- Complexo Escolar Bueia e Filhos
- Complexo Escolar CEFAC
- Complexo Escolar Chiambula
- Complexo Escolar Chimbanda
- Complexo Escolar DAP
- Complexo Escolar Dozinha
- Complexo Escolar Eletuluko
- Instituto Médio Politécnico Privado Maria Elizeth
- Complexo Escolar Escadinha da Vida
- Complexo Escolar Esperança e Fé
- Complexo Escolar Piturca
- Complexo Escolar Gustave Eifel

- Complexo Escolar Horizonte
- Instituto Médio Politécnico Privado IMJ
- Complexo Escolar Isaac Newton
- Complexo Escolar Joe Alex
- Complexo Escolar Onilka
- Complexo Escolar Pim Pam Pum
- Complexo Escolar Pró Saber
- Complexo Escolar Quenha
- Complexo Escolar Renascença
- Complexo Escolar Sagrado coração de Jesus
- Complexo Escolar Sapungo
- Complexo Escolar Silva Madalena e Filhos
- Complexo Escolar Chipandeca
- Complexo Escolar Chiputia
- Complexo Escolar Tchissola
- Instituto Médio Politécnico Privado E.F.T.P.S
- Complexo Escolar Vida Graça de Deus
- Complexo Escolar Zacarias de Castro

O inquérito procurou obter informações sobre duas questões fundamentais:

- a) analisar a influência que os impostos têm nas decisões dos gestores de escolas privadas e;
- b) avaliar o domínio e os conhecimentos das políticas fiscais em vigor no nosso país por parte dos gestores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O município do Lobito possui um total de 35 (trinta e cinco) escolas privadas, distribuídas pelos diferentes graus de ensino (primário e secundário). Para o nosso estudo, apresentou-se um universo ou população de 35 (trinta e cinco) escolas privadas, tendo sido distribuídos, ao total, 35 (trinta e cinco) questionários às escolas privadas situadas nas diversas áreas do município do Lobito, entre os quais, voltaram devidamente preenchidos apenas 34 (trinta e quatro) inquéritos, que constituem para este trabalho a amostra.

O inquérito foi constituído por 10 questões, dirigidas às direções das escolas privadas, de forma a poder obter informações sobre a influência dos impostos na gestão.

Apresentam-se a seguir as diferentes questões colocadas, o seu objetivo e os resultados obtidos:

Pergunta n.º 1: como se caracterizam as escolas privadas no município do Lobito?

Objetivo: caracterizar a rentabilidade das escolas privadas no município do Lobito.

A maioria dos gestores considera a atividade de ensino privado rentável no município do Lobito, aliciando, cada vez mais, o investimento neste ramo, conforme pode ser avaliado pela análise dos resultados apresentados na tabela 1.

Tabela 1 - Resultados para a 1ª questão

| | Frequência | Percentagem (%) |
|-----------------|------------|-----------------|
| Muito Rentáveis | 11 | 31% |
| Rentáveis | 17 | 51% |
| Pouco Rentáveis | 6 | 18% |

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Refere-se que um dos gestores comenta que essa é uma das razões pelas quais o Lobito é o município com mais escolas privadas na província de Benguela. Porém, aproximadamente 18% dos gestores consideram, por outro lado, que a atividade é pouco rentável, principalmente devido à crise econômica, pois os encarregados de educação encontram dificuldades em pagar as propinas.

Pergunta n.º 2: qual a influência dos impostos na gestão de sua empresa?

Objetivo: conhecer a influência dos impostos na gestão de escolas privadas.

Conforme pode ser avaliado por meio da tabela 2, a maioria dos gestores considera que os impostos, e certamente a atualização do sistema de fiscalização, incentivam a organização. Segundo alguns gestores, *obrigam a ter uma contabilidade e um controle internos rigorosos e permitem partilhar o sucesso da empresa com o desenvolvimento do nosso país.*

Tabela 2 - Resultados para a 2ª questão

| | Frequência | Percentagem (%) |
|-------------------------|------------|-----------------|
| Dificulta | 6 | 18% |
| Incentiva a organização | 21 | 62% |
| Não influencia em nada | 7 | 20% |

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Tal pensamento leva a crer que a mentalidade dos gestores de escolas privadas no município do Lobito em relação aos impostos não é tão cética como se tem pensado por mero senso comum. Ainda assim, alguns gestores consideram que os impostos dificultam a gestão principalmente porque *temos muitos impostos e, em alguns, verifica-se a dupla tributação*, e outros consideram que não influencia em nada.

Pergunta n.º 3: como se caracteriza a relação entre a Repartição Fiscal e os Contribuintes/Empresas?

Objetivo: caracterizar a relação entre a repartição fiscal e os contribuintes/Empresas.

Tabela 3 - Resultados para a 3ª questão

| | Frequência | Percentagem (%) |
|-----------|------------|-----------------|
| Muito Boa | 0 | 0% |
| Boa | 21 | 62% |
| Má | 13 | 38% |
| Muito má | 0 | 0% |

Fonte: dados da pesquisa (2018).

A relação entre a Administração Fiscal e os contribuintes é caracterizada como *boa* por 62% das entidades questionadas, tendo algumas dessas entidades, considerado que o problema tem sido a falta de organização e a tentativa de fuga ao fisco por muitas empresas, de modo que a Administração Fiscal tem apenas feito, e bem, o seu trabalho. Porém, conforme apresentado na tabela 03, aproximadamente 38% das entidades questionadas consideram a relação como *má*, devido à *falta de condições especiais e à calma da Repartição Fiscal* e ainda porque *se preocupam mais com as receitas fiscais do que com o benefício dos contribuintes*. Relacionado a esse ponto, questionaram-se as entidades como acham que devia ser essa relação, e, entre as muitas respostas obtidas, destacam-se:

- a) *os contribuintes olham para a Repartição Fiscal como inimigos. Devia em vez disso haver mais explicação em relação aos impostos;*
- b) *uma vez que as receitas fiscais dependem das empresas, a relação devia ser boa e com mais flexibilidade por parte da Administração Fiscal e;*
- c) *as finanças deviam promover palestras e atualizações para os contribuintes em relação aos impostos e às suas diversas fases.*

Pergunta n.º 4: já foi sujeito ao pagamento de multas fiscais?

Objetivo: averiguar se a empresa já foi sujeita ao pagamento de multas.

Parte das escolas inquiridas já foi sujeita ao pagamento de multas fiscais, e entre as causas, foram apontados *erro dos contabilistas, pouco esclarecimento sobre as normas de incidência do IAC, falta de conhecimento da Legislação, atraso do pagamento do imposto no prazo devido e correções aos exercícios anteriores*. Apenas 25% das empresas ainda não foram sujeitas ao pagamento de multas. Dadas as principais causas da aplicação de multas fiscais, conforme pode ser avaliado na tabela 4, o que nos leva a refletir na falta de informação e esclarecimento dos procedimentos contabilísticos e fiscais.

Tabela 4 - Resultados para a 4ª questão

| | Frequência | Percentagem (%) |
|-----|------------|-----------------|
| Sim | 26 | 75% |
| Não | 8 | 25% |

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Pergunta n.º 5: conhece e domina a legislação fiscal de Angola?

Objetivo: averiguar se os gestores têm domínio da legislação fiscal.

Na tabela 5, estão apresentados os resultados referentes à percepção do conhecimento da legislação fiscal.

Tabela 5 - Resultados para a 5ª questão

| | Frequência | Percentagem (%) |
|-----------|------------|-----------------|
| Muito Bem | 0 | 0% |
| Bem | 26 | 75% |
| Mal | 8 | 25% |
| Muito Mal | 0 | 0% |

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Quanto ao grau de conhecimento da legislação fiscal de Angola, a maior parte dos gestores entende que domina *bem*, por conhecer os principais aspectos e impostos ligados às empresas do

setor. Ainda assim, 25% dos gestores consideram dominar *mal* a legislação fiscal do país, devido à pouca informação possuída pelos gestores das empresas escolares. Na realidade, a maioria considera que a informação não circula. As atualizações e os diários não estão disponíveis a todos, o que dificulta o domínio desejado da legislação fiscal.

Em um comparativo entre as tabelas 4 e 5, pode-se levantar a questão se esta percepção de elevado grau de conhecimento reflete-se na realidade, uma vez que grande parte das causas das multas fiscais está relacionada ao desconhecimento dos processos, aos atrasos nos recolhimentos e à falta de informação por parte dos empresários.

Pergunta n.º. 6: qual a razão pela qual não domina muito bem a legislação fiscal?

Objetivo: averiguar as razões pelas quais os gestores não dominam muito bem a legislação fiscal.

Tabela 6 - Resultados para a 6ª questão

| | Frequência | Porcentagem (%) |
|---------------------------------|------------|-----------------|
| Pouca informação | 26 | 75% |
| Falta de interesse | 0 | 0% |
| Falta de esclarecimento | 8 | 25% |
| Falta de boas formações na área | 0 | 0% |

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Na realidade, a maioria considera que a informação não circula, as atualizações e os diários não estão disponíveis a todos, o que dificulta o domínio desejado da Legislação Fiscal. Uma pequena parte ainda considera que há informação, mas faltam esclarecimentos e pessoas que possam prestar esses esclarecimentos.

Pergunta n.º. 7: entre os demais, quais os impostos que mais dificultam em termos de incidência e liquidação para a sua empresa?

Objetivo: averiguar quais dos impostos dificultam mais a liquidação.

Entre os vários impostos existentes em Angola, o que mais dificulta em termos de incidência e liquidação, segundo as empresas inquiridas, é o imposto sobre os rendimentos do trabalho, conforme está apresentado na tabela 7. Afigura-se como um imposto em que as escolas têm dificuldades em proceder ao pagamento, em virtude da própria dificuldade em enquadrar os professores colaboradores e eventuais.

Tabela 7 - Resultados para a 7ª questão

| | Frequência | Porcentagem (%) |
|--------------------------------------|------------|-----------------|
| Imposto sobre Rendimento de Trabalho | 30 | 87% |
| Imposto Industrial | 2 | 7% |
| Imposto de Selo | 0 | 0% |
| Imposto de Consumo | 1 | 3% |
| Imposto Predial Urbano | 1 | 3% |

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Pergunta n.º. 8: como se classifica o tratamento e o arquivo da documentação na sua empresa?

Objetivo: classificar o tratamento e o arquivo da documentação na empresa.

Tabela 8 - Resultados para a 8ª questão

| | Frequência | Percentagem (%) |
|------------------------|------------|-----------------|
| Muito bom | 4 | 13% |
| Bom | 30 | 87% |
| Mau | 0 | 0% |
| Muito mau | 0 | 0% |
| Imposto Predial Urbano | 1 | 3% |

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Como seria expectável, grande parte dos gestores considera existir boa organização, tratamento e arquivo da documentação em sua empresa.

Com nenhuma autoavaliação apresentada nas duas categorias inferiores, conforme apresentado na tabela 8, vale ressaltar que essa pergunta representa uma percepção do ambiente em uma entrevista conduzida por um agente externo, e não necessariamente a realidade nas empresas, que não era objeto do presente trabalho.

Pergunta n.º. 9: como classifica o trabalho dos contabilistas para a sua empresa?

Objetivo: classificar o trabalho dos contabilistas na empresa.

Tabela 9 - Resultados para a 9ª questão

| | Frequência | Percentagem (%) |
|-----------|------------|-----------------|
| Muito bom | 12 | 35% |
| Bom | 22 | 65% |
| Mau | 0 | 0% |
| Muito mau | 0 | 0% |

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Parte dos gestores considera que os seus contabilistas desempenham um trabalho bastante aceitável, conforme apresentado na tabela 9. Vale ressaltar que o trabalho realizado pelos contabilistas em Angola sofreu grandes mudanças com o programa PERT citado anteriormente, e isso acarretou uma necessidade, cada vez maior, de a empresa confiar nas decisões realizadas por tais profissionais.

Pergunta n.º. 10: com a criação do PERT (Reforma Fiscal do Estado Angolano), como classifica o processo fiscal no país?

Objetivo: classificar a Reforma Fiscal do Estado angolano.

Tabela 10 - resultados para a 10ª questão

| | Frequência | Percentagem (%) |
|--------------------------|------------|-----------------|
| Melhorou | 30 | 87% |
| Piorou | 0 | 0 % |
| Permaneceu a mesma coisa | 4 | 13% |

Fonte: dados da pesquisa (2018).

De acordo com a tabela 10, com a criação da reforma fiscal do Estado angolano, parte dos gestores considera que o processo fiscal melhorou no país.

Entre as várias sugestões apresentadas pelos gestores, para a revisão dos impostos atualmente existentes, destacamos as seguintes:

- a) haver mais flexibilidade e esclarecimento quanto à Lei 7/97 e quanto aos subsídios que se tributam em sede do IRT;
- b) tal como aconteceu na Europa, seria melhor a implementação do IVA (Imposto sobre o Valor Acrescentado) em Angola, incidindo sobre as despesas ou consumo;
- c) diminuição das taxas de impostos;
- d) que os impostos fossem encarados com mais rigor, para que os contribuintes tenham preocupação no cumprimento das regras estabelecidas.

Portanto, após a análise dos resultados, pode-se inferir que a atividade de ensino privado é um negócio bem rentável mesmo em época de crise; pode-se também afirmar que os impostos influenciam, positivamente, na gestão das escolas, porquanto os gestores estão, cada vez mais, preocupados com a planificação tributária, considerando-a como condição essencial não unicamente para sua sobrevivência, mas para o sucesso em um mercado muito competitivo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A gestão empresarial remete-nos à ideia de tomada de decisões, e as decisões são tomadas com base em informações relevantes para determinada situação. Ao abordar-se, neste trabalho, a maneira como os impostos influenciam a gestão das escolas privadas, comprova-se que a informação contabilística é a base de atuação das políticas tributárias. A informação produzida pela contabilidade é a base para aplicação das taxas e posterior cálculo da coleta. Hoje, pelos níveis de qualificação que a gestão exige, há necessidade de o gestor dominar os conceitos básicos sobre contabilidade e fiscalidade, o contabilista tem de ter conhecimentos relativos à gestão empresarial e à fiscalidade, e o representante da Administração Fiscal deve ter conceitos básicos sobre gestão e contabilidade, para não incorrer em erros de interpretação. Tal

realidade comprova a complementaridade obrigatória das três disciplinas, nomeadamente a Contabilidade, a Gestão e a Fiscalidade. A gestão fiscal nos tempos modernos caracteriza-se por uma postura ativa da parte do contribuinte que procura inserir a variável fiscal em suas decisões. Mais do que procurar reduzir os custos com impostos, trata-se, principalmente, de evitar, antecipadamente, a incidência fiscal antes da ocorrência do fato gerador. É importante considerar que todo o planeamento fiscal exige *bom senso* da parte do planejador, *análise da relação custo/benefício* e considerar que *não há mágicas, apenas alternativas que dependem da relação custo/benefício*.

O presente trabalho teve como objetivo analisar de que forma os impostos influenciam a gestão de empresas, mais particularmente, em instituições privadas de ensino, e os resultados apresentados pelo estudo empírico demonstraram que, apesar de tamanha reclamação no círculo empresarial, os impostos e o rigor no sistema de fiscalização incentivam a organização e despertam a necessidade de organização e responsabilidade social. Relativamente ao domínio da legislação fiscal pelos empresários e gestores dessas empresas, conclui-se que há certo grau de conhecimento e domínio da legislação fiscal, na medida em que, para aspetos mais específicos, recorrem a entidades especializadas; entretanto, essa percepção deve ser cuidadosamente avaliada, uma vez que houve um aumento significativo nas multas fiscais com a implantação da nova legislação.

A dependência maioritária das escolas privadas em relação ao pagamento das mensalidades (localmente chamadas de propinas, sem nenhuma relação com o termo utilizado no Brasil, que remete ao pagamento indevido de vantagens) é uma realidade não só de Angola. Entende-se que as escolas privadas precisam encontrar métodos para incentivar o pagamento dessas mensalidades, de modo a manter atualizada a contabilidade da empresa.

Apesar de o princípio da especialização ou acréscimo estabelecer que os custos ou proventos devem ser reconhecidos quando ocorrem

independentemente do momento de seu pagamento ou recebimento, quando a abordagem é inerente a pagamentos de propinas, há que adequar a aplicação da norma com a necessidade de fiabilidade da informação bem como ao princípio da comparabilidade. Devem, portanto, ser observados os métodos de reconhecimento dos proveitos. Os procedimentos de gestão fiscal para escolas privadas consistem, de forma concisa, em incluir a variável fiscal logo na constituição da empresa, conhecer os impostos a que a empresa ficará sujeita, tanto os que recaem sobre ela, como os que se referem a retenções, e ainda o bom tratamento e o arquivo de toda a documentação afetam a movimentação de valores (circuito monetário), pois estes melhor esclarecem qualquer operação contabilística.

Uma vez que o estudo empírico foi realizado a escolas privadas, e estas, por sua vez, deram sugestões e opiniões relativas ao atual sistema fiscal, as recomendações são direcionadas às empresas (gestores e empresários do ramo) e também à Administração Fiscal.

Assim, recomenda-se às entidades empresariais:

- a) incluir a variável fiscal na tomada de decisões, desde a constituição, e realizar profundo estudo do sistema fiscal angolano relativamente aos incentivos fiscais, benefícios e exigências;
- b) o melhor tratamento possível de toda a documentação e ter todas as operações documentadas, de acordo com o regime de faturas atualmente em vigor, bem como os prazos de arquivo de documento exigidos;
- c) assumir a responsabilidade de liquidar e pagar os impostos devidos, nos prazos estabelecidos, contribuindo, desse modo, para a realização de fins públicos;
- d) recorrer a Administração Fiscal para dirimir possíveis dúvidas que possam surgir na incidência, liquidação ou pagamento dos impostos, bem como solicitar legislação de suporte às ta-

xas de impostos.

Relativamente à Administração Fiscal, recomenda-se:

- a) que haja maior flexibilidade em relação ao incumprimento dos contribuintes nos exercícios anteriores a 2012, dada a falta de esclarecimento e acesso à legislação, diferente do que se verifica atualmente;
- b) promover palestras e atualizações para os contribuintes relativamente aos impostos e às demais obrigações fiscais;
- c) que as correções sejam contínuas de forma a permitir que os contribuintes organizem as suas informações contabilísticas, e;
- d) procurar estabelecer uma relação saudável com os contribuintes de forma que estes se sintam no direito de questionar e se informar quanto às suas obrigações fiscais.

TRABALHOS FUTUROS

Diversos trabalhos futuros podem ser realizados a partir dos resultados apresentados e também das recomendações propostas. Em relação ao nível de percepção dos empresários, um estudo pertinente seria uma investigação aprofundada do nível de conhecimento deles e de seus contabilistas referentes às novas estruturas fiscais propostas pelo sistema PERT.

Além disso, um estudo longitudinal da estruturação do aparelhamento fiscal do estado e dos resultados obtidos não somente na província de Benguela, mas, em todo o país, poderá permitir avaliar os efetivos benéficos, tanto para a melhor gestão das empresas privadas com a facilitação da gestão fiscal, como para o efetivo aumento das receitas fiscais do Estado Angolano.

Por fim, com este trabalho, os autores esperam ter contribuído para a melhoria da planificação tributária, de modo que os impostos e a tributação, em geral, venham influenciar positivamente na gestão das escolas privadas em Angola.

REFERÊNCIAS

- ANEP. Conselho Consultivo do Ministério da Educação. **Apresentação da Associação Nacional do Ensino Particular**. 2014. Disponível em: http://sm.vectweb.Pt/media/108/File/ Apresenta%C3%A7%C3%A3o_Saurimo_Automatica.pdf. Acesso em: 21 jan. 2018.
- AZEVEDO, Patrícia A. **Breves notas sobre o planeamento fiscal, as suas fronteiras e as medidas anti-abuso**. [S.l.]: Ginocar Produções, 2011.
- CAVAZZINI, Francisco. **The Angolan Civil War and its Impact in the Development of Public Primary Education**. Development Studies Research Seminar Spring 2012. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa/ISEG, 2012.
- CRA. **Constituição da República de Angola 2010**. Angola: Imprensa Nacional de Angola, 2010.
- CGT. **Código Geral Tributário - Lei 21/14 de 22 de Outubro de 2014 da Assembleia Nacional**. Angola: Imprensa Nacional de Angola, 2014.
- FERNANDES, Martina. **Gestão Fiscal e Benefícios Fiscais, Vida Económica**. [S.l.]: Editorial SA, 2013.
- FERREIRA, A. H. S.; DUARTE, A. M. P. Planeamento Tributário: instrumento eficaz de gestão empresarial. **Qualit@s – Revista Eletrônica**, v. 4, n. 2, p. 1-21, 2005.
- GASIOR, K. *et al.* **The distributional impact of tax and benefit systems in six African countries**. WIDER Working Paper 2018/155. Helsinki: UNU-WIDER, 2018.
- GONÇALVES, Fernando. **Fiscalidade para Contabilistas**. Angola: Texto Editores, 2011.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARTINEZ, Manuel Perez. **O Contador diante do Planeamento Tributário e da lei antielisiva**. Curitiba: IBPT, 2002.
- NABAIS, José N. **Direito Fiscal**. [S.l.]: Edições Almedina, 2011.
- SANCHES, Saldanha J. L.; GAMA, João. **Manual de Direito Fiscal Angolano**. Coimbra: Coimbra Editora, 2010.
- SEQUEIRA, Adilson. **Planeamento e gestão fiscal**. 2. ed. [S.l.]: Escolar editora, 2016.
- UCAN - Universidade Católica de Angola. **Relatório Económico de Angola 2016**. Angolan: Angolan Catholic University Press, 2017.
- UNOCHA - United Nations Office for Coordination of Humanitarian Affairs. **OCHA Annual Report 2002**. New York: United Nations Press, 2002.
- VASCO, Anselmo. **Fiscalidade Angolana**. [S.l.]: Mayamba Editora, 2015.

ANEXO A - INQUÉRITO APLICADO ÀS ESCOLAS

PARTE 1 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- 1.1. Ano de abertura da empresa: _____
- 1.2. Ensino abrangido pela escola (marcar todos os que se aplicarem):
_____ Infantil _____ Pré _____ Primeiro Ciclo _____ Segundo Ciclo _____ Ensino Médio
- 1.3. Enquadramento Fiscal da Empresa: Tipo _____
- 1.4. Quantidade de sócios: _____
- 1.5. Quantidade de funcionários da área pedagógica: _____
- 1.6. Quantidade de funcionários da área administrativa/financeira: _____
- 1.7. A escola possui site próprio e redes sociais (facebook): _____ Sim _____ Não
- 1.8. Quantidade aproximada de alunos: _____

PARTE 2 - PERCEÇÃO DA ESCOLA QUANTO À FISCALIDADE

- Como se caracterizam as escolas privadas no município do Lobito?
 - Muito Rentáveis _____
 - Rentáveis _____
 - Pouco Rentáveis _____
- Qual a influência dos impostos na gestão de sua escola?
 - Dificulta _____
 - Incentiva a organização _____
 - Não influencia em nada _____
- Como se caracteriza a relação entre a Repartição Fiscal e os Contribuintes/ Empresas?
 - Muito boa _____
 - Boa _____
 - Má _____
 - Muito má _____
- Já foi sujeito ao pagamento de multas fiscais?
 - Sim _____
 - Não _____
- Domínio da Legislação Fiscal: conhece e domina a legislação Fiscal de Angola?
 - Muito bem _____
 - Bem _____
 - Mal _____
 - Muito mal _____

6. Razão pela qual não domina muito bem a Legislação Fiscal. Qual a razão pela qual não domina muito bem a Legislação Fiscal?
 - Pouca informação ___
 - Falta de interesse ___
 - Falta de esclarecimento ___
 - Falta de boas formações na área ___
7. Quais os impostos que mais dificultam em termos de incidência e liquidação para a sua empresa?
 - Imposto sobre Rendimento de Trabalho ___
 - Imposto Industrial ___
 - Imposto de Selo ___
 - Imposto de Consumo ___
 - Imposto Predial Urbano ___
8. Como se classifica o tratamento e o arquivo da documentação em sua empresa?
 - Muito bom ___
 - Bom ___
 - Mau ___
 - Muito mau ___
9. Como se classifica o trabalho dos contabilistas para a sua empresa?
 - Muito bom ___
 - Bom ___
 - Mau ___
 - Muito mau ___
10. Com a criação do PERT (Reforma Fiscal do Estado Angolano), como classifica o processo fiscal no país?
 - Melhorou ___
 - Piorou ___
 - Permaneceu a mesma coisa ___

ALGUMA CONSIDERAÇÃO FINAL SOBRE A FISCALIDADE PARA A EMPRESA EDUCACIONAL:

doi:10.12662/2359-618xregea.v8i2.p31-45.2019

ARTIGOS

É POSSÍVEL SOBREVIVER A UMA RECUPERAÇÃO JUDICIAL? EVIDÊNCIAS EM EMPRESAS LISTADAS NA BM&FBOVESPA

SURVIVAL AFTER JUDICIAL RECOVERY? EVIDENCE IN BRAZILIAN COMPANIES LISTED ON THE STOCK EXCHANGE

RESUMO

A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira da empresa, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica. Desse modo, a efetividade do regime de recuperação judicial é de interesse comum da sociedade. Assim, a presente pesquisa objetivou avaliar o desempenho econômico, financeiro e operacional das companhias de capital aberto, que negociam suas ações na bolsa de valores brasileira e pleitearam a recuperação judicial para superação da situação de crise econômico-financeira. A pesquisa aborda os procedimentos técnicos documentais, os levantamentos bibliográficos, com particularidades de pesquisa qualitativa e objetivos exploratórios, visando proporcionar maior familiaridade com o problema. A partir da análise dos resultados encontrados, foi possível constatar que apenas uma empresa mostrou sinais claros de recuperação da situação de crise econômico-financeira.

Palavras-chave: Análise de desempenho. Recuperação judicial. Lei 11.101/05.

ABSTRACT

A judicial recovery has the objective to make feasible the overcoming the economic-financial crisis of the company, allow a maintenance of the source of workers' job and the interests of creditors, thus promoting a preservation of the company, its social function and stimulus to economic action. In this way, the effectiveness of the judicial recovery regime and the common interest of the company. Thus, the research aimed to evaluate the economic, financial and operational performance of publicly traded operations,

Sinara Jaroskeski
sjaroskeski@ucs.br

Mestra em Contabilidade e Controladoria (UNISINOS). Professora da Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul - RS - BR.

Mirray Muneretto de Andrade
mmandrade@ucs.br

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul - RS - BR.

Alex Eckert
alex.eckert@bol.com.br

Doutor em Administração - PUCRS/UCS. Professor da Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul - RS - BR.

Graciela Bavaresco da Silva
gracibavaresco@gmail.com

Especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria - FGV. Professora da Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul - RS - BR.

Marlei Salete Mecca
msmecca@ucs.br

Doutora em Engenharia da Produção - UFSC. Professora da Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul - RS - BR.

which negotiate their actions on the Brazilian stock exchange and pleaded for judicial recovery to overcome the situation of economic and financial crisis. Taking into account concepts, a research sought to analyze through the accounting indicators the effectiveness of the judicial recovery of 12 companies in the sample. From the analysis of the results found, it was possible to verify that only one company showed clear signs of recovery of the situation of economic and financial crisis.

Keywords: Performance analysis. Judicial recovery. Law 11.101/05.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo traz o resultado da análise do desempenho econômico, financeiro e operacional das empresas listadas na bolsa de valores brasileira BM&FBOVESPA (B3) em processo de recuperação judicial, com o propósito de diagnosticar por meio dos indicadores contábeis, se o processo de recuperação no Brasil está, de fato, viabilizando a superação da situação de crise econômico-financeira. Ainda, buscou-se investigar o processo de recuperação judicial regulamentado pela Lei 11.101/05, além de fazer uma reflexão quanto à efetivação da legislação brasileira no tocante ao incentivo da atividade econômica.

O objetivo principal da presente pesquisa foi avaliar o desempenho econômico, financeiro e operacional das companhias de capital aberto, que negociam suas ações na bolsa de valores brasileira e pleitearam a recuperação judicial para superação da situação de crise econômico-financeira. Entende-se que o tema apresentado está em evidência na atual conjuntura econômica do Brasil, sendo importante seu aprofundamento para fins acadêmicos, científicos e profissionais.

De acordo com os economistas da Serasa Experian (2016), o prolongamento e a ampliação do atual quadro recessivo da economia brasileira, aliada à elevação dos custos operacionais e financeiros, tem levado empresas de

pequeno a grande porte a recorrerem à recuperação judicial como instrumento para superar a crise econômico-financeira.

Conforme pesquisa do Serasa (2017), em 2016, foram protocolados 1.863 pedidos de recuperação judicial, 44,8% a mais do que o registrado em 2015, sendo esse resultado o maior para o acumulado do ano desde 2006, quando da entrada em vigor da Lei 11.101/05, a lei brasileira que prevê a recuperação judicial e a falência de empresas.

Dessa forma, faz-se necessário analisar a efetivação desse processo para as empresas, uma vez que poucas alcançam a almejada recuperação. Nesse sentido, há a notícia publicada em 2013 pelo Jornal Estadão referente a uma análise do período de fevereiro de 2005 a outubro de 2013, em que apenas 1% das empresas que pediram recuperação judicial no Brasil sai do processo recuperada.

Em 2016, o Jornal Estadão publicou matéria referente à dificuldade enfrentada por algumas empresas brasileiras em cumprir o plano de recuperação. De acordo com a notícia, a imprevisibilidade econômica é o argumento para a revisão dos acordos originalmente aprovados em assembleia.

Conforme o desembargador do Tribunal de Justiça de São Paulo, Carlos Henrique Abrão, a dívida das empresas que entraram em recuperação judicial soma em torno de R\$ 250 bilhões. Desse valor, apenas 25% serão pagos efetivamente, segundo levantamento do Instituto Nacional da Recuperação Empresarial – INRE. Uma parte será reduzida durante o processo de recuperação; outra parte convertida em ações para os investidores; o restante se perde com o processo falimentar de algumas empresas (CORREÇÃO..., 2016).

Para Francisco Filho (2015), a recuperação judicial tem como meta tornar possível a superação da situação de crise econômico-financeira das empresas, permitindo que continuem produzindo, empregando trabalhadores e mantendo relações econômicas com credores. Portanto, com base na atual conjuntura econômica vislumbrada nos noticiários, faz-se ne-

cessário um aprofundamento tanto acadêmico, como científico da presente pesquisa.

Quanto à relevância social, avaliou-se o desempenho econômico, financeiro e operacional das empresas listadas na B3, com atuação em múltiplas áreas da economia, e de grande relevância no cenário econômico brasileiro.

A presente pesquisa visa corroborar o conhecimento acerca da execução da legislação quanto à recuperação judicial, no tocante ao incentivo da atividade econômica. Neste sentido, Salomão e Santos (2015) afirma que a Lei 11.101/05, que regulamenta a recuperação judicial, foi inspirada em ditames de ordem constitucional, como o princípio da função social da propriedade e a diretriz segundo a qual o Estado, como agente regulador e normativo, exerce incentivo da atividade econômica, na forma da Lei.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Viceconti e Neves (2013) conceitua a Contabilidade como uma ciência que desenvolveu metodologia própria, com a finalidade de controlar o patrimônio das entidades, apurar o resultado e prestar informações às pessoas que tenham interesse na avaliação da situação patrimonial. Para Quintana (2014), a Contabilidade pode ser definida como a ciência social que registra as transações ocorridas em uma entidade, com a finalidade de resumir esses fatos em demonstrações que possam expressar a situação patrimonial, com o objetivo principal de gerar informações que contribuam para a tomada de decisões.

O Código Civil Brasileiro, por meio da Lei 10.406/02 (BRASIL, 2002), regulamenta que todas as instituições têm obrigatoriedade de escrituração contábil e elaboração de demonstrações contábeis. Dos inúmeros relatórios preparados com base em informações contábeis, destacam-se aqueles que são obrigatórios, de acordo com a legislação brasileira, elencados na Lei nº 6.404/76 (BRASIL, 1976), alterada

pelas Leis nº 11.638/2007 (BRASIL, 2007) e 11.941/2009 (BRASIL, 2009):

- a) balanço patrimonial (BP);
- b) demonstração do resultado do exercício (DRE);
- c) demonstração de lucros ou prejuízos acumulados (DLPA);
- d) demonstração das mutações do patrimônio líquido (DMPL);
- e) demonstração dos fluxos de caixa (DFC);
- f) demonstração do valor adicionado (DVA), apenas para companhias abertas;
- g) notas explicativas às demonstrações contábeis (NE).

De acordo com Eckert (2013), as demonstrações contábeis evidenciam diferentes informações provenientes da contabilidade das empresas, servindo aos mais diferentes usuários das informações, sejam estes internos ou externos.

2.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A análise das demonstrações contábeis, de acordo com Lins e Francisco Filho (2012), assume destacada importância no processo decisório, constituindo-se em um relevante instrumento de avaliação de desempenho, oferecendo indicadores das perspectivas econômicas, financeiras e operacionais da empresa.

Silva (2012) descreve que, a partir dos relatórios contábeis, é possível avaliar o comportamento da gestão, realizar comparações com as tendências regionais ou dos segmentos, determinando as perspectivas futuras de rentabilidade ou continuidade dos negócios. Essas informações oferecem subsídios aos gestores em sua tomada de decisão quanto a financiamentos ou investimentos, na avaliação de mudanças de práticas, caso as tendências não sejam favoráveis.

De acordo com Silva (2012), para a análise das demonstrações contábeis, podem-se utilizar várias metodologias, de acordo com os

objetivos a serem alcançados, tais como análise horizontal, análise vertical, análise por meio de índices ou quocientes e outras metodologias complementares.

A presente pesquisa aborda uma série de indicadores ou quocientes a serem apurados por meio da relação entre contas ou grupos de contas que integram as demonstrações contábeis das empresas objeto de estudo. No Quadro 1, está descrita a correlação entre as informações abordadas e os grupos de índices analisados.

Quadro 1 - Correlação dos segmentos abordados x Indicadores contábeis

| Informações | Grupos de Índices |
|----------------------|-------------------------|
| Situação financeira | Liquidez |
| | Estrutura de capital |
| Situação econômica | Rentabilidade |
| Situação operacional | Rotação/Prazos médios |
| | Alavancagem operacional |

Fonte: (MONTOTO, 2014, p. 931).

2.3 INDICADORES DE ROTATIVIDADE/ATIVIDADE (PRAZOS MÉDIOS)

Lins e Francisco Filho (2012) afirmam que os indicadores de atividade, obtidos a partir de dados extraídos do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício, evidenciam a velocidade com que determinados elementos do ativo e do passivo giram, ou ainda se renovam, durante o período contábil.

No Quadro 2, apresentam-se os índices de atividade, as fórmulas, as definições e as avaliações elencados por Saporito (2015).

Quadro 2 - Índices de atividade

| Índice | Fórmula | Significado e Avaliação |
|---|---|--|
| Prazo Médio do Recebimento de Vendas (PMRV) | $\frac{\text{Clientes} \times 360}{\text{Vendas}}$ | Indica o tempo estimado para o recebimento das vendas, ou seja, por quanto tempo, em média, a empresa financia seus clientes. A resposta é obtida em número de dias. Quanto menor o PMRV, melhor. |
| | | |
| Prazo Médio da Renovação de Estoques (PMRE) | $\frac{\text{Estoques} \times 360}{\text{CPV}}$ | Indica o tempo estimado necessário para que a empresa renove seus estoques. A resposta é obtida em número de dias. Quanto menor o PMRE, melhor. |
| | | |
| Prazo Médio do Pagamento de Compras (PMPC) | $\frac{\text{Fornecedores} \times 360}{\text{Compras}}$ | Indica o tempo estimado para o pagamento de compras, ou seja, por quanto tempo, em média, a empresa é financiada por seus fornecedores. A resposta é obtida em números de dias. Quanto maior o PMPC, melhor. |
| | | |

Fonte: adaptado pelos autores deste trabalho com base em Saporito (2015, p. 195).

2.3.1 Ciclo operacional x ciclo financeiro

Assaf Neto (2010) descreve que as empresas na consecução de suas atividades operacionais, sistematicamente, produzem bens ou serviços, vende-os para, posteriormente, obter os valores referentes a seu pagamento, com o intuito de obter lucros, para que possam satisfazer às expectativas de retorno de suas fontes de financiamento.

Segundo Silva (2012), cada empresa possui um ciclo operacional próprio, sendo assim, um período de tempo necessário para desenvolver suas atividades, tais como a aquisição de mercadorias ou matéria-prima, a estocagem, a produção, a distribuição e o recebimento do valor correspondente às suas vendas. De acordo com Matarazzo (2010), os índices de prazos médios avaliados em conjunto resultarão na análise do ciclo operacional e de caixa, os quais se caracterizam como elementos que indicam o fracasso ou o sucesso de uma empresa.

O ciclo de caixa é determinado, basicamente, pela diferença entre o número de dias do ciclo operacional e o prazo médio de pagamento a fornecedores dos insumos (ASSAF NETO, 2010). Para Padoveze e Benedicto (2011), o acompanhamento rotineiro dos ciclos é importante, pois permite o gerenciamento do capital de giro e aponta a necessidade de investimento em ativos, possibilitando, assim, “uma visão muito expressiva do andamento das operações da empresa e o seu impacto financeiro e patrimonial.” (PADOVEZE; BENEDICTO, 2011, p. 174).

2.4 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Gitman e Zutter (2010) ressaltam a importância de mensurar a liquidez, relacionada à solvência das entidades, demonstrando o grau de capacidade da empresa em pagar suas dívidas. Padoveze e Benedicto (2011) explicam que liquidez em finanças denota disponibilidade em moeda corrente para fazer pagamentos, ou seja, extinguir obrigações. Desse modo, os indicadores de liquidez mensuram se, de fato, os bens e os direitos da empresa (ativos) são suficientes para

a liquidação/extinção de suas dívidas (passivos).

Padoveze e Benedicto (2011) ressaltam que os indicadores de liquidez são considerados estáticos, pois são extraídos do balanço patrimonial. Assim, cabe ao analista avaliar “quais as possibilidades futuras da empresa de gerar novos lucros, aumentar ou diminuir seus ativos realizáveis e aumentar ou diminuir seus passivos exigíveis.” (PADOVEZE; BENEDICTO, 2011, p. 148).

2.5 INDICADORES DA ESTRUTURA DE CAPITAL (ENDIVIDAMENTO)

Braga (2012) afirma que as empresas possuem um limite de endividamento, que está, proporcionalmente, ligado à capacidade de gerar recursos necessários para o pagamento de suas obrigações dentro dos prazos estipulados.

Silva (2012) complementa afirmando que os indicadores da estrutura de capital, além de conexos à composição dos capitais (próprios ou de terceiros), apontam os níveis de imobilização de recursos, que buscam apontar diversas relações na composição da dívida da empresa.

2.6 INDICADORES DE RENTABILIDADE

Para Padoveze e Benedicto (2011), a análise da rentabilidade objetiva aponta o retorno do capital investido, bem como os fatores que conduzem a essa remuneração. A saúde financeira da empresa é decorrente da obtenção de sua rentabilidade. Assim, uma empresa rentável e adequadamente administrada não terá problemas de solvência ou capacidade de pagamento. Segundo Griffin (2012), os indicadores de rentabilidade mensuram a capacidade da empresa de gerar lucros e aponta a eficácia da aplicação dos recursos investidos na empresa.

Assaf Neto (2010) afirma que o risco de inadimplência das empresas é estudado a partir do potencial da geração de fluxos de caixa decorrentes de suas operações. Assim, quanto maior a capacidade de geração de caixas de uma empresa, mais segura será sua capacidade de pagamento; por conseguinte, promove uma redução em seu risco de inadimplência.

2.7 RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Martins (2016) conceitua a Recuperação Judicial como um procedimento corretivo em que se objetiva reestruturar e recuperar uma atividade empresarial em crise, mantendo a fonte de produção de emprego, atendendo aos interesses dos credores e garantindo a preservação da função social da empresa.

Para Carter e Van Auken (2006), o escopo envolvido em um processo de recuperação judicial geralmente está centrado na falta de conhecimento sobre gerenciamento, precificação e equivocadas projeções futuras. Adicionalmente, mencionam que o clima econômico externo tem ligação com o insucesso de um negócio, representado por dificuldades relacionadas aos clientes, à economia e aos concorrentes.

O instrumento de recuperação judicial, previsto na Lei nº 11.101 de 2005 (BRASIL, 2005), conhecida como “Lei de recuperação judicial e falência de empresas”, tem os objetivos de proteger a atividade da empresa, manter o emprego dos trabalhadores e os interesses dos credores.

No art. 50 do instrumento legal que regulamenta a recuperação judicial, estão elencados alguns exemplos de medidas que podem ser utilizados como forma de superar a crise, assim sumarizados por Toledo e Abrão (2012):

Sistematizando-os, pode-se classificá-los em meios de reestruturação: a) do poder de controle; b) financeira; c) econômica; d) administrativa; e) societária; e f) complexa ou híbrida ou mista, que a LRE instituiu com o “objetivo de viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor” (art. 47), uns empregados diretamente na empresa, outros, em sua controladora, sobrelevando notar, desde logo, que, em geral, será importante utilizar vários meios de recuperação ao mesmo tempo para alcançar a salvação da empresa (TOLEDO; ABRÃO, 2012, p. 190).

Alguns benefícios podem ser alcançados pelas empresas que optam em ingressar em um

processo de recuperação judicial, já que a Lei 11.101 de 2005 (BRASIL, 2005) prevê, após a deferimento do pedido de recuperação judicial junto ao Poder Judiciário, a concessão de prazos e condições especiais para o pagamento de obrigações, mediante o cumprimento de ações de reestruturação da empresa.

De acordo com Fazzio Júnior (2015), o plano de recuperação judicial, além de descrever as medidas necessárias e oportunas para superação da situação de crise do devedor, deve ser condicionado ao interesse social, assim atendendo ao interesse dos seus credores.

2.7.1 Plano de recuperação

Conforme descrito por Ayoub e Cavalli (2016), o plano de recuperação judicial deverá conter a descrição detalhada dos meios de recuperação, a demonstração da viabilidade econômica da atividade, o laudo econômico-financeiro e o laudo de avaliação dos bens e ativos do devedor.

Para Mamede (2016), o plano de recuperação é o elemento chave para a superação da situação de crise da empresa: “é o projeto e o caminho que o devedor propõe aos credores para sair da situação caótica, deficitária, e chegar a um estado saudável da atividade negocial.” (MAMEDE, 2016, *on-line*).

2.7.2 Credores incluídos na recuperação judicial

Estão sujeitos ao plano de recuperação judicial, nos termos da Lei 11.101/05 (BRASIL, 2005), credores trabalhistas ou por acidentes de trabalho; credores com garantia real; credores enquadrados como microempresas ou empresas de pequeno porte, além dos credores quirografários, com privilégio especial, geral, ou subordinados.

Importa mencionar que, para os credores da espécie trabalhista, há regras específicas para a negociação de seus créditos, definidas nos termos do art. 54. da Lei 11.101/05 (BRASIL, 2005). Em síntese, o referido artigo dispõe que o plano de recuperação judicial não poderá prever prazo superior a um ano para pagamento

dos créditos derivados da legislação do trabalho, bem como prazo superior a trinta dias para o pagamento das verbas estritamente salariais, referentes aos três últimos meses, limitadas a cinco salários mínimos por trabalhador.

2.7.3 Órgãos previstos pela Lei

Segundo Abrão e Toledo (2016), ao juiz é dada a função de presidir o processo jurídico, ao Ministério Público, a função de atuar como fiscal da Lei, em nome do interesse coletivo. Assim, no desempenho de suas funções, tanto o magistrado, quanto o membro do Ministério Público terão a participação dos seguintes órgãos ou auxiliares: administrador judicial, o comitê de credores e a assembleia geral de credores.

- a) administrador judicial: poderá ser pessoa física ou jurídica, que dispõe de condições técnicas para auxiliar no processo, preferencialmente, advogados, economistas, administradores de empresas ou contadores;
- b) comitê de credores: órgão de representação, criado para acompanhar o cotidiano do procedimento jurídico de recuperação judicial, com atribuições consultivas e fiscalizatórias, o qual deverá ser composto por representantes das classes de credores;
- c) assembleia geral de credores: órgão que agrega todos aqueles que têm créditos contra a sociedade empresária. Sua principal função é apreciar o plano de recuperação judicial, com o intuito de aprovar, modificar ou ainda rejeitar o mesmo.

2.7.4 Processo de recuperação judicial

Descritos os requisitos, as formas de recuperação, bem como os órgãos que fazem parte desse processo, passa-se a apresentar como esses pilares se integram durante o processo de recuperação judicial. Para Coelho (2014), esse procedimento pode ser descrito em três fases: a postulatória, a deliberativa e a executória.

Para esse autor, a fase denominada con-

siste no requerimento do benefício por parte do empresário ou sociedade empresária, na forma da petição inicial e termina com o despacho do juiz, deferindo o prosseguimento do pedido. Nesta etapa, tem-se como objetivo a verificação da presença dos requisitos formais da recuperação.

Na segunda fase, descrita por Coelho (2014) como deliberativa, são verificados os créditos envolvidos no processo, em que os credores atingidos discutem e aprovam o plano de recuperação, tendo como início o despacho de prosseguimento, e, como encerramento, a decisão concessiva do benefício.

Por fim, a fase de execução compreende o período de cumprimento do plano de recuperação, bem como a fiscalização por parte dos órgãos ou dos auxiliares. Essa fase parte da decisão concessiva do benefício e é concluída pela sentença de encerramento.

De acordo com Salomão (2015), após mais de dez anos de vigência da Lei 11.101/05 (BRASIL, 2005), serão necessários mais alguns anos para que a jurisprudência e a doutrina se posicionem sobre algumas questões, o que vem de encontro com os objetivos da presente pesquisa, que consistem em avaliar o desempenho das companhias de capital aberto listadas na B3 que pleitearam o processo de recuperação judicial para superação da situação de crise econômico-financeira, com vistas a verificar a efetividade da Lei 11.101/05, como forma de incentivo à atividade econômica.

2.7.5 Contexto internacional

Roberts *et al.* (2010) apontam que, na Espanha, os legisladores espanhóis aprovaram um conjunto de decretos e leis reais (geralmente conhecidos como Plano E) para estimular uma economia fraca. Esses decretos contêm, em suas orientações e textos, medidas urgentes de legislação tributária, financeira e de falências que se adaptam ao desenvolvimento da situação econômica atual do país. Essas ações vão de encontro com a estabilização dos mercados financeiros, oferecendo às empresas com problemas de liquidez um acesso mais fácil ao dinheiro.

Nota-se, também, que desde a aprovação dessas leis e decretos, vários acórdãos assinalaram as suas insuficiências, cujo objetivo é reduzir os custos processuais, facilitar o refinanciamento de empresas viáveis, melhorar a situação jurídica dos trabalhadores afetados pela falência ou recuperação judicial da sua empresa, estimular acordos antecipados com credores e expandir os procedimentos acelerados a empresas com responsabilidades inferiores a 10 milhões de euros.

A legislação de insolvência russa mudou, dramaticamente, desde 1992, quando a primeira lei foi adotada. As primeiras disposições em matéria de insolvência tinham, essencialmente, natureza declarativa e aplicação prática mínima. Desde então, o foco da legislação de insolvência russa mudou, significativamente, para proteger os interesses dos credores e para estabelecer um equilíbrio entre os interesses destes e seus devedores. Uma das alterações mais significativas diz respeito aos procedimentos simplificados para iniciar a falência/recuperação. Anteriormente, os credores podiam apresentar uma petição a um tribunal por declarar um devedor falido ao término de trinta dias após a entrega de um mandado de execução para o serviço judicial e uma cópia para o devedor. As alterações permitem aos credores apresentar um pedido a partir da data de entrada de uma decisão judicial contra o devedor.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a realização da presente pesquisa, utilizou-se de procedimentos técnicos documentais e de levantamento, além de uma pesquisa bibliográfica.

Pereira (2012) argumenta que a pesquisa documental tem por finalidade reunir, classificar e distribuir os documentos de todo gênero dos diferentes domínios da atividade humana. Assim, os dados da presente pesquisa foram elaborados a partir de materiais que não receberam tratamento analítico, tais como notícias, demonstrações contábeis das empresas pesquisadas, relató-

rios, dados estatísticos, entre outros relacionados à recuperação judicial. Para atingir os objetivos propostos, buscou recolher um grande número de dados dos processos de recuperação judicial das empresas no período delimitado.

Quanto ao levantamento, Siqueira (2013) afirma que esse método busca realizar uma descrição, relato ou levantamento dos fenômenos, seguido de interpretação. Portanto, buscaram-se pesquisar as empresas em situação de dificuldades econômico-financeiras, listadas na B3, com o propósito de avaliá-las nos aspectos econômico, financeiro e operacional, a fim de apontar as dificuldades do processo de recuperação judicial regulamentado no Brasil diante dos casos analisados.

A pesquisa bibliográfica busca o levantamento bibliográfico sobre o tema, com o propósito de identificar informações e subsídios para definição dos objetivos, determinação do problema e definição dos tópicos do referencial teórico (MICHEL, 2015). Logo, as descobertas e as constatações foram elaboradas a partir de materiais já publicados, constituídos por livros, artigos de periódicos, entre outros que se relacionam com os processos de recuperação judicial das empresas escolhidas para o estudo.

Da abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, descrita por Pereira (2012) como aquela que pode trazer a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa caracteriza-se por exploratória, pois, de acordo com Ramos (2009), esse modelo visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito. Levando-se em consideração esses aspectos, analisou-se o desempenho econômico, financeiro e operacional das empresas com processo de recuperação judicial, listadas na B3 até dezembro de 2016.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Akanime e Yamamoto (2013) definem população como a totalidade de indivíduos ou objetos que possuem ao menos uma característica em comum, sendo o subconjunto de uma população, a amostra. Para Mascarenhas

(2012), a amostra é caracterizada por um pedaço da população que se pretende pesquisar. Portanto, a população desta pesquisa abrange as 24 empresas listadas na B3 até dezembro de 2016 com processo de recuperação judicial ativo.

A amostra é composta por doze companhias, com registro regular na bolsa de valores brasileira, devidamente aptas a desenvolver suas atividades operacionais; empresas com processo falimentar foram excluídas. Para a seleção da amostra, foi levada em consideração também a data de aprovação do plano de reestruturação – foram eliminadas as companhias com plano de recuperação aprovado em assembleia geral de credores apenas em 2016, pois pretende-se verificar a efetividade do processo de recuperação judicial, e, nesses casos, os dados para embasamento da pesquisa seriam escassos.

O Quadro 3 demonstra a relação de empresas que serviram de amostra para esta pesquisa.

Quadro 3 - Amostra de companhias em recuperação judicial listadas na B3

| Empresa | Fundação | Sede | Atividade principal |
|-------------------------------------|-----------------|----------------------------|--|
| Companhia Industrial Schlosser S.A | 17/8/1966 | Brusque (SC) | Produção e comercialização de produtos têxteis. |
| Fibam Cia Industrial S.A | 26/10/1970 | São Bernardo do Campo (SP) | Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores. |
| Inepar Equipamentos e Montagens S.A | 31/10/1997 | São Paulo (SP), | Fabricação e fornecimento de bens de capital sob encomenda, sistemas em regime “Turn-Key” (Pacotes). |
| Inepar S.A Indústria e Construções | 20/12/1971 | São Paulo (SP) | Fabricação de equipamentos e sistemas elétricos, de torres e acessórios para transmissão de energia e telecomunicações. |
| Kosmos Comércio de Vestuários S.A | 05/12/1994 | São Paulo (SP) | Comércio por atacado e varejo, desenvolvido em lojas e magazines. |
| Mangels Industrial S.A | 06/7/1966 | São Bernardo do Campo (SP) | Produção e venda de rodas automotivas de alumínio, de recipientes de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) para ônibus e caminhões. |
| OGX Petróleo e Gás S.A | 27/6/2007 | Rio de Janeiro (RJ) | Pesquisa, lavra, refino, processamento, comércio e transporte de petróleo e gás natural e de outros hidrocarbonetos, e atividades correlatas. |
| Óleo e Gás Participações S.A | 10/4/2006 | Rio de Janeiro (RJ) | Participação no capital de outras sociedades, que atuam no segmento de petróleo e gás, nacionais ou estrangeiras, constituídas sob qualquer tipo societário. |
| OSX Brasil S.A | 03/9/2007 | Rio de Janeiro (RJ) | Participação no capital social de outras sociedades, dedicadas ao setor de equipamentos e serviços para a indústria offshore de óleo e gás natural, com atuação integrada nos segmentos de construção naval. |
| Rede Energia S.A | 17/8/1966 | São Paulo (SP) | Participação no capital de outras empresas, tendo como base a atividade de distribuição e geração de energia elétrica, e atividades correlatas. |

| | | | |
|------------------------------|------------|---------------------|--|
| Tecnosolo S.A | 17/10/1957 | Rio de Janeiro (RJ) | Atividades ligadas à mecânica de solos, sondagens, fundações e contenções de encostas, controle tecnológico de qualidade e construção civil. |
| Teka Tecelagem Kuehnrich S.A | 21/1/1966 | Blumenau (SC) | Produção e comercialização de produtos têxteis. |

Fonte: adaptado pelos autores B3 (2017).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a realização desta pesquisa, optou-se em analisar as demonstrações contábeis das empresas, compreendendo o ano antes do pedido de recuperação judicial e todos os anos posteriores ao pedido. Para tanto, foram calculados os indicadores contábeis contemplados na pesquisa por meio de planilha eletrônica, com base nas demonstrações contábeis das companhias, obtidas por meio de *download* no site da B3.

Partindo da premissa de que a finalidade da análise das demonstrações contábeis é de fornecer bases para inferir o que poderá acontecer no futuro e identificar tendências para tomadas de decisões, a pesquisa traz a análise dos indicadores que apontam a situação econômica, financeira e operacional das companhias listadas na B3, com processo de recuperação judicial, a fim de contribuir com a verificação do desempenho desse incentivo à atividade econômica.

Partindo da análise das demonstrações financeiras das empresas abrangidas na amostra, a pesquisa buscou investigar o processo de recuperação judicial, quanto a seu objetivo de viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira.

Outras informações econômicas e financeiras, relacionadas ao processo de recuperação judicial, foram extraídas dos Relatórios de Auditoria, além de informações adicionais disponibilizadas no site da Comissão de Valores Mobiliários – CVM.

De fato, a amostra objeto da pesquisa abrange empresas em crise econômico-financeira, as quais vêm enfrentando dificuldades recorrentes da atividade produtiva, como hiperinflação, congelamento de preços, variações

cambiais e abruptas oscilações de juros praticados no mercado financeiro, além de outros fatores pontuais, que levaram todas essas empresas a se socorrerem na possibilidade da recuperação judicial. Por exemplo, as empresas voltadas para o setor têxtil e de vestuário, que enfrentaram problemas com a redução do faturamento em função da concorrência externa; a dificuldade de adaptação do custo fixo à nova realidade mercadológica; a corrosão do capital próprio em decorrência do acúmulo de resultados econômicos negativos e consequentes aumentos do endividamento e redução da capacidade de pagamento; a dificuldade de acesso às fontes de financiamentos, pela total ausência de crédito e a alta do preço de suas principais matérias primas.

As empresas do setor metal mecânico e automobilístico sofrem com o reflexo da crise mundial desde 2008, iniciada na Europa e nos Estados Unidos. Embora o governo brasileiro tenha auxiliado o setor com medidas que buscavam minimizar o impacto da crise econômica, como o Programa Inovar-Auto, visando reduzir os impostos para o setor automobilístico, essas benesses não foram suficientes para alavancar as vendas de veículos, tendo em vista a falta de crédito e a confiança do consumidor, razão pela qual a situação econômica das empresas do segmento agravou-se gradativamente nos anos posteriores.

Dos fatores pontuais que levaram as empresas de energia à situação de crise econômico-financeira, pode-se citar a complexidade do setor energético brasileiro, que, desde 1995, vem passando por profundas transformações. A edição de leis e regulamentos vem sendo instituída em relação ao regime de concessão, à operacionalização de revisões tarifárias, à co-

mercionalização de energia, às regras para atendimento aos consumidores cativos e livres, e também à criação de novos agentes institucionais, além daqueles já existentes.

Das empresas voltadas para o setor de infraestrutura, bem como para o setor petrolífero, as principais causas da instaurada crise econômico-financeira são a recessão da economia, os vultosos resultados negativos de projetos frustrados de extração de óleo e gás, que, embora a investigação técnica empreendida inicialmente tenha resultado em previsões de produção significativas, a exploração mostrou-se comercialmente inviável em alguns casos, além das questões políticas relacionadas às investigações na empresa Petrobras.

Depois de constatada a crise econômico-financeira, as empresas abrangidas na amostra concluíram que a recuperação judicial lhes proporcionaria mecanismos para viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira. Os objetivos para tanto permeiam a necessidade de equilibrar o interesse social, a satisfação dos credores e o respeito aos direitos do devedor, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.

De acordo com decisões do Superior Tribunal de Justiça – STF, após cumpridas as exigências legais da Lei 11.101/05 (BRASIL, 2005), o juiz deve conceder a recuperação judicial do devedor, cujo plano tenha sido aprovado em assembleia geral dos credores, pois não cabe a este julgar quanto ao aspecto da viabilidade econômica da empresa, uma vez que tal questão é de exclusiva apreciação dos credores.

Das empresas abrangidas na amostra, 75% aguardaram mais de seis meses para ter seu plano de recuperação judicial aprovado pela assembleia geral dos credores, havendo casos em que esse prazo chegou próximo a dois anos. Ou seja, em média, as empresas ficaram um semestre sem o efetivo pagamento aos credores, além de gozarem de privilégios para o pagamento de suas dívidas, por meio de prazos estendidos com deságio sobre estes, emissão de debêntures perpétuas, entre outros.

Da análise econômica e financeira das empresas citadas na pesquisa, pode-se concluir que prazos estendidos para o pagamento de passivos, embora bastante favoráveis em um primeiro momento, podem não ser suficientes se não houver aumento no faturamento e na redução nos custos e ainda podem dar a ideia de que a empresa esteja trabalhando com prazos alongados para pagamento de suas dívidas, quando, na verdade, estas estão em atraso por falta do cumprimento da obrigação. Empresas em recuperação judicial precisam se tornar capazes de obter rentabilidade sobre os ativos investidos, produzindo efeito, ao longo dos anos, sobre a liquidez, bem como um bom posicionamento do endividamento, de modo a rentabilizar o acionista e não onerar a atividade com o custo financeiro dessa operação.

Portanto, ainda que a renegociação da dívida com prazos estendidos seja um ponto positivo da recuperação judicial, deve-se ter cautela com esse mecanismo, conforme as circunstâncias já mencionadas.

Outro ponto que deve ser analisado refere-se ao crédito tributário, considerado um grande problema para as empresas que buscam sua recuperação. Como é de conhecimento, a Lei 11.101/05 (BRASIL, 2005), que dispõe sobre a recuperação judicial, entrou em vigor em 8 de junho de 2005. Todavia, somente ao final do ano de 2014, foi instituído parcelamento de dívidas fiscais no âmbito federal, especialmente para as sociedades em recuperação judicial, regulamentado pela Lei 13.043/2014.

O que poderia ser considerado um ponto positivo, todavia, em linha de princípio, este parcelamento não representa um direito, propriamente dito, para o contribuinte, tendo em vista que a possibilidade de parcelamento está subordinada a condições onerosas para a sociedade em recuperação, em desacordo com o princípio da preservação da empresa. Neste ponto, cabe mencionar que compete ao judiciário equilibrar os interesses em conflito, notadamente entre a reestruturação pretendida pela empresa que busca a recuperação (empregos, aquecimento econômico) e o interesse público

para recebimento dos tributos devidos (saúde, educação, segurança, por exemplo).

De fato, o instituto da recuperação judicial possibilita às empresas em crise econômico-financeira diversas formas para se recuperar, todavia, de acordo com os dados desta pesquisa, verifica-se que esse processo é longo, sendo assim, necessária a revisão das medidas inicialmente assentidas no plano de recuperação. Ainda que aprovada a viabilidade econômica das empresas por seus credores, há outros fatores que influenciam sua recuperação. Por exemplo, a queda do faturamento é um fator mercadológico imprevisível que prejudicou e ainda prejudica a recuperação de muitas empresas.

Das análises abordadas, constata-se que apenas a empresa Rede Energia apontou resultados satisfatórios para concluir que está em via de se recuperar, enquanto as demais continuam trabalhando com um ciclo financeiro desfavorável, má estrutura do endividamento e baixa rentabilidade sobre os ativos.

Em agosto de 2016, a Rede de Energia obteve decisão decretando o encerramento da recuperação judicial, uma vez que cumpriu todas as obrigações previstas no plano de recuperação dentro do período de dois anos, conforme disposto no artigo 61, da Lei 11.101/2005 (BRASIL, 2005). Contra essa decisão, alguns credores apresentaram embargos de declaração, os quais foram devidamente rejeitados pelo juízo da recuperação em decisão datada de 11/10/2016. Na sequência, um dos credores da companhia interpôs apelação contra a decisão de encerramento. Aguarda-se o processamento do recurso e o seu julgamento pelo Tribunal de Justiça de São Paulo.

Do mesmo modo, a empresa Mangels S.A teve decretado o fim do acompanhamento judicial sobre sua recuperação em março de 2017. Todavia, o encerramento da recuperação judicial ocorreu três meses depois de a Mangels ter aprovado um aditivo alterando as condições de pagamento estabelecidas no plano inicial, aumentando a carência para mais dois anos dos pagamentos das dívidas repactuadas, a fim de possibilitar melhor redistribuição e equilíbrio

no fluxo de pagamento da dívida durante o período. Conforme os indicadores abordados na pesquisa, a empresa ainda não emitia sinais claros de recuperação. Cabe mencionar que o fim do acompanhamento judicial não restringirá a duração do plano, o qual deverá perdurar o tempo descrito e aprovado na assembleia geral dos credores.

Outro ponto a se destacar é o fato de que essas empresas, ao longo de suas dificuldades enfrentadas na esfera econômica e financeira, foram perdendo a credibilidade junto a seus credores. Como o objetivo é recuperar a atividade, muitas vezes elas esbarram na falta de crédito, prazos e fornecimento para assegurar sua continuidade.

De acordo com a Lei 11.101/05 (BRASIL, 2005), a recuperação judicial deve ser um incentivo à atividade econômica, entretanto, diante dos casos analisados, entende-se que a lei deve ser revista para que esse procedimento seja rápido e eficaz para as grandes companhias do País. O grande objetivo dessa regulamentação é viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O peculiar quadro atual da economia brasileira demanda cautela para toda a sociedade. É notório como o mercado de capitais reage a cada notícia fornecida pela mídia, que, consequentemente, afeta a inflação, restringe os investimentos e faz que o dólar oscile. Enfim, uma série de fatores que, implacavelmente, afetam a economia brasileira.

Diante disso, a pesquisa buscou abordar aspectos relevantes da recuperação judicial, com a finalidade de apontar, por meio dos indicadores contábeis, o desempenho das empresas que recorreram a esse procedimento jurídico, como forma de viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira.

De fato, a recuperação judicial proporciona diversos meios que podem ser utilizados pelas empresas para superar a situação de crise. Todavia, diante dos casos analisados na pesquisa, pode-se concluir que apenas uma empresa teve sinais claros de recuperação, e ainda assim, aguarda o desfecho de procedimentos jurídicos, para então obter o fim do acompanhamento judicial sobre sua atividade econômica.

A Lei 11.101/05 (BRASIL, 2005), que regulamenta a recuperação judicial no Brasil, possui vários pontos positivos e negativos para as empresas que recorrem a esse procedimento jurídico. Assim, cabe aos gestores avaliar se, de fato, esse procedimento irá reestruturar seu negócio, ou apenas protelar um processo falimentar.

É notório que a crise econômico-financeira das empresas listadas na pesquisa advém de fatores pontuais da economia brasileira, uma série de questões que não poderão ser solucionadas apenas com os meios disponibilizados na Lei 11.101/05 (BRASIL, 2005). Conclui-se, portanto, que não há efetivação da legislação brasileira no tocante ao incentivo da atividade econômica, sendo que a recuperação judicial representa, atualmente, em escala nacional, o único incentivo legislativo à preservação das empresas em crise econômico-financeira.

Essas questões são de interesse comum da sociedade. A geração de emprego e renda depende da boa saúde financeira, econômica e operacional das empresas; porém, estas também dependem de normas e regulamentos que agilizem os processos, quando suas situações não estiverem conforme o planejado. O que se percebe é uma morosidade do sistema judicial no despacho dos processos de recuperação judicial, o que pode deixar a empresa em um risco maior do que o atualmente vivido.

As limitações encontradas na realização desta pesquisa foram relativas ao período avaliado, pois, devido ao contexto socioeconômico peculiar de recessão no País, inibe o isolamento das causas da efetividade ou não do regime de recuperação judicial.

Assim, para estudos futuros, sugere-se um acompanhamento contínuo das empresas

abordadas na pesquisa, com vistas a verificar o desfecho do desempenho econômico, financeiro e operacional de suas atividades, a fim de constatar quando e como irão se recuperar econômica e financeiramente, e se um dia alcançarão a almejada reestruturação.

REFERÊNCIAS

ABRÃO, Carlos Henrique; TOLEDO, Paulo F. C. de. **Comentários à lei de recuperação de empresas e falência**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

AKANIME, Carlos Takeo; YAMAMOTO, Roberto Katsuhiko. **Estudo dirigido de estatística descritiva**. 3 ed. São Paulo: Érica, 2013.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AYOUB, Luiz Roberto; CAVALLI, Cássio. **FGV - A Construção Jurisprudencial da Recuperação Judicial de Empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 20 out. 2016.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis: estruturação, análise e interpretação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF: Presidência da República, 1976. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm. Acesso em: 20 out. 2016.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm#art2044. Acesso em: 20 out. 2016.

- BRASIL. **Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005**. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111101.htm. Acesso em: 15 set. 2016.
- BRASIL. **Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007**. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/11638.htm. Acesso em: 16 out. 2016.
- BRASIL. **Lei nº 11.941, de 27 de maio de 2009**. Altera a legislação tributária federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/Lei/L11941.htm. Acesso em: 25 out. 2016.
- CARTER, Richard; VAN AUKEN, Howard. Small Firm Bankruptcy. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 4, p. 493-512, 2006.
- COELHO, Fábio Ulhoa. **Comentários à lei de falências e de recuperação de empresas**. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- CORREÇÃO: ‘Imprevisibilidade econômica’ é base para renegociações. **DCI – Diário Comércio Indústria & Serviços**, São Paulo, 28 nov. 2016. Disponível em: <https://www.dci.com.br/economia/correc-o-imprevisibilidade-economica-e-base-para-renegociac-es-1.619452>. Acesso em: 15 mar. 2019.
- ECKERT, Alex. **Teoria da contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Edipro, 2013.
- FAZZIO JÚNIOR, Waldo. **Lei de Falência e Recuperação de Empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 30 set. 2016.
- FRANCISCO FILHO, Valter Pereira. **Finanças**. 2015. Disponível em: <https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications>. Acesso em: 30 set. 2016.
- GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. **Principles of Managerial Finance**. London: Prentice Hall, 2010. Disponível em: <http://www.pearsonmiddleeastawe.com/pdfs/SAMPLE-managerial-finance.pdf>. Acesso em: 7 nov. 2016.
- GRIFFIN, Michael P. **Contabilidade e finanças: série fundamentos**. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 20 out. 2016.
- LINS, Luiz Santos; FRANCISCO FILHO, José. **fundamentos e análise das demonstrações contábeis: uma abordagem interativa**. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 2 out. 2016.
- MAMEDE, Gladston. **Direito empresarial brasileiro: falência e recuperação de empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2016. v. 4. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 25 out. 2016.
- MARTINS, Adriano de Oliveira. **Recuperação de empresa em crise: a efetividade da autofalência no caso de inviabilidade da recuperação**. Curitiba: Juruá, 2016.
- MASCARENHAS, Sidnei A. (org.). **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012. Disponível em: <https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>. Acesso em: 10 jun. 2016.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**.

7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 4 out. 2016.

MONTOTO, Eugenio. **Contabilidade geral e análise de balanços esquematizado**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 27 set. 2016.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das demonstrações financeiras**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 1 out. 2016.

QUINTANA, Alexandre Costa. **Contabilidade básica**. São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em: <https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>. Acesso em: 10 ago. 2015.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica**: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 4 out. 2016.

ROBERTS, S. J. *et al.* International secured transactions and insolvency. **International Lawyer**, v. 44, n. 1, p. 301-320, 2010.

SALOMÃO, Luis Felipe; SANTOS, Paulo Penalva. **Recuperação judicial, extrajudicial e falência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 30 set. 2016.

SAPORITO, Antônio. **Análise e estruturação das demonstrações contábeis**. Curitiba: Inter-saberes, 2015. Disponível em: <https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications>. Acesso em: 30 set. 2016.

SERASA EXPERIAN. Número de recuperações judiciais bate recorde histórico em 2015, revela Serasa Experian. **Serasa Experian**, São Paulo, 25 jul. 2016. Disponível em: <http://noticias.serasaexperian.com.br/numero-de-recuperacoes-judiciais-bate-recorde-historico-em-2015-revela-serasa-experian/>. Acesso em: 25 jul. 2016.

SERASA EXPERIAN. Recuperações judiciais batem recorde histórico em 2016, revela Serasa Experian. **Serasa Experian**, São Paulo, 28 fev. 2017. Disponível em: <http://noticias.serasaexperian.com.br/blog/2017/01/12/comercio-industria-e-servicos-batem-recorde-de-pedidos-de-recuperacao-judicial-em-2016-mostra-serasa-experian/>. Acesso em: 28 fev. 2017.

SILVA, Alexandre Alcântara da. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SIQUEIRA, Marli Aparecida da Silva. **Monografias e teses**: das normas técnicas ao projeto de pesquisa: teoria e prática. 2. ed. Brasília: Consulex, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 1 out. 2016.

TOLEDO, Paulo Fernando Campos Salles de; ABRÃO, Carlos Henrique (coord.). **Comentários à lei de recuperação de empresas e falência**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez; NEVES, Silvério das. **Contabilidade básica**. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 2 out. 2016.

ARTIGOS

NÍVEL DE DIVULGAÇÃO DO PASSIVO CONTINGENTE: UM ESTUDO NOS BANCOS LISTADOS NA BM&FBOVESPA

LEVEL OF DISCLOSURE OF CONTINGENT LI- ABILITIES: A STUDY OF BANKS LISTED ON BM & FBOVESPA

RESUMO

O presente estudo objetiva avaliar o nível de divulgação do passivo contingente dos bancos listados nos segmentos diferenciados de governança corporativa da BM&FBovespa nos demonstrativos financeiros de 2014 a 2016. Este estudo consiste em uma pesquisa qualitativa, classificada como descritiva. O procedimento metodológico adotado para a coleta de dados foi a análise documental. A amostra foi composta por dez companhias, e os resultados apontam que a média do nível de divulgação foi de 63%. Constatou-se que, das dez empresas analisadas, seis apresentaram o nível acima da média e quatro ficaram abaixo. Para este artigo, priorizou-se a descrição de seis empresas, três com nível acima da média e três com nível abaixo. Observou-se que os passivos contingentes mais encontrados foram tributários, trabalhistas e cíveis, respectivamente. Percebeu-se que as companhias ainda não estão cumprindo adequadamente as exigências estabelecidas pelo CPC 25 (2009); porém, a maioria apresentou níveis de divulgação satisfatórios.

Palavras-chave: Passivos Contingentes. Divulgação. CPC 25. Governança Corporativa.

Camila Silva Nascimento
d.camylla@hotmail.com
Graduada em Ciências
Contábeis pelo Centro
Universitário Christus
(Unichristus). Fortaleza - CE
- BR.

Jorge Alberto de Saboia
Arruda
jorge.saboia@sefaz.ce.gov.br
Mestre em Economia. Graduado
em Administração. Professor do
Centro Universitário Christus
(Unichristus). Fortaleza - CE
- BR.

ABSTRACT

The present study aims to evaluate the level of disclosure of the contingent liabilities of listed banks in the differentiated segments of corporate governance of BM&FBovespa in the financial statements from 2014 to 2016. A qualitative research, classified as descriptive. The methodological procedure adopted for the data collection was documental analysis. The sample consisted of ten companies and the results indicate that the average level of disclosure was 63%. It was verified that of the 10 companies analyzed, six were above average and four were below. For this article, we prioritized the description of 6 companies, 3 with above average

level and 3 with level below. It was observed that the most frequent contingent liabilities were tax, labor and civil, respectively. It was noticed that the companies are not yet adequately complying with the requirements established by CPC 25 (2009), however, the majority presented satisfactory levels of disclosure.

Keywords: Contingent Liabilities. Disclosure. CPC 25. Corporate Governance.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a adequação às normas internacionais de contabilidade veio com as Leis 11.638/2007 e 11.941/2009, que determinaram a adoção dos pronunciamentos técnicos emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). Essas normas têm o objetivo de direcionar o modo como as empresas divulgam as demonstrações financeiras, proporcionando maior comparabilidade e qualidade nas informações prestadas e, assim, tornando o processo de tomada de decisão mais eficiente (CASTRO JUNIOR, 2013; SUAVE *et al.*, 2013).

O pronunciamento técnico CPC 25 trata, entre outros aspectos, dos critérios de reconhecimento e base de mensuração apropriada às provisões, ao passivo e ativo contingente e da divulgação em notas explicativas de informações relacionadas à sua natureza, oportunidade e valor (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009). Quanto às companhias abertas, a Deliberação nº 594/2009 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) tornou obrigatória a aplicação do Pronunciamento Técnico CPC 25, a partir de 2010. Enquanto em relação às instituições financeiras, o Banco Central do Brasil (BACEN) emitiu a Resolução nº 3.823/2009 que determina a observância do CPC 25 a partir de 2010.

Diante da publicação dessas normas

e da preocupação dos usuários da contabilidade com a qualidade das informações contábeis, o passivo ganhou destaque devido à necessidade de demonstrar a real situação líquida da entidade e da avaliação dos riscos inerentes à atividade da entidade (CAETANO *et al.*, 2010; SUAVE *et al.*, 2013). Assim, este artigo tem como objetivo avaliar o nível de divulgação do passivo contingente dos bancos listados nos segmentos diferenciados de governança corporativa da BM&FBovespa nos demonstrativos financeiros de 2014 a 2016.

Os segmentos diferenciados de governança corporativa (Novo Mercado, Nível 1 e Nível 2) são direcionados às companhias que se comprometem com a adoção de práticas de governança corporativa adicionais às exigidas em lei (BM&FBovespa, 2016). Fonteles *et al.* (2013) constataram que as empresas listadas no Novo Mercado e nos Níveis 1 e 2 de Governança Corporativa apresentam nível de *disclosure* mais elevado quando comparado com as demais empresas. Castro Junior (2013) afirma que as empresas listadas nesses segmentos possuem critérios mais rígidos de evidenciação. Dessa maneira, optou-se, nesta pesquisa, por restringir a análise às instituições financeiras listadas nos segmentos diferenciados de governança corporativa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 PASSIVO

O passivo refere-se a compromissos assumidos com terceiros, que devem ter seus valores reconhecidos e destacados no Balanço Patrimonial da entidade. O Pronunciamento Conceitual Básico CPC 00 R1, emitido em 2011 pelo CPC para fundamentar a elaboração e a divulgação das demonstrações contábeis, no item 4.4 b, define o passivo como “uma obriga-

ção presente da entidade, derivada de eventos passados, cuja liquidação se espera que resulte na saída de recursos da entidade capazes de gerar benefícios econômicos.” (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2011, p. 23). A definição apresenta três características essenciais: uma obrigação presente da entidade, resultado de transações ou eventos passados, e a liquidação implicará a saída de recursos geradores de benefícios futuros (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2011; NIYAMA; SILVA, 2013).

As obrigações são criadas a partir de um evento, que faz que a entidade não tenha nenhuma alternativa realista senão liquidar a obrigação. A não liquidação pode gerar penalidades significativas para a entidade (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009; NIYAMA; SILVA, 2013). Uma obrigação pode ser legal ou não formalizada. Obrigação legal é oriunda de um contrato, de uma legislação ou de outra ação da lei. A não formalizada decorre de ações da entidade que indicam a outras partes que aceitará certas responsabilidades e cria expectativas válidas de que cumprirá com essas responsabilidades (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009). Para ser considerado um passivo, a obrigação deve ser resultado de um evento passado (FARIAS, 2004).

A existência de um passivo indica que, futuramente, a entidade deverá utilizar recursos incorporados de benefícios econômicos para sua liquidação. De acordo com o CPC 00 R1 (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2011), isso pode ocorrer de diversas formas, como, por meio de pagamento em caixa, transferência de ativos, prestação de serviços, substituição de uma obrigação por outra, conversão da obrigação em item do patrimônio líquido, renúncia por parte do credor ou pela perda de seus direitos.

O CPC 00 R1 (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2011) destaca que os elementos patrimoniais serão reconhecidos na demonstração contábil se: (a) for provável que algum benefício econômico futuro associado ao item flua para a entidade ou flua

da entidade; e (b) o item tiver custo ou valor que possa ser mensurado com confiabilidade.

A primeira condição para o reconhecimento é que o elemento atenda a definição de passivo. A segunda é que ele possua valor que possa ser mensurado com confiabilidade ou possa ser estimado com razoabilidade, pois o uso de estimativas razoáveis não altera sua confiabilidade. A falta de reconhecimento não é corrigida pela divulgação de notas explicativas e outros materiais explicativos nem das práticas contábeis adotadas (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2011; NIYAMA; SILVA, 2013).

Quanto à classificação, os passivos podem ser classificados quanto à sua ocorrência (normais ou contingentes), quanto à sua liquidação (monetários ou não monetários) e quanto à sua evolução (onerosos ou não onerosos) (FARIAS, 2004). Dessa maneira, serão apresentados a seguir os passivos contingentes e as provisões.

2.2 PROVISÕES E PASSIVOS CONTINGENTES

Deve-se ressaltar que, inicialmente, o CPC 25 (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009) define provisão como um passivo de prazo ou de valor incertos. Logo, as provisões são diferenciadas dos passivos quando há incerteza sobre os prazos ou os valores que serão desembolsados ou exigidos para sua liquidação. Dessa forma, uma provisão deve ser reconhecida quando atender ao conceito de passivo e puder ser feita uma estimativa confiável do montante da obrigação. O valor reconhecido como provisão deve ser a melhor estimativa, valor requerido na hipótese de a entidade pagar ou transferir a obrigação para terceiros na data do balanço (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009; GELBCKE *et al.*, 2013).

O passivo contingente é um tipo de passivo que, para sua efetivação, depende da ocorrência ou não de um evento no futuro. Esse evento pode resultar em ganhos ou perdas para a entidade e não está totalmente sob o controle (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS,

2009; CAETANO *et al.*, 2010). É, também, uma obrigação presente derivada de eventos passados que não é reconhecida porque não é provável a saída de recursos para sua liquidação, ou seu valor não pode ser estimado com confiabilidade suficiente. Adicionalmente, o termo passivo contingente é usado para passivos que não satisfaçam os critérios de reconhecimento (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009; GARCIA, 2015). A partir do quadro 1, é possível observar a definição e o tratamento contábil direcionado a cada classificação.

2.3 TEORIA DA DIVULGAÇÃO

A evidenciação ou *disclosure* contábil trata de uma das etapas do processo contábil; diz respeito à apresentação ordenada das transações e aos eventos ocorridos no patrimônio das organizações, propiciando uma base de informações adequada (CASTRO JUNIOR, 2013). Neste estudo, os termos evidenciação, *disclosure* e divulgação serão tratados como sinônimos, e signifi-

Quadro 1 - Tipos de passivo contingente e tratamento contábil

| Possibilidade | Definição | Tratamento Contábil |
|---------------|--|--|
| Provável | Provavelmente, requer uma saída de recursos. | Será reconhecida a provisão e divulgada em notas explicativas. |
| Possível | Pode requerer, mas, provavelmente, não irá requerer uma saída de recursos. | Não será reconhecida nenhuma provisão, mas o passivo contingente deve ser divulgado em notas explicativas. |
| Remota | Remota probabilidade de uma saída de recursos. | Não será reconhecida nenhuma provisão, nem deve ser divulgado em notas explicativas. |

Fonte: adaptado do CPC 25 (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009).

Percebe-se, por meio das informações contidas no Quadro 1, que, quando a contingência é considerada provável, há o reconhecimento da provisão e o item aparece no Balanço Patrimonial complementado por nota explicativa. No entanto, quando é considerada possível, não deve ser feito o registro contábil, embora deva ser divulgada em notas explicativas. Quando a possibilidade é remota, não ocorre nem o registro nem a divulgação em notas explicativas.

Já as estimativas devem levar em consideração os riscos e as incertezas que, inevitavelmente, estão ligados aos eventos ocorridos. O risco descreve a variabilidade de desfechos possíveis, e a incerteza não deve justificar a escolha do desfecho mais adverso. O desfecho a ser considerado deve ser o mais provável. As provisões devem ser reavaliadas e ajustadas a cada data de balanço para refletir a melhor estimativa corrente. A provisão deve ser revertida caso deixe de ser provável a saída de recursos para a liquidação da obrigação (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009).

cam tornar algo evidente e público, no que se refere às informações contábeis.

A divulgação de informações contábeis tem o objetivo de auxiliar os usuários na tomada de decisão. Para isso, as informações precisam ser relevantes e completas. Segundo Hendriksen e Van Breda (1999), para se conseguir uma divulgação apropriada, é necessário responder a três perguntas fundamentais: para quem divulgar? Qual a finalidade da informação divulgada? Quanto divulgar?

As demonstrações contábeis têm a finalidade de fornecer informações úteis à tomada de decisão que devem ser divulgadas, principalmente, a seus usuários primários: acionistas, outros investidores e credores. As decisões tomadas por esses grupos são bem definidas e simples: os investidores decidem, basicamente, sobre compra, manutenção ou venda, e os credores sobre conceder crédito ou não. Porém, existem os destinatários secundários, dos quais não se conhecem as decisões: funcionários, clientes, governo e público em geral (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS,

2011; HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999).

A Orientação Técnica OCPC 07 (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2014) esclarece e reforça que, nas demonstrações contábeis e respectivas notas explicativas, sejam divulgadas informações relevantes que, de fato, façam a diferença nas decisões que possam ser tomadas pelos usuários. A contabilidade deve expressar, de forma apropriada, a situação patrimonial e financeira da entidade e as mutações ocorridas no período por meio da divulgação das demonstrações contábeis exigidas pelo artigo 176 da Lei 6.404/1976 (BRASIL, 1976). São obrigatórias as seguintes demonstrações: balanço patrimonial, demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados, demonstração do resultado do exercício, demonstração dos fluxos de caixa e demonstração do valor adicionado. O CPC 26 R1 (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2011) acrescenta a divulgação da demonstração do resultado abrangente e a demonstração das mutações do patrimônio líquido, que inclui a demonstração dos lucros ou os prejuízos acumulados.

O *disclosure* pode ser apresentado de forma obrigatória ou voluntária. A divulgação obrigatória corresponde à abrangência das informações exigidas por lei, envolvendo os requerimentos de informações para registro das companhias abertas e as demais informações periódicas exigidas pelas comissões de valores mobiliários, como a publicação das demonstrações contábeis. Quanto à divulgação voluntária, ela se refere à veiculação de toda informação que seja útil para a tomada de decisões pelos diversos usuários, envolve informações que não são exigidas por lei, mas que oferecem maior transparência (LIMA, 2007; OLIVEIRA; BENETTI; VARELA, 2011).

Por meio do quadro 2, pode-se perceber que a divulgação baseada em Associação verifica a existência de associação entre o *disclosure* e as variáveis de mercado, por exemplo, o preço das ações da empresa. Já a Divulgação baseada em Eficiência engloba a divulgação de informações preferíveis quando não se conhece a informação anterior. Na Divulgação baseada em Julgamento, o gestor exerce sua discricionariedade, decidindo divulgar ou não determinadas informações. Desse modo, este estudo se enquadra, de forma adaptada, como Divulgação Baseada em Associação, pois trata de analisar a divulgação da informação, mas sem relacionar com os efeitos causados nos agentes.

As informações sobre o passivo contingente devem ser divulgadas em notas explicativas, que, além de fornecer informações adicionais sobre as demonstrações contábeis, oferecem descrições narrativas ou segregações, abertura de itens divulgados nessas demonstrações e informação acerca de itens que não se enquadram nos critérios de reconhecimento nas demonstrações contábeis (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2011). A divulgação das informações sobre as contingências de uma organização contribui para melhor avaliação da entidade no mercado.

A Divulgação do Passivo Contingente é importante para o mercado de capitais, no qual as empresas estão inseridas, pois essa evidência demonstra a forma como as empresas lidam com os riscos potenciais ligados à sua atividade. Essas informações, se adequadamente divulgadas, impactam os modelos de avaliação das empresas, reduzindo as incertezas, diminuindo a assimetria de informações, interferindo no valor de mercado da empresa e podendo dar aos usuários condições de escolher entre

Quadro 2 - Tipos de *Disclosure*

| Tipos de <i>Disclosure</i> | Definição |
|----------------------------|---|
| Baseada em Associação | Examinam-se a relação e os efeitos nos agentes durante o evento do <i>disclosure</i> . |
| Baseada em Eficiência | Analisa-se a existência de arranjos eficientes no <i>disclosure</i> que seriam preferidos incondicionalmente. |
| Baseada em Julgamento | Examina-se a discricionariedade que os gestores exercem com relação às decisões do <i>disclosure</i> . |

Fonte: elaborado a partir de Verrecchia (2001 apud MURCIA; SANTOS, 2009).

estabelecer ou manter relações com a organização (PRADO, 2014).

Conforme mencionado, as provisões e os passivos contingentes devem ser divulgados nas demonstrações contábeis e em notas explicativas (HENDRIKSEN; VAN BREDÁ, 1999). A divulgação do passivo contingente está prevista no artigo 176 da Lei 6.404/1976, no parágrafo referente às notas explicativas, assim, descrito: “§ 5º As notas explicativas devem: [...] IV – indicar [...] d) os ônus reais constituídos sobre elementos do ativo, as garantias prestadas a terceiros e outras responsabilidades eventuais ou contingentes; [...]” (BRASIL, 1976, *on-line*).

Assim, conforme as exigências dos itens 84 a 92 do CPC 25 (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009), para cada classe de provisão, a entidade deve divulgar o valor contábil no início e no fim do período; as provisões adicionais feitas no período, incluindo aumentos nas provisões existentes; os valores utilizados (ou seja, incorridos e baixados contra a provisão) durante o período; os valores não utilizados revertidos durante o período; e o aumento durante o período no valor descontado ao valor presente, proveniente da passagem do tempo, e o efeito de qualquer mudança na taxa de desconto. Não é exigida informação comparativa.

A entidade deve divulgar, em notas explicativas para cada classe de passivo contingente, na data do balanço, uma breve descrição da natureza do passivo contingente (trabalhista, tributária, cível e ambiental) e, quando praticável, a estimativa do seu efeito financeiro, conforme as regras de mensuração, considerando a melhor estimativa, os riscos e as incertezas; a indicação das incertezas relacionadas ao valor ou ao momento de ocorrência de qualquer saída e a possibilidade de qualquer reembolso (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009).

O CPC 25 (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009) estabelece ainda que, quando a provisão e o passivo contingente surgirem do mesmo conjunto de circunstâncias, a entidade deve fazer a divulgação exigida de forma que evidencie a ligação entre

a provisão e o passivo contingente. E, caso alguma das informações exigidas não forem divulgadas por não ser praticável, a entidade deve divulgar esse fato.

O Sistema de Governança Corporativa traz alguns princípios básicos: transparência, que consiste na divulgação de informações de interesse dos envolvidos e não apenas os exigidos nas leis e nos regulamentos; equidade, tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas; prestação de contas, os agentes de governança devem prestar contas de modo claro, compreensivo, preciso e tempestivo, assumindo a consequência de seus atos e agindo com responsabilidade; e responsabilidade corporativa, que é o zelo pela viabilidade econômico-financeira da organização, minimizando os impactos negativos e aumentando os positivos inerentes às suas operações (IBGC, 2017).

A BM&FBovespa criou os segmentos especiais de listagem das ações após perceber que era necessário ter segmentos adequados aos diferentes perfis de empresas, para que o mercado de capitais se desenvolva. Os segmentos especiais são: Bovespa Mais, Bovespa Mais Nível 2, Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1. Além desses segmentos, a BM&FBovespa possui, ainda, o Segmento Básico, que não conta com regras diferenciadas de governança corporativa (BM&FBOVESPA, 2017).

O Novo Mercado estabeleceu um padrão altamente diferenciado de governança corporativa. Tornou-se o padrão exigido pelos investidores para novas aberturas de capital, recomendado para empresas que pretendem fazer ofertas grandes e direcionadas a qualquer tipo de investidores. A listagem nesse segmento acarreta a adoção de um conjunto de regras societárias que ampliam os direitos dos acionistas, além da adoção de uma política de divulgação de informações mais transparente e abrangente (BM&FBOVESPA, 2017).

O Nível 2 é semelhante ao Novo Mercado, com algumas exceções. Por exemplo, ele permite a existência de ações ordinárias e preferenciais com direito a voto em situações críticas. No Novo Mercado, somente são permiti-

das ações ordinárias. Para ser classificada nesse nível, a empresa precisa atender às exigências do Nível 1, além disso, adotar outras práticas de governança (BM&FBOVESPA, 2017).

As companhias listadas no Nível 1 devem adotar práticas que favoreçam a transparência e o acesso às informações, divulgando informações adicionais às exigidas em lei. A classificação nesse nível permite a existência de ações ordinárias e preferências, conforme a legislação societária, a manutenção de uma parcela mínima de ações em circulação, a melhoria nas informações trimestrais e a divulgação de informações sobre partes relacionadas (BM&FBOVESPA, 2017).

3 METODOLOGIA

Em relação à natureza, este estudo pode ser considerado qualitativo, por utilizar a análise de conteúdo ao coletar os dados nas notas explicativas. Michel (2015, p. 40) destaca que “a pesquisa qualitativa se propõe a colher e a analisar dados descritivos obtidos diretamente da situação estudada; enfatiza o processo mais que o resultado, para o que precisa e retrata a perspectiva dos participantes.”

Quanto aos objetivos, esta pesquisa pode

ser classificada como descritiva, uma vez que visa identificar, relatar e comparar o nível de divulgação do passivo contingente dos bancos listados nos segmentos diferenciados de governança corporativa da BM&FBovespa nos demonstrativos financeiros de 2014 a 2016.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa é documental, pois se baseia em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa; por exemplo, as demonstrações financeiras e as notas explicativas observadas neste estudo. Isto é, esse tipo de investigação visa selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, buscando extrair algum sentido (ALMEIDA, 2014; BEUREN, 2006).

Este estudo tem como universo a ser investigado os bancos listados na BM&FBovespa, classificados nos segmentos diferenciados de Governança Corporativa em 2 de dezembro de 2016. Dessa maneira, a população desta pesquisa é composta por 10 empresas listadas no Setor Financeiro, subsetor Intermediários Financeiros, Bancos, conforme Quadro 3:

Quadro 3 - População da Pesquisa

| Razão Social | Código | Governança Corporativa |
|--|--------------|------------------------|
| Banco ABC Brasil S.A. | ABC BRASIL | Nível 2 |
| Banco Bradesco S.A. | BRADESCO | Nível 1 |
| Banco Brasil S.A. | BRASIL | Novo Mercado |
| Banco Estado do Rio Grande do Sul S.A. | BANRISUL | Nível 1 |
| Banco Indusval S.A. | INDUSVAL | Nível 2 |
| Banco Pan S.A. | BANCO PAN | Nível 1 |
| Banco Pine S.A. | PINE | Nível 2 |
| Itausa Investimentos Itaú S.A. | ITAUSA | Nível 1 |
| Itaú Unibanco Holding S.A. | ITAUUNIBANCO | Nível 1 |
| Paraná Banco S.A. | PARANA | Nível 1 |

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Para a análise de dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Segundo Michel (2015), esta é uma técnica de levantamento de dados que utiliza informações já coletadas. Desenvolveu-se o instrumento para verificação das informações divulgadas pelas entidades. Destarte, o *checklist* possui 13 itens, sendo nove referentes à divulgação de provisões e quatro itens referentes à divulgação do passivo contingente, conforme quadro 4:

Quadro 4 - *Checklist* de Divulgação de Provisões e Passivos Contingentes

| Classe | Item CPC | Itens | Descrição |
|-----------------------|----------|-------|--|
| Provisões | 84 (a) | 1 | Valor contábil no início e no fim do período |
| | 84 (b) | 2 | Provisões adicionais feitas no período, incluindo aumentos nas provisões existentes. |
| | 84 (c) | 3 | Valores utilizados (ou seja, incorridos e baixados contra a provisão) durante o período. |
| | 84 (d) | 4 | Valores não utilizados revertidos durante o período. |
| | 84 (e) | 5 | Aumento durante o período no valor descontado a valor presente. |
| | 85 (a) | 6 | Breve descrição da natureza da obrigação. |
| | 85 (a) | 7 | Cronograma esperado de saídas. |
| | 85 (b) | 8 | Indicação das incertezas sobre o valor ou o cronograma das saídas. |
| | 85 (c) | 9 | Valor de qualquer reembolso esperado. |
| Passivos Contingentes | 86 | 10 | Breve descrição da natureza do passivo contingente. |
| | 86 (a) | 11 | Estimativa de seu efeito financeiro. |
| | 86 (b) | 12 | Indicação das incertezas relacionadas ao valor ou ao momento de ocorrência de saídas. |
| | 86 (c) | 13 | Possibilidade de qualquer reembolso. |

Fonte: elaborado a partir do CPC 25 Comitê de Pronunciamentos Contábeis (2009), Silva (2012), Castro Júnior (2013) e Garcia (2015).

Para identificar o nível de divulgação, adotou-se a estratégia de escores, no qual se atribuiu o valor 1 (um) para a empresa que divulga o item apontado no *checklist* e 0 (zero) para aquela que não divulga. Assim, para identificar o nível de divulgação do passivo contingente, optou-se por levantar a soma dos itens de divulgação e dividi-lo pelo número total de itens definidos no *checklist* (13). Desse modo, a soma dos escores pode chegar a 13, correspondendo, portanto, ao nível de divulgação de 100%. No Quadro 5, estão elencadas características, medidas adotadas e fonte de dados utilizadas.

Quadro 5 - Características, medidas adotadas e fonte de dados

| Característica | Medida adotada | Fonte de dados |
|---------------------------------|--|---|
| Tamanho | Valor do Ativo total | Balanco Patrimonial em 31/12/2016 |
| Idade | Diferença entre o ano base e o ano de constituição | Formulário de Referência 2016 – item - Dados cadastrais – Dados gerais |
| Nível de Governança Corporativa | Novo Mercado, Nível 1 e Nível 2 | Boletim Diário de informações em 2/12/2016 disponível no <i>website</i> BM&FBovespa |
| Auditoria | Firma de Auditoria | Relatório de Auditoria 31/12/2016 |

Fonte: elaborado pelos autores deste trabalho (2017).

Conforme quadro 5, o tamanho da empresa é definido pelo valor do Ativo Total, em milhares de reais, em 31/12/2016; e a idade da empresa é dada pela diferença entre o ano-base (2016) e o ano de sua constituição. Em relação ao nível de governança corporativa, adotou-se a classificação apresentada no Boletim Diário de Informações (BDI) da BM&FBovespa de 02/12/2016. A característica auditoria será verificada no Relatório de Auditoria divulgado pela companhia em 31 de dezembro de 2016 por meio de identificação da firma de auditoria que realiza o serviço na empresa.

Foram examinados os tipos e a frequência de divulgação dos passivos contingentes evidenciados, considerando-se, para tal verificação, o item 10 do *checklist*. Desse modo, por meio da técnica de análise de conteúdo, foram analisadas nas notas explicativas dos exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2014, 2015 e 2016, a natureza de passivos contingentes, podendo ser classificados como trabalhistas, tributários, cíveis e ambientais (FARIAS, 2004), além da frequência de ocorrência para cada tipo.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

4.1 ANÁLISE POR EMPRESA

A análise dos dados balizou-se no estudo por empresas. Foram pesquisadas em ordem: ABC Brasil, Bradesco, Brasil, Banrisul, Indusval, Banco Pan, Pine, Itausa, Itauunibanco e Paraná. Para fins deste artigo, apresenta-se: BANRISUL; ITAUUNIBANCO; BRASIL (níveis maiores de divulgação); ABC BRASIL; BANCO PAN; BRADESCO (níveis menores

de divulgação).

Entre as empresas com os maiores níveis de divulgação, está o BANRISUL, que apresenta o terceiro maior nível de divulgação de 69%. A entidade possui o quarto maior ativo, com o valor de R\$ 70,15 bilhões. Foi fundada, em 1928, e, até 2016, estava com 88 anos. Está listada no Nível 1 de governança corporativa. Em 2014 e 2015, suas demonstrações financeiras foram auditadas pela firma de auditoria Ernst & Young; porém, em 2016, foi audita pela KPMG Auditores Independentes. A KPMG destacou, em seu parecer, o assunto sobre Provisões e Passivos Contingentes devido à relevância dos valores e julgamentos envolvidos na avaliação e na mensuração das provisões e passivos contingentes. Ao concluir a auditoria, consideraram adequado o nível de provisionamento e divulgação das demonstrações contábeis consolidadas.

A organização apresenta três tipos de passivos contingentes durante o período com a mesma frequência de evidenciação: cível, tributário e trabalhista. As contingências fiscais decorrem, principalmente, de impostos municipais e federais. Os processos trabalhistas referem-se, principalmente, a pedidos de horas extras, reintegração e equiparação salarial. As ações cíveis referem-se, principalmente, a ações de danos morais, repetição do indébito, cadernetas de poupança e financiamento imobiliário. Durante o período analisado, a companhia manteve o nível de divulgação em 69%. A empresa não divulgou informações sobre o aumento durante o período no valor descontado a valor presente, o cronograma esperado de saídas dos recursos e o valor ou possibilidade de qualquer reembolso esperado.

Quadro 6 - Nível de divulgação Banrisul

| Item/Ano | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | Nível |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|-------|
| 2014 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 69% |
| 2015 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 69% |
| 2016 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 69% |

Fonte: dados da pesquisa (2017).

O Itauunibanco e o Brasil apresentaram o mesmo nível de divulgação de 77%. O Itauunibanco possui o segundo maior ativo total com o valor de R\$ 1,35 trilhão. Até 2016, estava com 73 anos de idade. Está classificada no Nível 1 de governança corporativa, e suas demonstrações financeiras são auditadas pela PricewaterhouseCoopers (PwC). Os auditores independentes consideraram que os critérios e as premissas adotados pela Administração para a determinação da provisão para passivos contingentes, bem como as divulgações efetuadas, foram apropriados.

A companhia apresentou os três tipos de passivos contingentes durante o período: tributário, trabalhista e cível. As ações cíveis referem-se a ações indenizatórias por danos morais e materiais ou de cobranças. Os processos tributários são relativos a INSS, imposto de ren-

da, contribuição social, imposto sobre serviços, PIS e COFINS. As contingências trabalhistas têm relação com processos em que se discutem pretensos direitos trabalhistas, relativos à legislação trabalhista específica da categoria profissional, como horas extras, equiparação salarial, reintegração, adicional de transferência, complemento de aposentadoria e outros.

Não houve a divulgação sobre o aumento durante o período no valor descontado a valor presente, cronograma esperado de saídas e possibilidade de qualquer reembolso. O banco reconhece Ativos Dados em Garantia de Contingências, que são relativos a processos de passivos contingentes e estão vinculados a Títulos e Valores Mobiliários, basicamente Letras Financeiras do Tesouro ou depósitos em dinheiro.

Quadro 7 - Nível de divulgação Itauunibanco

| Item/Ano | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | Nível |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|------------|
| 2014 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 77% |
| 2015 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 77% |
| 2016 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 77% |

Fonte: dados da pesquisa (2017).

O BRASIL possui o maior ativo total, entre as empresas da amostra, com o valor de R\$ 1,38 trilhão. É a única desta pesquisa listada no Novo Mercado e também a mais antiga, fundada em 1808; e, em 2016, completou 208 anos. Suas demonstrações financeiras são auditadas pela firma KPMG Auditores Independentes. A auditoria considerou adequado o nível de provisionamento e a divulgação das provisões e passivos contingente.

A organização apresenta três tipos de passivos contingentes durante o período com a mesma frequência de evidenciação: cível, tributário e trabalhista. Os processos trabalhistas são movidos, em grande maioria, por ex-empregados ou sindicatos da categoria com reclamações sobre indenizações, horas extras, descaracterização de jornada de trabalho, adicional de função

e representação e outros. A maioria das ações tributárias estão relacionadas com imposto sobre serviços, imposto de renda, contribuição social, PIS, COFINS e contribuições previdenciárias. Entre as ações cíveis, destacam-se as de cobrança de diferença de correção monetária de cadernetas de poupança e depósitos judiciais relativos ao período dos Planos Econômicos (Plano Bresser, Plano Verão e Planos Collor I e II).

Durante o período analisado, a empresa apresentou um nível de divulgação de 77%. Foi a única que pontuou no item 7 do *checklist*, divulgando o cronograma esperado de saída dos benefícios. A companhia não apresentou informações relacionadas ao ajuste a valor presente dos valores registrados e a possibilidade ou valor de qual-

quer reembolso esperado. O banco efetua depósitos judiciais em garantia no Banco ou em outra instituição financeira oficial, como meio de pagamento ou como meio de garantir o pagamento de condenações, indenizações, acordos e demais despesas decorrentes de processos judiciais.

Quadro 8 - Nível de divulgação Brasil

| Item/Ano | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | Nível |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|-------|
| 2014 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 77% |
| 2015 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 77% |
| 2016 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 77% |

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Entre os bancos contidos na amostra deste estudo, que possuem os menores níveis de divulgação, está o ABC Brasil, que apresenta o terceiro pior nível de divulgação. A entidade possui o quarto menor ativo total, com o valor de R\$ 25,4 bilhões. É uma empresa considerada jovem, com 33 anos de idade, fundada em 1983. Está listada no segmento Nível 2 de governança corporativa, e suas demonstrações são auditadas por uma das firmas de auditoria classificadas como *Big Four*, a Ernst & Young.

Constatou-se, por meio da análise das notas explicativas da empresa em estudo, que os tipos de passivos contingentes de maior frequência de divulgação são cíveis e tributários, uma vez que as contingências trabalhistas só foram consideradas como perda possível em 2016. Os processos fiscais são referentes a imposto de renda, contribuição social, imposto sobre serviços, encargos previdenciários e compensações não homologadas de tributos. As ações cíveis referem-se a pedidos de anulação de débitos referentes a operações de crédito e solicitação de pagamento de diferença no preço de venda de títulos oferecidos para pagamento de empréstimos.

Em 2014 e 2015, o nível de divulgação foi 46%. Em 2016, o nível de divulgação reduziu para 38%. Isso ocorreu porque a companhia realizou a divulgação em conjunto dos valores referentes à constituição e à reversão, não sendo possível identificar os valores relativos a cada item separadamente.

Quadro 9 - Nível de divulgação ABC Brasil

| Item/Ano | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | Nível |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|-------|
| 2014 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 46% |
| 2015 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 46% |
| 2016 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 38% |

Fonte: dados da pesquisa (2017).

O BANCO PAN é a companhia que apresenta o segundo pior nível de divulgação. A organização possui o quinto menor ativo total entre as empresas analisadas, com o valor de R\$ 27,77 bilhões. A empresa foi fundada em 1966 e, em 2016, estava com 50 anos. Está classificada no Nível 1 de governança corporativa. Suas demonstrações financeiras são auditadas pela firma de auditoria PricewaterhouseCoopers (PwC). Os passivos contingentes classificados como perda possível, divulgados pela empresa, são apenas do tipo tributário. Eles são referentes a processos sobre imposto de renda, contribuição social, imposto de renda retido na fonte e imposto sobre serviços.

Durante o período analisado, a companhia apresentou o mesmo nível de divulgação, 38%. A empresa divulgou, em conjunto, os valores referentes à constituição e à reversão, não sendo

possível identificar os valores relativos a cada item separadamente. Nesse caso, foi atribuído 0 (zero) aos itens 2 e 4 do *checklist*.

Quadro 10 - Nível de divulgação Banco Pan

| Item/Ano | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | Nível |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|-------|
| 2014 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 38% |
| 2015 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 38% |
| 2016 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 38% |

Fonte: dados da pesquisa (2017).

O BRADESCO apresenta o pior nível de divulgação entre as empresas analisadas. A companhia possui o terceiro maior ativo total, com o valor de R\$ 1,19 trilhão. Foi fundada em 1943 e, até 2016, estava com 73 anos de idade. Está listada no Nível 1 de governança corporativa da BM&FBovespa, e suas demonstrações financeiras são auditadas pela KPMG Auditores Independentes. No Relatório de Auditoria de 2016 da companhia, os auditores destacaram as provisões e os passivos contingentes como um dos principais assuntos de auditoria devido à relevância, à complexidade e ao julgamento envolvido na avaliação, mensuração, definição do momento para o reconhecimento e a divulgação. Os auditores consideraram adequados os níveis de provisionamento e de divulgação apresentados pela empresa.

A organização é parte em processos judiciais de natureza trabalhista, cível e fiscal, decorrentes do curso normal de suas atividades. O tipo de passivo contingente com maior frequência de divulgação é o tributário. Não foram descritos processos trabalhistas ou cíveis, como passivos contingentes. Os principais processos tributários com risco de perda possível estão relacionados com imposto de renda, contribuição social, imposto sobre serviços, PIS e COFINS.

Durante o período analisado, o nível de evidenciação das contingências se manteve em 31%, o mais baixo nível entre as empresas analisadas. Esse nível deve-se, entre outros aspectos, ao fato de a companhia realizar a divulgação em conjunto dos valores referentes à constituição, à reversão e às baixas, não sendo possível identificar os valores relativos a cada item separadamente. Nesse caso, foi atribuído 0 (zero) aos itens 2, 3 e 4 do *checklist*.

Quadro 11 - Nível de divulgação Bradesco

| Item/Ano | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | Nível |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|-------|
| 2014 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 31% |
| 2015 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 31% |
| 2016 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 31% |

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Foi verificada a existência de diferenças no nível de divulgação entre os segmentos de Governança Corporativa Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1. Durante o período, o segmento Nível 1 manteve o nível de 59%, e o Novo Mercado permaneceu com o nível de 77%. Porém, o Nível 2 apresentou os níveis de 54%, 54% e 51% nos anos de 2014, 2015 e 2016, respectivamente. Após a comparação entre as médias globais dos segmentos, observou-se que existe uma diferença relevante entre o Novo Mercado (77%) e o Nível 1 (59%) e Nível 2 (53%).

5 CONCLUSÃO

As exigências relacionadas à evidência de contingências, provisões e passivos contingentes não são recentes. Pode-se citar, por exemplo, que a Lei 6.404/1976 já previa a divulgação das contingências. Contudo, a orientação quanto à forma de divulgação e ao conteúdo a ser divulgado está prevista no CPC 25 (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009).

Foram levantadas algumas características dos bancos para diferenciar melhor a amostra analisada. As cinco empresas com mais de 50 anos possuem os maiores ativos totais e estão classificadas no Nível 1 ou no Novo Mercado. A maior parte é auditada pelas quatro maiores empresas de auditoria do mundo, conhecidas como *Big Four*. Brasil, a maior companhia e mais antiga, foi uma das que obteve o melhor nível de evidenciação, seguida da segunda maior companhia, Itauunibanco.

Foram examinados os tipos de passivos contingentes divulgados e a frequência com que eles eram evidenciados. Constatou-se que os passivos contingentes com maiores relevâncias foram os de natureza tributária, trabalhista e cível, respectivamente. Nenhuma das empresas apresentou passivos contingentes ambientais nas demonstrações financeiras, e isso mostra que essas empresas não têm a apresentação do dano causado ao meio ambiente.

Percebeu-se que as empresas não vêm cumprindo as exigências estabelecidas no CPC 25 (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009) em sua totalidade, apesar de estarem listadas nos segmentos diferenciados de governança corporativa, que prezam por transparência e abrangência nas informações divulgadas. Ao avaliar o nível de divulgação do passivo contingente dos bancos, concluiu-se que duas empresas apresentaram o melhor nível de *disclosure*, o Brasil e o Itauunibanco. Ambas obtiveram a mesma média de evidenciação durante o período. Observou-se que o Bradesco apresentou o nível mais baixo de evidenciação durante o período. Houve uma dife-

rença relevante, de 46 pontos percentuais, entre o nível mais alto e o mais baixo. A média do nível de divulgação apresentada pelas companhias durante o período analisado foi de 63%. Levando em consideração essa média, seis empresas apresentaram níveis acima da média e quatro empresas ficaram abaixo.

Como limitação da pesquisa, não foi possível afirmar se as empresas omitiram a divulgação de determinados itens ou se eles não eram aplicáveis. Destaque-se, também, o fato de as conclusões deste estudo se limitarem apenas às empresas da amostra. Recomenda-se a realização de estudos abordando outros setores da economia e outros segmentos de governança corporativa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. de S. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BM&FBOVESPA. **Evolução dos segmentos especiais**. Disponível em: www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/evolucao-dos-segmentos-especiais/. Acesso em: 2 nov. 2016

BM&FBOVESPA. **Segmentos de listagem**. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/. Acesso em: 15 jan. 2017.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF: Presidência da República, 1976. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm. Acesso em: 15 jan. 2017.

CAETANO, T. P. *et al.* Evidenciação do passivo contingencial nas demonstrações contábeis: um estudo nas empresas de papel e celulose. *In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE*, 7., 2010, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: USP, 2010. Disponível em: www.congressousp.fipecafi.org/web/artigos102010/432.pdf. Acesso em: 16 set. 2016.

CASTRO JUNIOR, F. F. G. **Evidenciação de provisões e passivos contingentes adotados nas empresas brasileiras do setor de energia elétrica listadas na BM&FBovespa**. Fortaleza: Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, 2013. Disponível em: <http://www.repositoriobib.ufc.br/000018/00001838.pdf>. Acesso em: 16 set 2016.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). **Pronunciamento Técnico CPC 00 (R1)**. Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil – Financeiro. 2011. Disponível em: http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/147_CPC00_R1.pdf. Acesso em 18 out 2016.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamento Técnico CPC 25**. Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes. 2009. Disponível em: http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/304_CPC_25_rev%2006.pdf. Acesso em: 16 set. 2016.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Orientação Técnica OCPC 07**. Evidenciação na Divulgação dos Relatórios Contábil-Financeiros de Propósito Geral. 2014. Disponível em: http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/488_OCPC_07_Orienta%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 5 fev. 2017.

FARIAS, M. R. S. **Divulgação do passivo: um enfoque sobre o passivo contingente no setor**

químico e petroquímico brasileiro. 2004. 144 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-09012006-121101-pt-br.php>. Acesso em: 16 out. 2016.

FONTELES, I. *et al.* Determinantes da Evidenciação de Provisões e Contingências por Companhias listadas na BM&FBovespa. **Revista Gestão Organizacional (RGO)**, Chapecó, v. 6, n. 4, p. 85-98, dez. 2013. Disponível em: <http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/995/1482>. Acesso em: 9 dez. 2016.

GARCIA, Alexandre Schwinden. **Divulgação dos passivos contingentes e provisões em empresas do setor industrial: segmento novo mercado da BM&FBovespa**. 2015. 64 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/163083>. Acesso em: 20 out. 2016.

GELBCKE, E. R. *et al.* **Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades, de acordo com as normas internacionais e do CPC**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>. Acesso em: 11 abr. 2017.

LIMA, Gerlando Augusto Sampaio Franco de. **Utilização da teoria da divulgação para avaliação da relação do nível de *disclosure* com o custo da dívida das empresas brasileiras**.

2007. 118 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-26112007-165145/pt-br.php>. Acesso em: 24 out. 2016.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MURCIA, F. D.; SANTOS, A. Fatores determinantes do nível de *disclosure* voluntário das companhias abertas no Brasil. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPEC)**, v. 3, n. 2, p. 72-95, maio 2009. Disponível em: <http://www.repec.org.br/index.php/repec/article/view/68/58>. Acesso em: 28 out. 2016.
- NIYAMA, J. K.; SILVA, C. A. T. **Teoria da Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, A. F. de; BENETTI, J. E.; VARELA, P.S. *Disclosure* das provisões e dos passivos e ativos contingentes: um estudo em empresas listadas na BM&FBovespa. In: CONGRESSO ANPCONT, 5., 2011, Vitória. **Anais [...]**. Vitória, 2011. Disponível em: <http://congressos.anpcont.org.br/congressos-antigos/v/images/250-2.pdf>. Acesso em: 24 out. 2016.
- PRADO, F. J. do. **Análise do comportamento da divulgação das informações sobre provisões e passivos contingentes das empresas do setor de energia elétrica listadas na BM&FBOVESPA**. 2014. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-18082014-102308/pt-br.php>. Acesso em: 28 jan. 2017.
- SILVA, Thássia Souza da. **Análise do cumprimento das exigências de reconhecimento, mensuração e divulgação das provisões e passivos contingentes em empresas de mineração, siderurgia e metalurgia**. 2012. 27 f. TCC (Graduação em Ciências Contábeis) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/61944>. Acesso em: 16 out. 2016.
- SUAVE, Ricardo *et al.* Divulgação de passivos contingentes nas empresas mais líquidas da BM&FBovespa. **Revista da UNIFEBE**, Brusque, SC, v. 1, n. 11, 2013. Disponível em: <http://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/revistaeletronicadaunifebe/article/view/130>. Acesso em: 16 set. 2016.

ARTIGOS

**EFICIÊNCIA NO ABASTECIMENTO DE
MATERIAIS EM UMA LINHA DE MONTAGEM
MULTIPRODOTO****EFFICIENCY IN SUPPLYING MATERIALS IN A
MULTIPRODUCT ASSEMBLY LINE**

Diego Quevedo Costa
diegoqcosta@gmail.com
*Graduado em Administração
pela Universidade de Caxias do
Sul. Caxias do Sul - RS - BR.*

Daniel Hank Miri
dhmiri@ucs.br
*Bolsista PROSUC/CAPES
no curso de Mestrado em
Administração pelo Programa
de Pós-Graduação em
Administração da Universidade
de Caxias do Sul. Caxias do Sul
- RS - BR.*

Cassiane Chais
cassichais@gmail.com
*Doutoranda em Administração
na Universidade de Caxias
do Sul com Bolsa PROSUC/
CAPES. Caxias do Sul - RS -
BR.*

Juliana Matte
ju.cxs1@gmail.com
*Doutoranda em Administração
no Programa de Pós-Graduação
em Administração - PPGA da
Universidade de Caxias do Sul
- UCS com bolsa FAPERGS/
CAPES. Caxias do Sul - RS -
BR.*

Paula Patrícia Ganzer
ganzer.paula@gmail.com
*Pós-Doutoranda em
Administração no Programa
de Pós-Graduação em
Administração na Universidade
de Caxias do Sul. Caxias do Sul
- RS - BR.*

Pelayo Munhoz Ole
pelayo.olea@gmail.com
*Doutor em Administração e
Direção de Empresas. Professor
da Universidade de Caxias do
Sul. Caxias do Sul - RS - BR.*

RESUMO

Apesar de alguns avanços, a logística continua sendo uma área relativamente inexplorada no que concerne ao aumento de produtividade. Diante disso, o tema deste trabalho consiste na logística interna de materiais e no abastecimento da linha multiproducto de uma fábrica de tratores localizada em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul. Objetivou-se, assim, identificar oportunidades de melhoria nos processos, a fim de aumentar a eficiência na logística interna do abastecimento de materiais na linha de montagem. Para alcançar o objetivo proposto, procedeu-se a uma pesquisa qualitativa e exploratória, por meio de um estudo de caso único, fundamentado em entrevistas individuais em profundidade com dez profissionais diretamente ligados ao tema em questão. Após a análise de conteúdo das entrevistas, identificaram-se oportunidades de melhorias nos processos de logística de abastecimento, como a falta de confiabilidade nos sistemas utilizados, a necessidade de treinamentos e as informações disponibilizadas.

Palavras-chave: Logística interna. Linha multiproducto. Abastecimento de materiais.

ABSTRACT

Despite some advances, logistics remains a relatively unexplored area of increased productivity. Therefore, the theme of this work is the internal logistics of materials and the supply of the multiproduct line of a tractor factory located in Caxias do Sul, Rio Grande do Sul. The objective was to identify opportunities for improvement in the processes, in order to increase the efficiency in the internal logistics of the supply of materials on the assembly line. To reach the proposed objective, a qualitative and exploratory research was carried out, through a single case study, based on individual in-depth interviews with ten professionals directly related to the subject in question. After analyzing the content of the inter-

views, opportunities were identified for improvements in supply logistics processes, such as the lack of reliability in the systems used, the need for training and the information available.

Keywords: Internal Logistics. Multiproduct line. Supply of materials.

1 INTRODUÇÃO

Devido ao aumento da concorrência, um desafio presente nas indústrias brasileiras é buscar diferenciação competitiva em fatores, como preço e qualidade, o que tem levado as empresas a reavaliarem atitudes e processos e a criarem novos paradigmas voltados à obtenção de melhorias e vantagens competitivas (BARCELOS JÚNIOR, 2002). Com o processo de globalização e uma oferta maior que a demanda, as empresas precisaram adaptar-se a uma realidade de competição em escala global, o que implicou uma revisão significativa de suas prioridades competitivas, especialmente em termos de custo e qualidade (PIRES, 2009).

Nesse cenário, a cadeia de suprimentos e o gerenciamento de operações amadureceram a partir de mudanças na forma de abordar as questões operacionais e econômicas, que passou a levar em conta o ambiente mais amplo e os aspectos sociais que integram as organizações contemporâneas. A integração bem-sucedida de fatores econômicos e ambientais e as metas de sustentabilidade social têm sido, assim, o objetivo das principais cadeias de suprimentos e operações (FENG; ZHU; LAI, 2017).

A cidade de Caxias do Sul abriga 20 das 500 maiores empresas da região Sul do Brasil, assim como diversas indústrias entre as maiores no seu campo de atuação no país. A indústria constitui o maior segmento econômico da cidade: com 2.332 empresas metalúrgicas e mecânicas instaladas, gera 17.658 empregos diretos e representa 53,40% dos segmentos econômicos municipais (SIMECS, 2017).

Situada nessa cidade, está a fábrica de tratores da empresa Agrale S.A., local em que foi aplicada esta pesquisa. Como essa fábrica

visava aumentar a eficiência operacional do processo de logística de abastecimento de materiais de uma linha de montagem de tratores multiproduto, efetuou-se uma pesquisa qualitativa com dez profissionais da área produtiva.

O objetivo deste estudo consistiu, portanto, em identificar oportunidades de melhoria nos processos, com o propósito de aumentar a eficiência na logística interna do abastecimento de materiais nessa linha de montagem. A seguir, apresenta-se o referencial teórico que embasa esta pesquisa, subdividido em cadeia de suprimentos, logística e sistemas de controle de produção, assim como a metodologia empregada para o alcance do objetivo proposto, os resultados da pesquisa e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS

A cadeia de suprimentos constitui um tema central dentro das empresas há pelo menos 80 anos, tendo proporcionado diversas inovações gerenciais ao longo do tempo. Como exemplo dessas inovações, podem-se citar Henry Ford na Primeira Guerra Mundial, Alfred Sloan na década de 1930, Toyota nas décadas de 40 a 70 e o Consórcio da Volkswagen em Resende na década de 90 (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2013).

A cadeia de suprimento consiste em uma abordagem que engloba todos os processos, tanto diretos, quanto indiretos, para atender ao pedido de um cliente. Nesses processos, estão incluídos fabricantes, fornecedores, transportadoras, armazéns, varejistas e até mesmo o consumidor final, envolvendo áreas como *marketing*, desenvolvimento de produto, produção, distribuição e atendimento ao cliente (CHOPRA; MEINDL, 2016).

Para Paoleschi (2014), a gestão da cadeia de suprimentos requer a integração dos processos internos, que engloba o departamento de produtos, e externos, que abarca o departamento de compra/suprimentos e as relações com os fornecedores. A gerência tem, dessa maneira, a res-

ponsabilidade de controlar fortemente as principais cadeias de suprimentos para melhorar os processos de manufatura, a logística e o planejamento da produção (YAZDANI *et al.*, 2017).

2.2 LOGÍSTICA

A área da logística busca, sobretudo, cumprir os requisitos dos clientes, ofertando os bens ou serviços no local e no tempo correto. Como parte dos negócios vinculados à empresa, a logística é constituída de cinco atividades primordiais: gerenciamento de estoque, transporte, armazenagem ou estocagem, tecnologia da informação e gerenciamento da produção ou operação (GRANT, 2013).

Para Nogueira (2012), um dos tópicos mais importantes da cadeia logística é a armazenagem, que apresenta, como principal função, a administração do espaço e do tempo. Um sistema de armazenagem, quando bem aplicado, pode evitar e solucionar diversos problemas que influenciam diretamente o processo produtivo e a distribuição dos produtos, otimizando espaços e recursos, diminuindo o custo final do produto e aumentando a competitividade.

O processo operacional logístico de peças, conforme Boysen *et al.* (2015), é dividido em logística externa, logística interna e logística reversa. A logística externa implica todas as atividades necessárias para fornecer as peças advindas do fornecedor (externo ou interno). Já a logística interna assume todos os passos inerentes à produção, desde o recebimento até a distribuição e a organização na borda da linha. E a logística reversa, por sua vez, requerida no final do processo, engloba aspectos como devolução e retorno de peças defeituosas e embalagens vazias. A movimentação de materiais é uma atividade que demanda esforço, sendo necessários equipamentos adequados para cada tipo de material (CAXITO, 2014; YAZDANI *et al.*, 2017).

2.3 SISTEMAS DE CONTROLE DE PRODUÇÃO

Moreira (2012) divide, genericamente,

os sistemas de controle de produção em dois tipos: produção empurrada e produção puxada. A produção empurrada procura prever as necessidades do cliente, baseando-se em uma previsão de demanda; caso essa demanda não ocorra ou demore a se confirmar, gerará o acúmulo de estoque. Já a produção puxada, base da filosofia *Just in Time* (JIT), entende que a previsão de demanda puxa a produção, partindo da lógica de que a produção começa no término da linha de produção, ou seja, no cliente; assim, só começa a produzir a partir da necessidade do cliente, não ocasionando estoques em excesso.

Já Wang, H., Gong e Wang, S. (2017) fazem uma comparação entre os principais sistemas de controle de produção. Enquanto o JIT é adequado para um pequeno lote com produção de grande variedade, o MRP (*Manufacturing Resources Planning*) é apropriado para um lote grande com produção de pequena variedade. Além disso, os autores ressaltam que uma estrutura organizacional otimizada de processamento de informações é capaz de reduzir o atraso na tomada de decisões.

3 METODOLOGIA

Para esta pesquisa, usou-se a abordagem qualitativa de natureza exploratória (LAKATOS; MARCONI, 2011), com aplicação de entrevistas estruturadas (DIEHL; TATIM, 2004). O roteiro das entrevistas foi elaborado a partir de uma adaptação dos estudos de Teixeira (2008) e Rodrigues (2016), sendo aplicado o mesmo roteiro a todos os participantes da pesquisa.

Constituindo um estudo de caso único (GIL, 2010) na montadora de tratores Agrale S.A., foram realizadas entrevistas com dez profissionais relevantes do processo produtivo dessa empresa durante o mês de março de 2017. As entrevistas geraram um total de três horas de gravação de áudio e 50 páginas de transcrição. Para apurar os resultados, procedeu-se à análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2004); dessas entrevistas, que foram divididas em categorias e subcategorias com o auxílio do *software* NVivo 11®.

3.1 OBJETO DE PESQUISA

A Agrale iniciou suas atividades em 14 de dezembro de 1962. Atualmente, é composta por cinco unidades, das quais três situam-se na cidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, uma fica localizada em São Mateus, Espírito Santo, e outra está em Mercedes, Argentina. Cada unidade tem suas peculiaridades no que diz respeito aos processos produtivos, possuindo processos de fabricação e montagem de diferentes produtos (AGRALE, 2014).

O foco deste estudo foi a unidade I (matriz), que fica localizada na BR 116, km 145, n.º 15.104, bairro São Ciro, CEP 95059-520, no município de Caxias do Sul. Nessa unidade da Agrale, concentram-se a linha de montagem de tratores e motores estacionários, o centro administrativo, o centro de fabricação de peças e componentes para manufatura, um centro de distribuição de peças de reposição e um centro de desenvolvimento de novos produtos (AGRALE, 2014).

Essa unidade conta com 662 funcionários. Ao todo, a Agrale possui 1.083 funcionários distribuídos em suas cinco unidades (AGRALE, 2014).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira questão das entrevistas buscou identificar as funções e as atividades desempenhadas por cada um dos participantes na empresa-foco deste estudo. A seguir, no quadro 1, apresentam-se a descrição das funções e as respectivas atividades dos entrevistados.

Quadro 1 - Funções e atividades dos funcionários entrevistados

| Função | Atividade desempenhada |
|--|--|
| Coordenador de logística | “Fazer a gestão das equipes, melhorar e desenvolver novos processos que visam à otimização do fluxo logístico, o abastecimento de linha e à acurácia de estoques”. |
| Técnico de logística | “Como gestor de almoxarifado, técnico de almoxarifado, minha função hoje é gerenciar o sistema de WMS [<i>Warehouse Management System</i>], a parte de efetividades, inventários tanto cíclicos como os pontuais e a parte de leilão e vendas de materiais obsoletos”. |
| Técnico de planejamento e controle da produção (PCP) | “Atualmente exerço a função de técnico em PCP, responsável pela programação dos setores de usinagem e estamparia na unidade 1”. |
| Técnico da linha de montagem | “Responsável técnico das linhas de montagem de motores e tratores, processos de montagem, PCP e o administrativo da linha”. |
| Almoxarife especializado | “[...] sou responsável pela logística interna, para disponibilizar as peças que os montadores precisam, na quantidade correta e nos estágios corretos, sempre procurando manter a acurácia dos estoques; também cuido da lista de faltas de peças”. |
| Almoxarife 1 | “O foco maior nosso como almoxarife é abastecimento de linha, manter os estoques alinhados tanto na linha de montagem quanto no almoxarifado”. |
| Almoxarife 2 | “[...] trabalho como almoxarife, minha função desempenhada é na parte do recebimento, toda entrada de materiais, conferência do material, quantidades, volumes, notas fiscais; enfim, tudo que envolve a quantidade de materiais dentro da empresa”. |
| Almoxarife 3 | “[...] trabalho com separação de peças, atendimento do DPER, que é um setor que trabalha com peças de reposição que é para mercado externo e interno”. |
| Almoxarife 4 | “Separação e envio de peças entre fábricas”. |
| Inventarista | “Responsável pelos inventários realizados na empresa”. |

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Já a segunda questão das entrevistas procurou identificar o entendimento dos entrevistados sobre os objetivos da logística. As respostas dos participantes demonstraram que não são todos que conhecem, com clareza, os objetivos da empresa.

Em relação às metas da logística, o coordenador de logística afirmou que se trata do “[...] atendimento das entregas do produto certo nas quantidades certas, atrelado ao *Just in Time*. Toda a logística tem por objetivo ter o menor estoque necessário, atender, com a maior assertividade possível, à demanda do cliente interno e prezando pela qualidade do produto e a acurácia do estoque.”

A terceira questão das entrevistas, por sua vez, visou averiguar a existência de programas nos processos logísticos que possibilitem avaliar todo o processo de produção, desde o recebimento até o abastecimento da linha de montagem. O processo operacional logístico de peças, para Boysen *et al.* (2015), pode ser dividido em logística externa, interna e reversa. No caso da empresa analisada, nem todas as peças passam por um processo idêntico, uma vez que este varia conforme o fornecedor e o modo como é entregue no ponto de consumo interno.

O almoxarife 2 destacou dois sistemas responsáveis pelos processos logísticos: “[...] o ABT, e o WMS, esses sistemas são suficientes para identificar todas as entradas, hora, data, descrição do produto até o processamento e saída, mas não é totalmente usada.” Já o técnico de PCP demonstrou outra visão: “[...] tanto o ABT, quanto o WMS controlam o nosso processo e nos pontuam como ele funciona, se está funcionando bem ou se existem algumas falhas, a única forma que eu vejo para controlar isso é por meio desses dois sistemas.”

O almoxarife especializado citou o WMS, programa específico da logística, como responsável por analisar o processo: “[...] WMS, sistema que acompanha desde o recebimento, quando vem para o almoxarifado, os locais de alocação, os *pickings* múltiplos na linha e pulmões no almoxarifado [...]” O técnico dos almoxarifados também enfatizou o mesmo programa: “[...]

WMS, que consegue visualizar toda a parte do processo e trabalhar em cima para ir ajustando e vendo o que é possível melhorar no processo, tornando mais rápido e assertivo.”

No roteiro de entrevistas, a quarta questão destinou-se a averiguar se o entrevistado tinha alguma sugestão de melhoria nos processos da logística. Para o técnico de PCP, essa era uma falha e uma oportunidade de melhoria no processo, uma vez que o sistema utilizado pela logística permite esse tipo de situação. Para o técnico da linha de montagem, o trabalho para melhorar o processo poderia ser realizado com base nos indicadores de abastecimento da linha de montagem. Segundo ele, “[...] devem ser mais bem trabalhados esses indicadores, pois dá para avaliar os pontos de abastecimento que precisam melhorar [...]”

Aspectos como logística e armazenagem, conforme ressaltam Dubey *et al.* (2017), também devem ser aprimorados, tendo em vista que mudanças particulares nessas operações permitirão que organizações e cadeias de suprimentos tornem-se melhores ambientalmente, auxiliando na viabilidade e na estabilidade econômica. Tendo isso em vista, a quinta questão das entrevistas versou sobre a identificação dos pontos críticos e gargalos da logística. Essa análise dos pontos críticos e gargalos é uma categoria *a posteriori* da pesquisa que surgiu durante a análise das entrevistas.

Para o técnico de PCP da empresa, o ponto crítico consiste na dificuldade do gerenciamento dos estoques: “[...] percebo que nós temos muita dificuldade no gerenciamento dos estoques, por diversos motivos, não só por responsabilidade da logística, mas por responsabilidade por estrutura de produto, falhas de movimentação, setores que permanecem abertos [...]” O tema abordado pelo técnico de PCP da empresa vai ao encontro do que declara Castiglioni (2013) acerca do gerenciamento de estoque, uma vez que o gerenciamento de materiais constitui um dos pontos mais vitais da logística, exigindo técnicas específicas para alcançar a eficiência da racionalização e da economia desejada.

Nesse sentido, é possível afirmar que os pontos críticos dos sistemas utilizados pela empresa afetam diretamente o desempenho da logística. Para Nogueira (2012), um sistema de armazenagem, quando bem aplicado, pode evitar e solucionar diversos problemas que influenciam, diretamente, o processo produtivo e a distribuição dos produtos, otimizando espaços e recursos, diminuindo o custo final do produto e aumentando, assim, a competitividade.

A sexta questão feita aos entrevistados abordou os pontos críticos e os gargalos entre logística e produção na visão de cada entrevistado. Já os pontos críticos e gargalos entre logística e linha de montagem foram abordados na sétima questão do instrumento de pesquisa.

Para o coordenador de logística, o gargalo entre essas duas áreas estava na “[...] gestão da informação da produção com a logística, que tem por prioridade em movimentar e abastecer a linha [...]” Para o almoxarife 1, “é a falta de comunicação, a logística e produção deveriam trabalhar ambas com o mesmo objetivo e com uma comunicação clara.” Outro aspecto citado como ponto crítico pelos entrevistados foi “as embalagens que eles distribuem as peças pro nosso setor, porque geralmente gera retrabalho pra gente colocar de uma forma apropriada, para alocar no nosso estoque”, como afirmou o almoxarife 3. Já o almoxarife 4 disse que a falta de um mesmo conhecimento de todo o processo criava um gargalo. Segundo ele, os “funcionários não têm o mesmo conhecimento em torno do processo.”

A oitava questão do roteiro de entrevista abordou a existência de ferramentas para auxiliar na produção puxada dentro da empresa. Os entrevistados mencionaram o que já existe na empresa e as oportunidades de implementação de ferramentas para puxar a produção.

Para Moreira (2012), na produção puxada, base de filosofia JIT, a previsão de demanda puxa a produção. A lógica desse modelo é que a produção inicia com a necessidade do cliente, de maneira que não são produzidos estoques em excesso.

Para o técnico de PCP, o *Kanban* den-

tro do sistema produtivo acabaria gerando estoques, contrariando a premissa da empresa de reduzir os estoques ao máximo:

[...] trabalhamos bastante forte a redução de estoques ao máximo possível e a ordem de produção dentro do sistema. Agrale trabalha no *Just in Time*. Conforme as necessidades da linha, nós temos um período para produzir e entregar isso; o fato de nos agregar um sistema de *Kanban* dentro do nosso processo, vamos estar falando de estoque, vamos ter que alimentar um sistema intermediário e criar pontos de estoques, gerando custos para empresa (ENTREVISTADO - TÉCNICO PCP).

Kanbans são cartões de autorização de produção que sinalizam às estações o montante e o tempo adequado para reabastecer o estoque de estações a jusante. Os *Kanbans* viajam com um lote de produtos/componentes, continuando sua jornada por meio de vários estágios de fabricação (PIPLANI; ANG, 2018).

4. 1 ANÁLISE DE GERENCIAMENTO DE ESTOQUES

4.1.1 Gerenciamento de inventários para os entrevistados

O gerenciamento de inventários foi abordado na nona questão do roteiro de entrevista, que interrogou sobre as metas para redução de estoques e giro de matérias e a existência de programas de gerenciamento. O técnico de logística responsável pelos inventários da empresa relatou a metodologia existente para atender os inventários: “[...] sim, existe. Hoje, trabalhamos com inventários cíclicos, em que são trabalhados a curva ABC, e depois há os pontuais, e ainda existem os inventários anuais realizados no final de cada ano.”

Já o inventarista enfatizou o trabalho realizado, dissertando acerca da forma de realização dos inventários e da nova metodologia aplicada na empresa:

[...] quando eu entrei, nós não tínhamos nenhuma planilha, recebíamos os códigos em um papel de pão [...]. A partir daí, começou a fazer uma planilha de erros de inventários e todos os problemas que temos, e, com o passar do tempo, começamos a programar o inventário cíclico; este inventário cíclico ajuda muito, seria nossa melhor ação [...] (ENTREVISTADO - INVENTARISTA).

Para o almoxarife especializado, são feitos os inventários cíclicos e os inventários pontuais; esses são realizados quando se percebe a falta de um item na montagem. O almoxarife 1 citou “o inventário geral, feito uma vez ao ano”. E o técnico de logística comentou sobre o trabalho realizado dentro da empresa para a redução de estoques: “nós temos metas para reduzir os estoques, sim, estamos trabalhando muito em cima disto aí [...]. Estamos trabalhando em cima de itens que não têm movimentação [...]”

A esse respeito, cabe mencionar o efeito chicote, por exemplo, que se refere a um fenômeno no qual baixas variações na demanda causam mudanças significativas na produção para fornecedores, com custos associados. Enquanto a previsão tem um impacto direto na geração de pedidos, a visibilidade do prazo de entrega é essencial para projetar uma produção/distribuição de alta qualidade (LIN *et al.*, 2017).

4.1.2 Auditorias na área de logística para os entrevistados

O processo da logística interna começa no recebimento e vai até o abastecimento na borda da linha. Tendo isso em vista, a décima questão do roteiro de entrevista buscou averiguar a existência de procedimentos de auditorias e os desdobramentos das auditorias dentro da logística.

O coordenador de logística explicou que não existem auditorias em todos os processos, salientando que, “nos almoxarifados, são realizadas as auditorias de endereçamento e eventualmente algumas contagens que são feitas pelos inventários cíclicos pois não deixam de ser

uma auditoria de materiais [...]. No transporte interno e na expedição não são feitas auditorias.” O coordenador mencionou, ainda, as ações corretivas dentro da logística: “procura-se estabelecer alguns planos de contenções ou planos de ações, então depende de cada caso, mas, sim, existe uma ação corretiva.”

Para o técnico de logística, o sistema WMS usado pela logística realizava auditorias no recebimento de materiais, “[...] com uma contagem cega, chega o material, dá entrada na nota fiscal, [...] e o WMS manda contar, gerando tarefa de contagem cega. O operador não [...] vai apontar se deu certo; com a nota ok, segue à frente, se não der, gera uma divergência.”

4.1.3 Não conformidades nos processos logísticos pelos entrevistados

No roteiro de entrevista, a décima primeira questão tratou das ações relativas às não conformidades dentro do processo logístico. A esse respeito, enquanto o técnico da linha de montagem afirmou que desconhece ações para evitar reincidências de não conformidades na logística, o almoxarife especializado disse que “não existe nada implementado para evitar reincidências de não conformidades; sempre quando acontece algo nesse aspecto, é feita a correção pontual do problema.” O almoxarife 3 também falou que não existe nada nesse sentido e complementou: “[...] geralmente acontece reincidências de não conformidade em algumas peças [...]”. E o almoxarife 1 reiterou que, “na verdade, não existe um processo específico para evitar reincidências no processo logístico.”

Verificou-se, assim, uma divergência entre os entrevistados sobre auditorias e procedimentos para evitar não conformidades. Ao passo que o coordenador e o técnico de logística confirmaram a existência de procedimentos implementados, os demais entrevistados que trabalhavam na logística desconheciam ações para combater as não conformidades no processo logístico, evidenciando uma falha na comunicação dentro da área da logística.

4.2 ANÁLISE DE EMBALAGENS

A décima segunda pergunta do roteiro de entrevista questionava se os entrevistados tinham conhecimento da existência de um manual de embalagem da empresa. O almoxarife especializado, o técnico da linha de montagem e o técnico de PCP afirmaram desconhecer a existência de um manual de embalagem dentro da empresa. Percebe-se, assim, que pessoas envolvidas diretamente com a fabricação, a movimentação e o uso final das peças desconheciam esse manual. Alguns entrevistados sabiam de sua existência, mas desconheciam seu conteúdo, evidenciando, dessa forma, uma falha na troca de informações dentro da empresa, o que dificulta o trabalho e o bom desempenho organizacional.

A décima terceira questão também tratou de embalagens, perguntando aos entrevistados se existia uma metodologia ou um procedimento com o intuito de eliminar as não conformidades, bem como se tinham alguma sugestão de melhoria nesse quesito.

Para o técnico de PCP, falta retorno da linha de montagem e da logística sobre quais são as embalagens corretas que devem ser usadas para cada item:

[...] as necessidades devem partir direto das linhas, [...] cliente final é a linha de montagem. Ele tem um processo de armazenamento na linha, [...] as linhas de montagem, nos últimos anos, sofreram muitas mudanças, mas as mudanças da linha não evoluíram na questão embalagens (ENTREVISTADO - TÉCNICO DE PCP).

O técnico de PCP também abordou a importância de discutir esse assunto dentro da empresa: “[...] precisamos urgente tomar decisões que determinem que tipos de embalagens que vamos usar para cada produto.” Segundo ele, deveriam ser definidos parâmetros de embalagens para cada produto fabricado, levando em consideração o local de armazenamento e a sua utilização: “[...] este processo deve ser todo revisto, e determinar embalagens que acompanhe os itens no processo produtivo até o abastecimento sem a necessidade de manuseio durante os processos.”

O técnico de logística, por sua vez, enfatizou o desenvolvimento dos novos produtos: “hoje temos todo um cuidado no desenvolvimento de novos produtos, com uma pessoa da logística, participando diretamente do processo de criação de embalagens, o que não acontecia tempo atrás.” No que concerne ao melhoramento das embalagens, o almoxarife 2 acredita que existe a necessidade de uma “[...] negociação com fornecedores, para uma padronização das embalagens, [...] para que venha em uma embalagem que atenda à linha de montagem.” Tal aspecto é relevante, uma vez que, no sistema da cadeia de suprimentos, as embalagens são capazes de exercer um impacto direto nos resultados de desempenho (ZAILANI *et al.*, 2012).

4.3 ANÁLISE DAS MOVIMENTAÇÕES

Com o objetivo de reduzir os desperdícios em movimentações que não agregam valor ao produto, a décima quarta questão do roteiro de entrevista visou conhecer o que já existia e o que poderia ser melhorado no que concerne às movimentações. O coordenador da logística falou que hoje não existe um projeto específico dentro da logística: “[...] não tem uma equipe que faça a avaliação desse excesso de movimentação, e este excesso de movimentação está dentro das sete perdas logísticas; então nós não temos ainda implementado.”

A esse respeito, o técnico da linha de montagem afirmou que, “[...] para reduzir a movimentação de pessoas e empilhadeiras, seria necessário agrupar o máximo de peças possível próximo à área de trabalho, [...] as peças têm que estar próximas ao montador.” Além disso, mencionou um agravante para a movimentação e o armazenamento na borda de linha, pois o fato de a linha de montagem ser uma linha multiproducto afeta bastante as movimentações dentro da linha devido à grande variedade de peças: “[...] como nós temos uma linha só, para todos os modelos desde o 4100, que é o menor, até o 7215, que é o maior de 215cv, isso acarreta uma quantidade muito grande de itens dentro da linha.”

O técnico de PCP, quando questionado

sobre o tema, citou algumas mudanças que serão realizadas nos processos, como melhorias para redução de movimentações dentro da empresa. Segundo ele,

tem um projeto em andamento de colocar nas empilhadeiras um *display*, onde os pontos de coletas vão ter um botão, onde a pessoa, quando largar uma determinada carga para ser coletada, vai apertar este botão, e o *display* que está anexado na empilhadeira vai dizer para o motorista que naquele ponto ele tem uma determinada carga para coletar (ENTREVISTADO - TÉCNICO DE PCP).

4.4 ANÁLISE DE SUGESTÕES DE MELHORIAS NA LOGÍSTICA

A décima quinta questão do roteiro de entrevista destinava-se a saber se os entrevistados eram incentivados a apresentar sugestões de melhorias e o grau de implementação dessas sugestões dentro da logística. O técnico do PCP da empresa não trabalhava, diretamente, na logística, mas acreditava que existiam sugestões de melhorias, pois “[...] a logística, nos últimos anos, vem evoluindo bastante na questão de melhorias, feitas dentro do seu próprio setor, tanto em questão de *layout*, organização, sistemas de armazenamento. São perceptíveis diversas melhorias as quais foram feitas dentro do processo logístico.”

Com a décima oitava questão das entrevistas, buscou-se conhecer as melhorias implementadas na logística nos últimos anos, bem como a percepção dos entrevistados sobre essas melhorias. O coordenador de logística destacou os principais projetos de melhorias realizadas na logística:

Implementamos a questão do *Kanban* de fixadores, [...] nós não tínhamos um *Kanban* que trabalhava de tal forma como a ferramenta exige, este foi um primeiro projeto. Foi realizada a adequação de alguns *layouts* dos almoxarifados que vieram a somar na redução de movimentações principalmente (ENTREVISTADO - COORDENADOR DE LOGÍSTICA).

O técnico da linha de montagem, por sua vez, disse que “o *layout* foi remodelado na logística, no sistema CKD foram realizadas muitas melhorias e também a redução de estoques de normalizados com a reestruturação dos *Kanban*.” Ele mencionou, ainda, as melhorias “do Entrepasto, do WMS, melhorias em relação ao bloco K, são as melhorias que estão mais relacionadas à logística e produção”.

A décima nova pergunta do roteiro de entrevistas questionou os entrevistados sobre sugestões para melhorar o desempenho da logística. As principais propostas por eles apresentadas podem ser visualizadas a seguir, no Quadro 2.

Quadro 2 - Sugestões de melhorias

| Função | Sugestões |
|------------------------------|--|
| Técnico de logística | “Buscar valorizar as pessoas, para que se sintam valorizadas para que realizem e deem ideia para sempre estar melhorando com treinamentos e valorização”. |
| Almoxarife especializado | “Na área do CKD, está meio defasado, não está estruturado, falta computadores para o pessoal trabalhar; o CKD é a área com mais dificuldade da logística hoje”. |
| Almoxarife 2 | “Mostrar para cada colaborador deste setor e das outras áreas como funciona todos os procedimentos da logística, a movimentação de materiais, as movimentações no sistema, como é feito a entrada e a baixa dos materiais”. |
| Almoxarife 3 | “Com treinamentos, maior diálogo, uma participação maior da gestão com os funcionários [...] maior utilização dos sistemas WMS e ABT que estão aí para nos ajudar e facilitar nosso trabalho”. |
| Almoxarife 4 | “Treinamentos para melhorar o desempenho do pessoal”. |
| Técnico da linha de montagem | “Ter um acompanhamento mais de perto nesta área de abastecimento; na logística, deveria ser feito um estudo para avaliar os parâmetros dos itens com a disponibilidade do que estava disponível, o plano de montagem semanal”. |

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Todas as contribuições trazidas pelos entrevistados buscam melhorar o desempenho da logística – entre essas sugestões, está o combate aos desperdícios. Isso evidencia a necessidade de melhorias nos treinamentos e de informações mais confiáveis, a fim de aprimorar a logística interna na empresa (BUONAMICO; MULLER; CAMARGO, 2017).

4.5 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E DOS TREINAMENTOS NA LOGÍSTICA

Nesta seção, são abordadas as principais informações necessárias para desempenhar um bom trabalho dentro da logística e quais os treinamentos fundamentais para esse tipo de trabalho. Assim, a décima sexta questão do roteiro de entrevista destinou-se a perguntar aos entrevistados quais informações julgavam necessárias para desempenhar um bom trabalho – esse aspecto ficou definido como uma subcategoria *a posteriori* na pesquisa.

Para o coordenador de logística, as principais informações são “o planejamento de produção, planejamento de compras e entregas [...], uma visão do que tem produzido e o que tem a receber para que as pessoas que são o miolo do processo consigam se organizar para fazer um bom dimensionamento na parte do recebimento e de abastecimento.” Já o almoxarife 1 afirmou “nossa principal limitação é informações relacionadas a sistema; eu acredito que nós deveríamos ter mais informações e acessos aos sistemas utilizados, para conseguirmos realizar um trabalho mais eficiente.” O inventarista, por sua vez, disse: “[...] como funciona sistema, como o WMS e ABT, nesta questão nos pecamos na logística.”

Já o almoxarife 4 salientou que “todas as informações que estão diretamente relacionadas à área de logística” são muito importantes. E o almoxarife 3 mencionou ser necessária “uma boa integração sobre o nosso processo manual de orientação, [...] conseguir explicar sua função, porque dela está fazendo parte e a

importância, explicar as informações necessárias se os funcionários tivessem um maior conhecimento do programa WMS.”

Evidencia-se, assim, que faltam informações básicas para alguns entrevistados, principalmente no que concerne aos sistemas utilizados pela empresa. Trata-se de um ponto a ser bastante trabalhado para melhorar a área da logística organizacional.

A décima sétima questão do roteiro de entrevista visou conhecer a percepção dos entrevistados sobre os treinamentos necessários para a logística. Conforme o coordenador de logística,

ver os principais pontos que são gargalos, não só em nível de logística, mas em nível de empresa, e que a logística, muitas vezes, ela consegue fazer com que esses gargalos sejam eliminados por meio de uma logística diferente ou de uma interação diferente com a fábrica ou qualquer outra área (ENTREVISTADO – COORDENADOR DE LOGÍSTICA).

Para o técnico da linha de montagem, precisa-se de “treinamentos de sistemas de logística mesmo, como o *Kanban*, como funciona um *Kanban*, tempos de transportes, tempos de espera e itens que precisam passar por inspeção da qualidade.”

E a vigésima questão, última do roteiro de entrevista, buscou saber se os participantes acreditam que o processo da logística pode ser executado de uma forma melhor que a atual. A seguir, no quadro 3, apresenta-se um resumo das respostas dadas pelos entrevistados.

Quadro 3 - Opiniões sobre o processo logístico

| Funções | Ações |
|------------------------------|---|
| Coordenador de logística | “Hoje tem muitas ferramentas, muitos <i>softwares</i> , onde tem muitos conceitos que podem transformar a logística, tornando-a muito mais enxuta, muito mais produtiva, auxiliando o fornecedor, olhando toda a cadeia, ajudando a ter um processo muito mais limpo, muito mais direto, que visa a reduzir o custo logístico”. |
| Técnico de PCP | “Integrar melhor os sistemas e não trabalhar somente com a confiança no ser humano [...] integrar o conhecimento logístico com o conhecimento de montagem e com o conhecimento de manufatura, [...] existe um potencial muito grande dentro de todos os processos de montagem e produção”. |
| Técnico de logística | “O processo de logística já foi bom, melhorou bastante e tem muito que melhorar”. |
| Almoxarife 3 | “No recebimento, na forma como as peças chegam, nas questões dos estrados, das embalagens, de como o WMS funciona, facilitaria a entrada das peças e a nossa movimentação”. |
| Técnico da linha de montagem | “Todo o processo pode ser melhorado e deve ser melhorado, a melhoria contínua como o caminho a seguir”. |
| Inventarista | “O caminho da melhoria contínua, hoje fizemos um processo que talvez daqui a um ano não atenda nossas necessidades”. |

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Para Bardin (2004, p. 111), a “categorização é uma operação de classificação de elementos constituídos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente por reagrupamento segundo o gênero (analogia) com critérios previamente definidos.” Nesta pesquisa, foram definidas *a priori* as seguintes categorias: metas e objetivos da pesquisa, gerenciamento de estoques, mentalidade enxuta, produção puxada e movimentações. No decorrer das entrevistas, definiram-se *a posteriori* mais algumas categorias: embalagens, pontos críticos e gargalos, informações e treinamentos e melhorias.

4.6 ANÁLISE COM AUXÍLIO DE SOFTWARE

Nesta seção, apresenta-se a análise das entrevistas realizadas. Os dados obtidos foram importados para o *software* NVIVO 11®, sendo posteriormente codificados e extraídos para análise. Esse processo possibilitou a execução de duas análises: uma realizada a partir dos nós, e outra efetuada com base nas fontes das pesquisas (entrevistas).

A partir da estrutura de nós criada, procedeu-se, também, à codificação teórica de Flick (2009), sendo utilizadas as três etapas por

ele propostas: aberta, axial e seletiva. Por meio da estrutura de nós do *software*, foram obtidas as categorias e subcategorias que formam a codificação aberta e a codificação axial. Já a integração das subcategorias da codificação axial proporcionou a história do estudo de caso, que resultou na codificação seletiva.

Na codificação aberta, criaram-se as categorias, que depois foram codificadas (nós). Formaram-se, assim, categorias *a priori*, listadas com base no referencial teórico, buscando alcançar o objetivo proposto nesta pesquisa, e categorias *a posteriori*, elencadas com base nos dados obtidos de cada entrevistado, de acordo com as questões do roteiro das entrevistas.

Na codificação axial, foram identificadas as subcategorias dentro de cada nó da codificação aberta. Dentro de alguns nós, criaram-se subcategorias para auxiliar na análise e facilitar o alcance do objetivo proposto na pesquisa. Assim, foram fixadas categorias *a priori*, definidas com base em cada etapa do processo logístico da empresa: gerenciamento de estoques, metas e objetivos da logística, movimentações, análise dos processos, mentalidade enxuta e produção puxada. Além disso, foram definidas categorias *a posteriori*, estabelecidas no decorrer

das entrevistas: embalagens, pontos críticos e gargalos, informações e treinamentos na logística.

Na codificação seletiva, foi desenvolvida a história do estudo de caso, permitindo a integração de todas as categorias e subcategorias. No quadro 4, exposto a seguir, consta a codificação teórica deste estudo.

Quadro 4 - Codificação teórica

| CODIFICAÇÃO TEÓRICA | | |
|--|--|--|
| CODIFICAÇÃO ABERTA | CODIFICAÇÃO AXIAL | CODIFICAÇÃO SELETIVA |
| ANÁLISE DA MENTALIDADE ENXUTA | ANÁLISE DA MENTALIDADE ENXUTA | O estudo de caso desenvolvido nesta pesquisa refere-se a uma empresa montadora de tratores localizada em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul. Para a coleta de dados, foram entrevistadas dez pessoas: o coordenador de logística, o técnico de PCP, o técnico da linha de montagem, o técnico de logística, o almoxarife especializado, o inventarista e quatro almoxarifes que trabalham diretamente com o abastecimento da linha de montagem. O objetivo geral do estudo foi identificar oportunidades de melhoria na logística interna de abastecimento de uma linha de montagem. Como categorias <i>a posteriori</i> , elencaram-se embalagens, pontos críticos da logística e informações e treinamentos. |
| DESPERDÍCIO | DESPERDÍCIO | |
| MENTALIDADE ENXUTA | MENTALIDADE ENXUTA | |
| ANÁLISE DA PRODUÇÃO PUXADA | ANÁLISE DA PRODUÇÃO PUXADA | |
| ANÁLISE DAS EMBALAGENS | ANÁLISE DAS EMBALAGENS | |
| ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E TREINAMENTOS | ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E TREINAMENTOS | |
| INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS | INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS | |
| TREINAMENTOS NECESSÁRIOS | TREINAMENTOS NECESSÁRIOS | |
| ANÁLISE DAS MOVIMENTAÇÕES | ANÁLISE DAS MOVIMENTAÇÕES | |
| ANÁLISE DAS SUGESTÕES DE MELHORIAS | ANÁLISE DAS SUGESTÕES DE MELHORIAS | |
| MELHORIAS IMPLEMENTADAS | MELHORIAS IMPLEMENTADAS | |
| SUGESTÕES DE MELHORIAS | SUGESTÕES DE MELHORIAS | |
| ANÁLISE DOS PONTOS CRÍTICOS E GARGALOS | ANÁLISE DOS PONTOS CRÍTICOS E GARGALOS | |
| PONTOS CRÍTICOS E GARGALOS DA LOGÍSTICA | PONTOS CRÍTICOS E GARGALOS DA LOGÍSTICA | |
| PONTOS CRÍTICOS E GARGALOS ENTRE LOGÍSTICA E LINHA DE MONTAGEM | PONTOS CRÍTICOS E GARGALOS ENTRE LOGÍSTICA E LINHA DE MONTAGEM | |
| PONTOS CRÍTICOS E GARGALOS ENTRE LOGÍSTICA E PRODUÇÃO | PONTOS CRÍTICOS E GARGALOS ENTRE LOGÍSTICA E PRODUÇÃO | |
| ANÁLISE DOS PROCESSOS LOGÍSTICOS | ANÁLISE DOS PROCESSOS LOGÍSTICOS | |
| MELHORIAS NOS PROCESSOS LOGÍSTICOS | MELHORIAS NOS PROCESSOS LOGÍSTICOS | |
| PROCESSOS LOGÍSTICOS | AUDITORIAS NOS PROCESSOS LOGÍSTICOS | |
| GERENCIAMENTO DE ESTOQUES | GERENCIAMENTO DE INVENTÁRIOS | |
| AUDITORIAS NOS PROCESSOS | NÃO CONFORMIDADES NA LOGÍSTICA | |
| GERENCIAMENTO DE INVENTÁRIOS | METAS E OBJETIVOS DA LOGÍSTICA | |
| NÃO CONFORMIDADES NA LOGÍSTICA | | |
| METAS E OBJETIVOS DA LOGÍSTICA | | |

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

4.6.1 Análise dos nós

As entrevistas realizadas com o coordenador da logística, o técnico de logística, o técnico de PCP, o técnico da linha de montagem, o almoxarife especializado, o inventarista e quatro almo-

xarifes foram transcritas e importadas para o *software* NVIVO 11®, possibilitando a codificação em “nós”. Essa estrutura de nós foi criada a partir das fontes (entrevistas) e referências (quantidade de vezes que foi codificado algum trecho da entrevista em determinado nó), como se pode observar no quadro 5.

Quadro 5 - Estrutura de nós no *software* NVIVO 11 ®

| NÓS | Fontes | Referências |
|--|---------------|--------------------|
| ANÁLISE DA MENTALIDADE ENXUTA | 0 | 0 |
| DESPERDÍCIO | 9 | 9 |
| MENTALIDADE ENXUTA | 9 | 10 |
| ANÁLISE DA PRODUÇÃO PUXADA | 10 | 12 |
| ANÁLISE DAS EMBALAGENS | 10 | 22 |
| ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E TREINAMENTOS | 0 | 0 |
| INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS | 10 | 10 |
| TREINAMENTOS NECESSÁRIOS | 10 | 10 |
| ANÁLISE DAS MOVIMENTAÇÕES | 10 | 10 |
| ANÁLISE DAS SUGESTÕES DE MELHORIAS | 0 | 0 |
| MELHORIAS IMPLEMENTADAS | 10 | 12 |
| SUGESTÕES DE MELHORIAS | 10 | 27 |
| ANÁLISE DOS PONTOS CRÍTICOS E GARGALOS | 0 | 0 |
| PONTOS CRÍTICOS E GARGALOS DA LOGÍSTICA | 10 | 10 |
| PONTOS CRÍTICOS E GARGALOS ENTRE LOGÍSTICA E LINHA DE MONTAGEM | 10 | 10 |
| PONTOS CRÍTICOS E GARGALOS ENTRE LOGÍSTICA E PRODUÇÃO | 10 | 11 |
| ANÁLISE DOS PROCESSOS LOGÍSTICOS | 0 | 0 |
| MELHORIAS NOS PROCESSOS LOGÍSTICOS | 9 | 9 |
| PROCESSOS LOGÍSTICOS | 10 | 10 |
| GERENCIAMENTO DE ESTOQUES | 0 | 0 |
| AUDITORIAS NOS PROCESSOS | 10 | 11 |
| GERENCIAMENTO DE INVENTÁRIOS | 10 | 12 |
| NÃO CONFORMIDADES NA LOGÍSTICA | 10 | 10 |
| METAS E OBJETIVOS DA LOGÍSTICA | 10 | 10 |

Fonte: extraído do *software* NVIVO 11® (2019).

A partir da estruturação dos nós e da codificação das entrevistas, com as ferramentas do *software* NVIVO 11® foi possível estabelecer algumas relações entre as palavras. Nesse sentido, analisou-se, por exemplo, a frequência de palavras, que aponta a contagem de palavras relevantes na análise, possibilitando observar se os termos relacionados ao objetivo da pesquisa foram citados durante as entrevistas. Na nuvem de palavras, exposta a seguir, na figura 1, são demonstrados os termos mais relevantes da análise no que concerne à frequência em que esses termos foram usados.

Figura 1 - Nuvem de palavras dos “nós”



Fonte: extraído do *software* NVIVO 11 ® (2017).

O *software* indicou relações entre termos como “almoxarifado” (citado 40 vezes) e “movimentação” (citado 37 vezes), evidenciando o impacto que as movimentações de materiais ocasionam no almoxarifado. Para Castiglioni (2013), a movimentação de materiais pode ser definida como todo o deslocamento físico de materiais dentro de uma instalação.

Os “estoques” (citado 79 vezes) de “materiais” (citado 22 vezes) estão relacionados a “metas” (citado 25 vezes) e a “inventário” (citado 19 vezes), termos esses que mostram a relevância dos inventários de materiais para alcançar as metas de redução dos estoques dentro de uma empresa. Já “trabalho” (citado 35 vezes) está ligado a “tempo” (citado 30 vezes), evidenciando a relevância do tempo para o trabalho e o quanto o fato de estar no tempo certo e no ponto de uso impacta os materiais, afetando diretamente o trabalho efetuado em determinado processo.

Por fim, destaca-se, conforme prevê Moura (1999), que a “produção” (citado 46 vezes) da “empresa” (citado 48 vezes) pode utilizar o “Kanban” (citado 22 vezes) como uma das técnicas para puxar a produção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que a proposta desta pesquisa consistiu em identificar oportunidades de melhoria na logística interna do abastecimento de uma linha de montagem multiproducto em uma empresa de tratores de Caxias do Sul, é possível afirmar que o objetivo em questão foi atendido. Constatou-se, inicialmente, uma falta de informações básicas para os profissionais

que trabalham com o abastecimento das linhas, aspecto evidenciado, por exemplo, pelo fato de desconhecerem os planos de montagem da semana, a previsão de chegadas das peças e as peças que precisam ser produzidas com maior agilidade por estar em falta e serem necessárias para finalizar produtos posicionados no final da linha de montagem. Esses quesitos impactam diretamente a montagem, de forma que a logística da empresa precisa criar meios efetivos para disseminar as informações aos profissionais que trabalham diretamente no abastecimento.

Além disso, ficou evidente, nas entrevistas, que as embalagens utilizadas na empresa não atendem à logística e ao abastecimento na borda de linha, gerando retrabalho no recebimento, na armazenagem, no abastecimento das peças e na montagem dos produtos. As embalagens devem partir do fornecedor e passar por todos os processos da empresa até chegar à borda de linha, a fim de evitar movimentações, retrabalhos e danos nos materiais.

Embora a empresa tenha criado, recentemente, um manual de embalagem com todas as informações relacionadas às embalagens, esse manual não era conhecido pelos técnicos de PCP e da linha de montagem, que são o principal fornecedor e o principal cliente da logística interna da empresa. As embalagens constituem um ponto crítico dentro da empresa, que pode ser trabalhado para aumentar o desempenho da logística e diminuir os custos dos produtos, otimizando recursos e aumentando qualidade.

Ressalta-se, ainda, a falta de confiabilidade nos fluxos de informações entre as áreas de logística, PCP e linha de montagem, fator apontado pelos entrevistados. A deficiência nos fluxos de informações está atrelada aos sistemas usados pela empresa, uma vez que não há conexão entre esses sistemas no controle das informações. Também foi destacada a ineficiência do sistema WMS da logística, pois as informações não são confiáveis, e as pessoas que trabalham no operacional da logística não têm os acessos necessários para desempenhar suas funções, acarretando ineficiência do trabalho executado.

Diante disso, cabe mencionar que a gestão

da logística tornou-se uma vantagem competitiva para as empresas por tratar de um processo estratégico na aquisição, na movimentação, na armazenagem e no abastecimento de materiais e no fluxo de informações, demonstrando a relevância da pesquisa desenvolvida. Neste estudo de caso, foram identificadas oportunidades de melhorias por meio das sugestões e opiniões dos funcionários entrevistados, possibilitando ações de acordo com as necessidades específicas do processo logístico interno da empresa Agrale S.A.

Conclui-se que a empresa não possui alinhamento operacional entre funcionários do mesmo setor, aspecto identificado pela falta de informações básicas para os profissionais que trabalham com o abastecimento das linhas. Dessa forma, mesmo que a empresa, além de comprar os insumos, planeje a mão de obra e a produção, os funcionários que executam as tarefas não recebem todas as informações necessárias para o desempenho de sua função, ocasionando perdas.

É preciso citar, ainda, algumas limitações desta pesquisa, com destaque ao fato de que o estudo de caso único não permite fazer generalizações quanto aos resultados apresentados. Em relação a pesquisas futuras, sugere-se uma análise sobre outra área da empresa, uma vez que esta pesquisa limitou-se a identificar oportunidades na área da logística com foco na ótica da própria logística. Assim, este estudo pode ser aplicado, por exemplo, sob a ótica dos setores de produção e linha de montagem, podendo, também, ser realizado a partir de uma abordagem quantitativa.

REFERÊNCIAS

- AGRALE S.A. **Perfil financeiro**. Arquivo da empresa, 2014.
- BARCELOS JÚNIOR, H. **O papel da logística na cadeia produtiva**: um estudo de caso. 2002. 101 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/83498>. Acesso em: 4 set. 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BOYSEN, N. *et al.* Part logistics in the automotive industry: decision problems, literature review and research agenda. **European Journal of Operational Research**, v. 242, p. 14, 2015.
- BUONAMICO, N.; MULLER, L.; CAMARGO, M. A new fuzzy logic-based metric to measure lean warehousing performance. **Supply Chain Forum: An International Journal**. Taylor & Francis, v. 18, n. 2, p. 96-111, 2017.
- CASTIGLIONI, J. A. M. **Logística operacional**: guia prático. 3. ed. São Paulo: Érica, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536505770/>. Acesso em: 1 nov. 2016.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégia, planejamento e operações. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson, 2004.
- DUBEY, R. *et al.* Sustainable supply chain management: framework and further research directions. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, p. 1119-1130, 2017.
- FENG, Y.; ZHU, Q.; LAI, K. H. Corporate social responsibility for supply chain management: A literature review and bibliometric analysis. **Journal of cleaner production**, v. 158, p. 296-307, 2017.
- FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKER, P. F. (org.). **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>. Acesso em: 24 abr. 2015.

- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <https://ucsvirtual.ucs.br/>. Acesso em: 13 out. 2016.
- GRANT, D. B. **Gestão de logística e cadeia de suprimentos**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>. Acesso em: 15 out. 2016.
- LIN, J. *et al.* The extension and exploitation of the inventory and order based production control system archetype from 1982 to 2015. **International Journal of Production Economics**, v. 194, p. 135-152, 2017.
- MOREIRA, D.A. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502180420/cfi/148!4/4@0.00:4.33>. Acesso em: 16 jan. 2017.
- MOURA, R. A. **Kanban: a simplicidade do controle da produção**. 5.ed. São Paulo: IMAM Editora e Comércio LTDA, 1999.
- NOGUEIRA, A. S. Logística empresarial: uma visão local com pensamento globalizado. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477708/>. Acesso em: 24 out. 2016.
- PAOLESCHI, B. **Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Érica, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536513324/>. Acesso em: 15 set. 2016.
- PIPLANI, R.; ANG, A. W. H. Performance comparison of multiple product kanban control systems. **International Journal of Production Research**, v. 56, n. 3, p. 1299-1312, 2018.
- PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management): conceitos, estratégias, práticas e casos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- RODRIGUES, M. G. **Abastecimento de materiais numa linha de montagem final multiproducto**. 2016. 74 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2016.
- SIMECS. Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul. **Perfil socioeconômico**. 2017. Disponível em: www.simecs.com.br. Acesso em: 15 mar. 2017.
- TEIXEIRA, E. C. **Mapeamento da logística interna em uma empresa do setor de autopeças**. 2008. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2008.
- WANG, H.; GONG, Q.; WANG, S. Information processing structures and decision making delays in MRP and JIT. **International Journal of Production Economics**, v. 188, p. 41-49, 2017.
- YAZDANI, M. *et al.* A group decision making support system in logistics and supply chain management. **Expert Systems with Applications**, v. 88, p. 376-392, 2017.
- ZAILANI, S. *et al.* Sustainable supply chain management (SSCM) in Malaysia: A survey. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 330-340, 2012.
- Agradecimentos:** “O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001”, conforme PORTARIA Nº 206, DE 4 DE SETEMBRO DE 2018”.

ARTIGOS

PROCESSO E ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA NA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO

PROCESS AND STRATEGY AS PRACTICE IN DECISION-MAKING: A CASE STUDY

RESUMO

Este estudo teve como objetivo compreender como ocorre o processo de tomada de decisão, a partir da análise das práticas estratégicas e da ação dos praticantes, em uma indústria de confecção. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso. Os dados coletados nas entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise documental foram tratados com a técnica de análise da narrativa e pela triangulação de dados. Os resultados apontam que diferentes formas de análise do contexto organizacional têm gerado práticas importantes, como a adoção de ferramentas estratégicas, a exemplo da análise SWOT, planejamento estratégico e pesquisas de mercado. Essas práticas articuladas pelos praticantes da estratégia têm proporcionado à organização maior assertividade no processo de tomada de decisão.

Palavras-chave: Contexto Organizacional. Estratégia como Prática. Tomada de Decisão. Ação dos Praticantes.

ABSTRACT

This study aimed to understand how the decision-making process occurs through the analysis of strategic practices and practitioners' action in a confection industry. For this, a qualitative study was carried out, through a case study. The data collected in the semistructured interviews, direct observation and documental analysis were treated with the technique of narrative analysis and data triangulation. The results point out that different forms of analysis of the organizational context have generated important practices like the adoption of strategic tools such as the SWOT analysis, strategic planning and market research. These practices articulated by the practitioners of the organization have given greater responsiveness in the decision-making process.

Keywords: Organizational context. Strategy as practice. Decision making. Action of the practitioners.

Nathalia Berger Werlang
nathaliabw@gmail.com
Doutora em Administração.
Centro Universitário FAI -
UCEFF. Itapiranga, Santa
Catarina, Brasil.

Rosalia Aldraci Barbosa
Lavarda
rblavarda@gmail.com
Bacharela em Administração.
Universidade Federal de Santa
Catarina, UFSC. Florianópolis,
Santa Catarina, Brasil.

Liara Letícia Lorenzatto
liara_lorenzatto@hotmail.com
Bacharela em Administração.
Centro Universitário FAI -
UCEFF. Itapiranga, Santa
Catarina, Brasil.

1 INTRODUÇÃO

A elaboração das estratégias empresariais é formada por meio de uma série de fatores internos e externos. Devido às contínuas transformações, que ocorrem na sociedade, os negócios sofrem pressões de todos os lados, para que consigam adaptar-se aos contínuos novos cenários que se apresentam, a fim de continuarem competitivos no mercado. Entretanto, não existe um modelo único de estratégia, que deve ser seguido por todas as empresas, há, sim, que se observarem as características internas e os fatores externos, que incidem sobre cada uma delas. Esses são elementos de preocupação central do campo da estratégia (CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992), tanto nas pesquisas relacionadas ao conteúdo, quanto àquelas relacionadas ao processo estratégico.

A concepção de que não existe uma única forma de gestão de todas as empresas surge com a teoria contingencial, a partir dos anos de 1970 e 1980, ou seja, cada empresa precisa encontrar a melhor forma de se organizar a fim de alcançar seus objetivos (LAWRENCE; LORSCHE, 1967).

Etzioni (1989) corrobora, ao afirmar que as organizações são unidades sociais, que compreendem diferentes objetivos organizacionais a partir de suas funções, que podem ser baseadas na busca pela legitimação a fim de justificar suas atividades, construção de padrões que possam avaliar sua eficiência, rendimento e análise de unidades de medida para justificar sua produtividade. Assim, a razão de ser da organização está baseada na resposta a esses objetivos, o que vai exigir a definição de diferentes estratégias.

Dessa forma, esse alinhamento e ajuste da estratégia organizacional com o ambiente podem ser compreendidos como um fenômeno social, um conjunto de práticas organizadas que estão sempre em (re)construção (CZARNIAWSKA, 2004, 2008, 2013; SCHATZKI, 2006), além do que a perspectiva de processo permite compreender em nível micro os aspectos relevantes de como as estratégias são moldadas e implementadas, na prática para dar

resultado a essas demandas do ambiente (BURGELMAN *et al.*, 2018).

A prática, como um movimento social, começou a ganhar força entre os anos de 1970 e 1980, uma vez que a relação entre teoria e prática ganhou destaque nas Ciências Sociais, especialmente no que se refere aos estudos organizacionais. Isso ocasionou uma “virada” para a ênfase à prática social (SCHATZKI, 2001), que se tornou uma alternativa em relação às teorias clássicas (RECKWITZ, 2002; FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011).

Diferente das abordagens reducionistas e individualistas, que buscam explicar os fenômenos sociais, a partir da ação individual ou na estrutura, a prática social considera que os indivíduos e as práticas são fenômenos que carregam um contexto histórico e social (RECKWITZ, 2002; FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011; SCHATZKI, 2005).

Assim, a virada da prática parte do pressuposto de que as organizações precisam ser analisadas como um processo contínuo, um acontecimento, bem como do resultado das diferentes interações sociais, que surgem a partir do processo de organizar (CZARNIAWSKA, 2004, 2008, 2013; SCHATZKI, 2006).

No contexto dos estudos acerca da estratégia, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) destacam que eles vêm sendo apresentados a partir da perspectiva da estratégia como prática, sendo esta a intersecção entre prática (atividade), *praxis* (ações pelas quais as atividades são desenvolvidas) e praticantes responsáveis pelo desenvolvimento da ação estratégica. Ademais, Jarzabkowski *et al.* (2015) destacam a influência do ambiente nas práticas estratégicas que, de acordo com o “como” serão desenvolvidas pelos praticantes, irão contribuir para o alcance dos resultados pretendidos.

Diante do exposto, este estudo teve como objetivo compreender como ocorre o processo de tomada de decisão, a partir da análise das práticas estratégicas e da ação dos praticantes em uma indústria de confecção. Para alcançar esse objetivo, realizou-se uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso único

(STAKE, 2003) em uma indústria do setor de confecções. O caso selecionado atende aos critérios de acessibilidade e intencionalidade (EISENHARDT, 1989), uma vez que a organização apresentou as características necessárias para a viabilização do estudo proposto.

As técnicas de coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise de documentos disponibilizados pela organização. Para análise dos dados, foi adotada a técnica de análise da narrativa (LIEBLICH; TUVAL-MASHIACH; ZILBER, 1998) e comparação dos dados coletados.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: após essa introdução, buscou-se aporte teórico para dar sustentação à coleta e à análise de dados, tratando-se da estratégia como processo (de tomada de decisão) e como prática. A seguir, apresentam-se os aspectos metodológicos da pesquisa. Posteriormente, são apresentados os resultados da pesquisa e, nas considerações finais, são abordadas as principais contribuições do estudo, limitações e sugestões de futuras pesquisas.

2 TOMADA DE DECISÃO E ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

As estratégias estão, cada vez mais, presentes nas organizações atuais, sendo observada sua importância nas ações das organizações, em curto, médio e longo prazo. Isso corrobora sua presença como um elemento fundamental para a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa, conforme os objetivos que ela persegue.

O processo de tomada de decisão estratégica vem sendo discutido e pesquisado desde os primeiros estudos de estratégia, até as abordagens da renovação dos conceitos corporativos (CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992; BULGACOV *et al.*, 2007).

A tomada de decisão ocorre por meio de diferentes perspectivas, que podem ser consideradas como as decisões que são deliberadas, são tomadas de cima para baixo, como um processo centralizador; decisões do nível operacional, a partir de definições e demandas desde

o chão de fábrica (emergentes) e decisões, que ocorrem no nível intermediário, porém, com a participação de todos os níveis hierárquicos (integradores) (ANDERSEN, 2004).

No modelo deliberado, somente o gestor da alta direção é capaz de ser habilitado a obter informações, que orientam a aplicação ou a execução (HAMBRICK, 1987). Aqui, uma pessoa sozinha não é responsável pelo sucesso na estratégia, mas, sim, o trabalho de uma equipe bem preparada e qualificada. Nesse modelo, o ambiente oferece oportunidades e ameaças para as organizações, que estabelecem os critérios de escolha.

Apesar de as pesquisas em estratégia aparecerem focadas em um modelo de tomada de decisão na alta direção (*top-down*), outras perspectivas começam a ter ênfase na literatura, as quais estão centradas na base da organização e são formadas pelo modelo *bottom-up*, por um lado e pelo modelo *middle-up-down*, por outro lado, possuindo uma visão mais empreendedora e democrática com uma estrutura hierárquica horizontal, ou seja, do meio e de baixo para cima e com ênfase nas pessoas. O processo na tomada de decisão é considerado descentralizado e possui um ambiente orgânico, ou seja, com uma visão mais participativa (ANDERSEN, 2004; LAVARDA; GINER; BONET, 2011; MIRABEU; MAGUIRE; HARDY, 2018).

Assim, o campo de estudos em estratégia vem sendo (re)demarcado por múltiplas abordagens teóricas, entre as quais se tem destacado o dualismo entre processo e conteúdo (BULGACOV *et al.*, 2007), a depender do modo como se entende o praticante, pois é ele quem irá dizer o sentido que a estratégia possui. Dessa forma, olhar a estratégia como uma prática social é olhar como ela é; como as pessoas fazem e como ela está situada. A estratégia passa a ser compartilhada, reproduzida ao longo do tempo, e as pessoas pressupõem que, para fazer negócios, é preciso estratégia; isso significa uma prática social. Assim, a perspectiva que se passa a analisar para entender a estratégia é a da prática social, ou seja, considera-se a virada da prática para analisar a estratégia a par-

tir da perspectiva micro, do dia a dia, da ação (SCHATZKI, 2001; RECKWITZ, 2002; ORLIKOWSKI, 2007; NICOLINI, 2012; CZARNIAWSKA, 2013).

O tema estratégia como prática ou *strategizing* surgiu nos estudos de estratégia, nos anos de 1990, com Whittington (1996) e vem sendo discutido e expandido em diversos estudos contemporâneos, como Balogun, Huff e Johnson (2003), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), Chia e Mackay (2007), Rasche e Chia (2009), Jarzabkowski (2010), Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010), Cardoso e Lavarda (2015), Jarzabkowski, Burke e Spee (2015), Iasbech e Lavarda (2018).

O estudo de Whittington (1996) foi responsável por disseminar o conceito de “*strategy as practice*”, por meio da definição do conceito como prática social, voltando os olhares para os praticantes das estratégias e suas interações.

Jarzabkowski (2003) ampliou o conceito de estratégia como prática, ao afirmar que ela é composta por um agrupamento de interações e interpretações dos colaboradores, que estão à frente de atividades estratégicas de uma empresa. Assim, as ações do dia a dia passam a ser valorizadas e investigadas, a partir da estratégia como prática, que são resultantes das atividades habituais de uma empresa (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

A partir desses estudos, a estratégia vem sendo vista como atividade micro-organizacional, ou seja, como atividades diárias dos membros da organização que podem ser consideradas estratégicas para qualquer empresa (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI, 2003; VAN DE VEN; JOHNSON, 2006).

Jarzabkowski (2004) define a estratégia como prática por um conjunto de atividades que envolvem normas, regras, rotinas, hábitos e processos que os atores desenvolvem a partir de demandas. Além disso, a autora sugere que as práticas podem ser classificadas como racionais e administrativas, relativas a atividades organizacionais e direção; discursivas, relativas aos símbolos e aos resultados gerados na

interação entre os atores envolvidos nas ações episódicas, que geram interação entre os praticantes no decorrer da execução da estratégia.

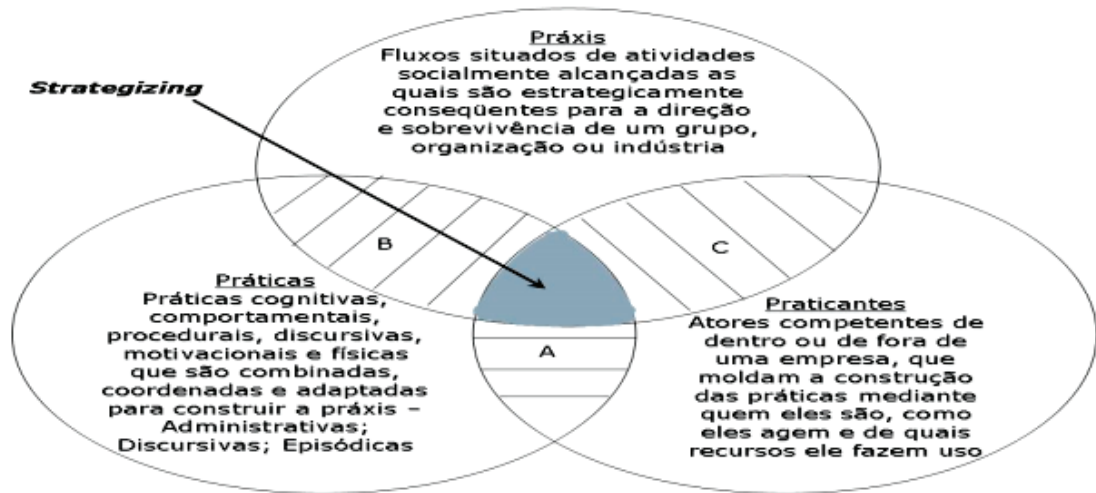
Justamente por isso, essa vertente de investigação de estratégias recebeu o nome de estratégia como prática, uma vez que compreende que a estratégia é construída, diariamente, pelos atores envolvidos no processo durante suas atividades e rotinas de trabalho (WHITTINGTON, 2006). Assim, a estratégia pode ser definida pelas atividades que os membros executam e não apenas como uma atividade definida pela alta direção (VAN DE VEN; JOHNSON, 2006).

Bulgacov *et al.* (2007) corroboram a visão micro-organizacional da estratégia como prática, uma vez que o foco de investigação se concentra tanto no processo de formulação e implementação da estratégia, quanto nas atividades diárias dos funcionários, à medida que se relacionam as atividades habituais aos resultados organizacionais.

De acordo com Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), o *strategizing* ocorre por meio da interação de três elementos, que são as práticas, a práxis e os praticantes, figura 1. As práticas são caracterizadas pelas rotinas, pelos procedimentos e pelas normas que surgem da estratégia; entretanto, acontecem de uma forma relacionada à cultura organizacional, ou seja, surgem da cultura já enraizada na organização (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL 2007).

Ainda, para Whittington (2006), as práticas são compreendidas como rotinas e procedimentos comportamentais que envolvem questões da cultura organizacional, como tradições e normas das organizações.

Figura 1 - Strategizing: um modelo conceitual para analisar a Estratégia como Prática



Fonte: (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 11).

A práxis é definida por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) como as interligações que existem entre as ações dos atores envolvidos na instituição, assim como as ações desempenhadas por eles, a fim de alcançar as metas previamente definidas.

Já os praticantes são representados pelos atores, que desenvolvem essas ações. São indivíduos que fazem parte da organização, em que, diariamente, são realizadas as práticas estratégicas. São considerados praticantes todos os atores organizacionais, sejam eles da base, intermediários, sejam do topo da pirâmide organizacional (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Dessa forma, Whittington (2006) destaca que os atores podem ser considerados os elementos-chave na abordagem da estratégia como prática, uma vez que são eles quem estão inseridos nas organizações e realizam as práticas. Sendo assim, são eles que auxiliam na formação e na implementação das estratégias. Além deles, os consultores e outros atores externos que possam contribuir com a organização também podem ser considerados praticantes, uma vez que contribuem para a estratégia organizacional.

Por isso, Whittington (2006) destaca que o ambiente interno e externo da organização se une, a partir do momento em que as experiên-

cias, vividas pelos praticantes no ambiente externo, passam a integrar o ambiente interno da empresa, a partir das práticas.

Sendo assim, a partir da visão da estratégia como prática, acredita-se que a identidade das pessoas da organização afeta a forma de como as estratégias são definidas. Nesse contexto, os estrategistas (praticantes), a partir de seu conhecimento e experiências, auxiliam no desenvolvimento e no molde das estratégias, fugindo do processo deliberado e de atribuição de responsabilidades (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Adicionalmente, Canhada e Bulgacov (2011) reafirmam que a estratégia, como prática social, tem como foco as atividades realizadas pelos indivíduos em nível micro-organizacional, que, ao interagirem e estarem envolvidos com relações de poder complexas, podem trazer os resultados esperados ou não pela organização.

Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) adotam uma abordagem diferente para a estratégia, como prática, na qual ela não é considerada deliberada e, sim, emergente, ou ainda, aberta, uma vez que aumenta a flexibilidade e a inclusão de atores e processos, à medida que se desenvolve na prática. Assim, ela envolve a participação de todos os atores na troca de informações e na aceitação de diferentes pontos

de vista, a fim de tornar a estratégia mais alinhada com todos os níveis organizacionais.

O estudo realizado por Teixeira e Costa (2012) buscou compreender a realidade de uma empresa multinacional catarinense do setor moveleiro a fim de identificar como a estratégia, como a prática é relevante nesse contexto. Sendo assim, a empresa que evoluiu de uma organização de fundo de quintal para uma multinacional, parceira com uma empresa italiana, utilizou-se da estratégia como prática uma vez que o modelo de produção, a incorporação da tecnologia italiana e os atores organizacionais, que foram treinados na Itália, contribuíram, fortemente, para a transformação da empresa.

Este estudo corrobora os achados de Jarzabkowski *et al.* (2015), os quais enfatizam a importância de estudar a prática no momento em que ela acontece e, da mesma forma, acompanha as atividades, à medida que elas ocorrem, a fim de evidenciar se existem lacunas entre a prática que foi formalizada e o que realmente acontece no dia a dia e, assim, evidenciar o que se chama de improvisações, ou ainda, escolhas alternativas.

Ao analisar o sucesso de fenômenos, que ocorrem ao longo do processo, Tureta e Júlio (2015) afirmam que todos os desafios enfrentados antes e durante o desfile de uma escola de samba foram superados a partir do momento em que os praticantes foram superando os desafios ao longo do percurso e conseguiram atingir o resultado esperado no fim do desfile.

Ainda, quando se analisa a importância dos atores externos para o sucesso das estratégias organizacionais, D'ávila *et al.* (2016) analisaram quais membros externos seriam relevantes a partir da visão dos empresários e o trabalho realizado por eles para as estratégias organizacionais.

Dias, Rossetto e Marinho (2017) realizaram um estudo a fim de compreender como as práticas discursivas contribuíram no fazer estratégia de uma instituição de ensino superior comunitária. Partindo de um estudo de caso único, os dados foram coletados por observações em reuniões de planejamento estratégico, análise documental e entrevista com responsá-

veis de cinco níveis hierárquicos da IES. Assim, os resultados apontam que a prática estratégica na instituição ocorre a partir de seu contexto histórico-social, da relação de poder dos diferentes estrategistas, das vozes dos praticantes e de seu processo de decisão.

Diante do exposto, percebe-se que inúmeros estudos vêm apresentando resultados decorrentes da interação da estratégia, como processo e prática, podendo ilustrar como é possível que decisões estratégicas possam ser tomadas, considerando o dia a dia da organização. Dessa forma, buscando responder à questão de pesquisa inicialmente proposta, elaborou-se a proposição decorrente da revisão teórica realizada, para guiar a pesquisa de campo e ser comparada com os dados coletados empiricamente. A tomada de decisão estratégica é definida a partir da análise do contexto organizacional (ambiente) e da ação dos praticantes (práticas estratégicas).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para justificar as diferentes abordagens epistemológicas, quando estamos tratando de estratégia como processo e estratégia como prática (BURGELMAN, 2017; BURGELMAN *et al.*, 2018), a metodologia adotada se apoia na fronteira de paradigmas, apresentada por Silva e Roman Neto (2006), considerada perspectiva multiparadigmática, defendendo que existe uma zona de transição entre os paradigmas funcionalista e interpretativo, os quais apresentam similaridades mais que diferenças em seu cruzamento.

Para atender ao objetivo do presente estudo, realizou-se uma pesquisa qualitativa, descritiva, sendo orientada pelo método de estudo de caso. De acordo com Stake (2003), o estudo de caso favorece a pesquisa empírica em que se estuda um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real. Com esse método, buscou-se obter experiências de empresários gestores de uma empresa de confecção situada em um polo têxtil no sul do Bra-

sil, a partir da narrativa de tomada de decisão em diferentes episódios estratégicos relevantes, considerando a busca em compreender, de forma aprofundada, o fenômeno no contexto em que ele ocorre, por meio do ponto de vista e do entendimento dos atores envolvidos (praticantes). O estudo de caso foi desenvolvido a fim de aprofundar a questão de pesquisa; para isso, buscou-se verificar diferentes fontes de evidências. O caso foi selecionado, seguindo os critérios de acessibilidade e intencionalidade (EISENHARDT, 1989), uma vez que a organização apresenta as características necessárias para viabilizar o estudo proposto.

A empresa do setor têxtil, já está, há mais de 25 anos, no mercado, possui quatro unidades produtivas no estado catarinense, além de escritórios corporativos em São Paulo. A seleção do caso em estudo no setor têxtil justificase pelo fato de o Brasil ser, atualmente, o 2º maior empregador da indústria de transformação e 2º maior gerador do primeiro emprego; é o 4º maior parque produtivo de confecção do mundo; 5º maior produtor têxtil do mundo; 4º maior produtor de malhas do mundo e faturou, em 2015, US\$ 39,3 bilhões (ABIT, 2016).

Sendo assim, buscou-se compreender o processo de tomada de decisão, a partir da análise das práticas estratégicas e da ação dos praticantes em uma indústria de confecção.

Em relação à técnica de coleta de dados utilizada, foram empregadas três diferentes fontes de investigação, proporcionando, assim, a triangulação dos dados, por meio da realização de entrevistas, observação direta e análise documental. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com quatro gestores de nível médio da empresa, uma vez que eles possuem relação direta com os gestores do topo da pirâmide, assim como com os praticantes da base. O instrumento de coleta de dados, que foi utilizado nesta pesquisa, foi adaptado do instrumento de Krakauer (2011).

Por questões éticas, os participantes foram convidados, previamente, a participar da pesquisa, assinando um termo de aceite. Além disso, as entrevistas foram gravadas e, poste-

riormente, transcritas para facilitar a análise.

Assim, a coleta de dados priorizou o processo de tomadas de decisões estratégicas e como as vozes dos praticantes são utilizadas para a formação das estratégias. Além das entrevistas, foram realizadas observações diretas em três reuniões de planejamento estratégico da empresa, nas quais se procurou observar o padrão de comportamento, a formação das decisões e a forma de atuação *in loco*. As observações buscaram responder à questão de pesquisa que orientou o estudo (Como ocorre o processo de tomada de decisão a partir da análise das práticas estratégicas e da ação dos praticantes?).

Foi também realizada a análise documental a partir de relatórios de crescimento da empresa e das atas de reuniões de decisões estratégicas fornecidas para o estudo.

Com base nas diferentes fontes de coleta de dados, foi possível realizar a triangulação dos dados (MINAYO; ASSIS; SOUZA, 2005). Esse procedimento permite a integração de diferentes fontes de evidência, proporcionando a minimização dos vieses e ampliando a confiabilidade dos dados.

Para a tabulação dos dados, foi utilizada a técnica de análise da narrativa, que procura entender a totalidade do fenômeno, a partir de suas peculiaridades (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006). As narrativas são transcritas com intuito de representar as evidências encontradas no campo.

Assim, passa-se para a apresentação e a análise dos resultados, desenvolvidas de forma conjunta (resultados das entrevistas, observação e documentos), considerando-se a abordagem indutiva proposta por Trochim (1989) em que se apresentam os dados empíricos e volta-se à teoria, contemplando e corroborando (ou não) os achados da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa, em estudo, está localizada no Município de São Carlos – SC (matriz) e possui mais cinco unidades no Brasil. Sua conjuntura

societária é formada por dois sócios e está atuando no mercado há 25 anos. São 536 funcionários diretos, mais 68 representantes comerciais; apresentou, em 2014, um faturamento acima de R\$ 3.600.000,00. O setor de atuação é o do ramo de confecção.

Os gestores foram identificados como Entrevistado A, Entrevistado B, Entrevistado C e Entrevistado D. Inicialmente, os gestores foram questionados acerca das decisões estratégicas mais relevantes, que tiveram que ser tomadas nos últimos seis meses. O quadro 01 apresenta estes resultados.

Quadro 1 - tomada de decisão estratégica

| Gestores | Cargo | Tomada de decisão estratégica |
|----------------|---|---|
| Entrevistado A | Gerente de recursos humanos | Planejamento, implementação e gestão do programa de cargos e salários |
| Entrevistado B | Gerente comercial | Reestruturação da área de mercado |
| Entrevistado C | Sócia-proprietária e gerente administrativa | Investimentos na infraestrutura |
| Entrevistado D | Gerente de infraestrutura | Ampliação do parque fabril |

Fonte: elaboração própria

Ao analisar o ambiente externo, que é levado em consideração para a tomada de decisão, os gestores destacam alguns fatores principais, como análise de variáveis do governo, variáveis da população e características demográficas, realização de pesquisa de concorrentes, fornecedores, clientes e tecnologia, que influenciam na tomada de decisão, para o que ressaltaram:

Verificamos o conjunto de todos, porque a gente olha cenário político, cenário econômico, cenário de consumo, como é que está o varejo que é a nossa área de atuação, que pacote de valor vamos levar para o mercado, que pacote de valor vamos levar para o colaborador, porque ele também precisa desejar trabalhar em nossa empresa, olhamos concorrência, olhamos comportamento de consumo, porque a gente trabalha com a renda discricionária do consumidor (Entrevistado C);

Basicamente variáveis relacionadas a concorrentes, fornecedores, clientes

e tecnologia em primeira instância e também referente à população e suas características, onde nós estamos produzindo, então, qual é a disponibilidade de mão de obra, qual é o tipo de mão de obra, vou ter que ter treinamento, automação ela me ajuda a reduzir essa dependência (Entrevistado D);

Levamos todas as variáveis em consideração, não tem como trabalhar essas variáveis separadamente, a gente sempre tem que estar com a visão da floresta, a gente usa muito isso, olhar e en-

xergar uma floresta não somente uma árvore e uma floresta têm esses quatro itens, todas essas variáveis, são importantes de serem analisadas, aí claro, na tomada de decisão a gente compunha, liquidifica isso e toma a decisão que a gente certamente fazendo uma escolha a gente vai priorizar uma variável e vai, talvez, deixar as outras um pouco mais de lado (Entrevistado A).

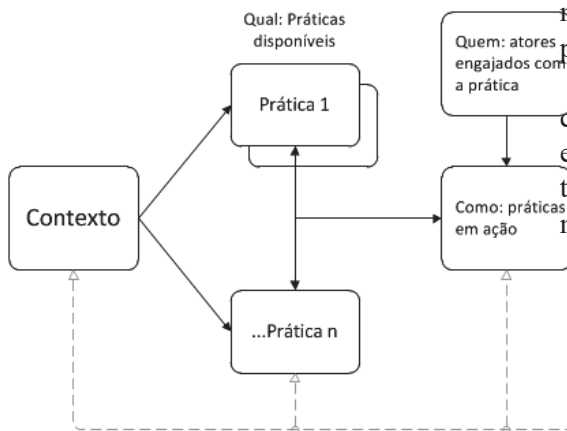
A partir da narrativa dos entrevistados, pode ser examinado que todos os gestores levam em consideração um conjunto de variáveis externas para a tomada de decisão, evidenciando a influência do ambiente (contexto) no processo interno, que vai ser moldado pelas ações dos gestores (praticantes), podendo resultar em diferentes escolhas estratégicas ou em melhores práticas, conforme proposto por Jarzabkowski *et al.* (2015, p.15) traduzido na figura 2.

Acerca dos fatores relevantes, para a formação das estratégias, os respondentes ainda afirmam que: “os fatores considerados para a formação das estratégias são aumento da pro-

atividade, redução de custos e melhoria da qualidade do produto final.” O entrevistado (A) alegou que “números, resultados, fatos e dados, *feeling* não adianta, é muito indicador, se lá apresenta que deve ser, assim será”, confirmando o que pode ser encontrado em Mirabeau e Maguyrre (2014) quando apresentam a relação entre estratégia como processo e como prática com as diferentes manifestações da estratégia (desde deliberada, passando por emergente até

ser realizada).

Figura 2 - Modelo integrativo de estratégia como prática



Fonte: (JARZABKOWSKI *et al.*, 2015, p. 15).

O entrevistado B enfatizou que “foi a questão da posição que a empresa quer seguir, que é ter a cabeça de mercado, a necessidade de cresci-

mento, porque a gente tinha um estudo de mercado que dizia que a marca poderia crescer, mas que precisava realmente buscar essas adequações”.

De maneira complementar, o entrevistado C afirma que o principal fator para a formação da estratégia organizacional é o mercado consumidor, “existe potencial de mercado a ser coberto, nós fizemos um mapeamento de mercado no Brasil todo, com alguns indicadores externos, em nível de IBGE, índice de po-

tencial de consumo das regiões e das cidades e mapeamos o perfil das cidades, onde a empresa poderia estar presente”.

Quando questionados sobre a importância da tecnologia para a tomada de decisão, o entrevistado D alegou que sempre usa recursos tecnológicos e discussões com a equipe. Os demais entrevistados destacaram que

Para a tomada de decisão se considera tudo, é a visão da equipe, pois são eles que acompanham os indicadores e esses indicadores obviamente só alguns são tratados em nível de diretoria; não se vem aqui tratar diretamente sobre absentismo, pois isso eu trato na minha equipe, crio o plano de ação lá junto com os ambientes onde estão com maior defasagem, a gente trata, por exemplo, o indicador de rotatividade, esse é tratado

em diretoria, então, a gente alinha tudo, precisa do recurso tecnológico, com base em BI, RP, planilha também, excel, percepção da equipe (Entrevistado A); A gente discute muito com a equipe, nós temos banco de dados, BI, planilhas de Excel, gráficos, pesquisas. É discutido com a equipe e as decisões são compartilhadas, a gente discute tudo que tem que discutir antes de escolher, depois que escolheu, parte para a cobrança, cada um assume um pedaço da tarefa. Há uma discussão muito intensa para a tomada de decisão, quando o grupo escolheu um caminho, todo mundo dá as mãos e segue para o mesmo foco (Entrevistado C).

“Sim, muitas planilhas, muitas discussões com a equipe, pesquisas também, a gente tem também sistemas próprios, como BI interno, onde a gente consegue montar alguns cenários específicos para análise e cruzamento de dados específicos.” (Entrevistado B).

Diante do exposto, entende-se que todos os gestores analisam as informações do ambiente considerando os recursos tecnológicos e ferramentas (estratégicas em uso), segundo Jarzabowski e Kaplan (2015), como planilhas, cenários, sistemas integrados, BI, discussões com a equipe, as quais favorecem, contribuem para o processo de tomada de decisão.

A partir das ferramentas utilizadas para análise e discussão das ideias, o entrevistado C evidencia que a equipe consegue, por exemplo, mapear as novas estratégias a serem seguidas pela empresa, por meio do desdobramento de uma diretriz. Nesses momentos, a empresa consegue traçar estratégias para o lançamento da nova coleção, preço, custo, em que o produto será fabricado, quem vai produzir, a qual preço e como será feita a comunicação no mercado.

Quanto à forma de gestão praticada pela empresa, perante seus empregados, para melhor tomada de decisão, o entrevistado A afirmou que

Todas as decisões são tomadas de forma colegiada, o RH participa efetivamente no planejamento estratégico, porque quem conduz todas

as estratégias são as pessoas. [...] às vezes o dono tem uma intenção, mas os dirigentes (nós) definem por outro direcionamento, obviamente apresentando fatos e dados.

De maneira complementar, o entrevistado D afirma que é preciso ouvir o operador do chão de fábrica, que conhece, de fato, o processo, já que a teoria nasce da prática. Entretanto, o mesmo entrevistado ainda afirma que “não por isso se deve abrir mão de ferramentas de análises, como investimentos, retornos, etc”.

Percebe-se, aqui, que a empresa possui uma forma de gestão bastante participativa, visto que são levadas em consideração as opiniões de todos os níveis hierárquicos no momento de tomada de decisões, aproximando, na realidade estudada, o processo de tomada de decisão da prática diária, da ação, conforme previsto em Burgelman *et al.* (2018).

Quando indagados sobre os fatores que influenciam na formação da estrutura da empresa para tomada de decisões, o entrevistado A apontou que a tomada de decisão é toda realizada por meio de processos mais formais que informais. Os demais entrevistados citaram que

Nós sempre trabalhamos muito com consultoria na empresa, então, a gente segue métodos academicamente comprovados, a exemplo do BSC, dos indicadores econômicos financeiros, *benchmarking*, etc. A gente contrata programas de fora, contratamos consultores, professores, ficamos de olho por onde vai a política, por onde vai a economia, como está o câmbio. Então, não dá para seguir somente pesquisas e orientação acadêmica, tem que ter um pouco de percepção de mercado, para poder acertar mais. Se você não se cercar de alguns indicadores o erro é maior, e por isso que a empresa precisa muito do planejamento estratégico e orçamentário, tem muita técnica no nosso trabalho sim, não é amador (Entrevistado C).

De acordo com as narrativas, verifica-se que o processo de identificação da necessidade da informação pareceu ser formal e pouco intuitivo em todas as decisões descritas. Entretanto, os autores Eisenhardt e Zbaracki (1992) acreditam que a intuição está presente no processo de decisão e age como complementar a racionalidade.

Corroborando essas afirmações, Keeney (2004) destaca que um bom tomador de decisão sempre avalia, em qualquer nível de decisão, todas as informações de que dispõe sobre o assunto. É muito difícil utilizar a intuição para todas as decisões complexas, como é o caso das estratégias, apesar de ser necessário empregar certo grau de subjetividade. Faraco, Lavarda e Gelbcke (2019) destacam as dimensões objetivas e (inter)subjetivas no processo de tomada de decisão estratégica, assim como a complexidade dos papéis estratégicos dos gestores intermediários diante de situações deliberadas e emergentes, apontando a necessidade, em especial, de aprimoramento cotidiano das concepções incrementais (conhecimento, experiência, sensibilidade, julgamento, entre outras).

Ao analisar a tomada de decisão estratégica na empresa, a partir das ferramentas estratégicas: BSC, Planejamento estratégico, Planejamento orçamentário e Medidas mensais sistemáticas de todos os resultados, o entrevistado C afirmou que

Nós fazemos uma reunião mensal, chamada AGIR (Avaliação Gerencial de Indicadores de Resultados) com os gerentes e cada gerente faz com suas equipes, mensalmente, há uma disseminação de resultados, para que ele permeie todos os níveis da organização, então, acho que isso foi uma habilidade que a empresa construiu e que tem nos trazido esses resultados positivos [...] e é isso que vai levar a empresa em um posicionamento de destaque ao longo dos anos, a construção dessa cultura, dessa disciplina, desse compartilhar da gestão. Trabalhamos com balanço, com todas as ferramentas acadêmicas, aqui

lo que a gente aprende na faculdade a empresa aplica, mas algumas coisas tem que respeitar a intuição, tem que sentir a hora de dar o salto e a hora de puxar o freio de mão [...]. Se você não se cercar de alguns indicadores o erro é maior, por isso que a empresa precisa muito do planejamento estratégico e orçamentário.

Ao refletir sobre a narrativa dos entrevistados, verificou-se que a empresa utiliza o método BSC (*Balanced Scorecard*), que, de acordo com Kaplan e Norton (1997), oferece aos executivos os instrumentos necessários para alcançar o sucesso futuro. Hoje, as empresas, competem em ambientes bastante complexos. É fundamental que exista uma perfeita compreensão de metas e métodos para alcançá-los. O BSC traduz a missão e a estratégia das empresas, em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Além disso, o planejamento estratégico definido, as avaliações mensais e as medidas sistemáticas dos resultados são outros fatores utilizados pela empresa para auxiliar nas tomadas de decisões. A utilização dessas ferramentas também ficou evidente no momento em que foi realizada a observação direta na empresa, quando se pode acompanhar uma das reuniões mensais realizadas pela equipe de gestores, na qual são tomadas decisões futuras para a empresa, com base nos indicadores de resultados mensais.

Nessa oportunidade, também foi evidenciada a existência de um Planejamento Estratégico definido e estruturado, assim como o BSC e o Mapa estratégico da empresa. Essas ferramentas evidenciam dois pontos: a formação da estratégia, que é deliberada (formalmente nos planos expostos) e emergente quando são discutidos para ser revisados em função de mudanças do ambiente interno ou externo, como mostra a teoria (MIRABEAU; MAGUYRRE; HARDY, 2018) e, simultaneamente, a estratégia como prática evidenciada nas ações e na participação dos praticantes nos episódios estratégicos, como a reunião em si ou a participa-

ção traduzida nas ações diárias para consecução dos planos (BURGELMAN *et al.*, 2018).

Ao buscar compreender quem são os praticantes nessa organização, identificou-se quem são os atores responsáveis pelas tomadas de decisões, quadro 02.

Quadro 2 - Praticantes (desenvolvem a prática estratégica)

| | | |
|--------|---|--|
| Atores | <ul style="list-style-type: none"> - Colegiada (acionistas, direção, presidência, diretoria e juntos tinham alguns gestores, da área de mercado, da área de operações, RH); - Próprios gestores; - Gestores e operacional. | <p>radores foram consultados a respeito de qual o melhor padrão tecnológico,</p> |
|--------|---|--|

Fonte: elaboração própria

Nos relatos dos gestores, identificou-se que: “Foram em reuniões que começamos a fazer junto com a fundação Dom Cabral e aí as coisas começaram se construir, foi junto obviamente com os acionistas, direção, presidência, diretoria e juntos tinham alguns gestores, da área de mercado, da área de operações” (Entrevistado B); ademais

Na verdade todas as decisões são feitas de forma colegiada, o RH participa efetivamente no planejamento estratégico, porque quem conduz toda as estratégias são as pessoas, isso é recente, a empresa já trabalha o planejamento estratégico há mais tempo, mas há dois anos que eu estou na empresa, logo em seguida, uns quatro meses depois a gente conversou sobre isso para inserir efetivamente a área de recursos humanos no planejamento não somente na execução, então, o RH participa efetivamente. Todas as decisões na verdade não vem do dono, às vezes é até o contrário, o dono tem uma vontade uma intenção, mas os dirigentes, os colegiados como a gente chama definem por outro direcionamento, obviamente apresentando fatos e dados (Entrevistado A);
 Você tem que ouvir a intuição do operacional, porque na realidade a teoria nasce da prática, quando você pratica, observa os fenômenos e extrai algum conhecimento que pode ser replicado; [...] o pessoal da manutenção, os ope-

res e do gerente de produção que tem uma larga experiência em confecção, então, toda essa vivência a gente tem que respeitar, e utilizar do seu conhecimento, agora isso não quer dizer que você tem que abrir mão de ferramentas de análises, fatos e dados (Entrevistado D).

Subsequentemente ao exposto, ficou evidente que as decisões são tomadas em reuniões e de forma colegiada. Corroboram este olhar, por um lado, os estudos de Hart (1992) e Andersen (2004), os quais identificaram que a estratégia é estabelecida por distintos tipos ou modos, desde a tomada de decisão pela alta administração e, portanto, implementada no sentido de cima para baixo, indicando que as demais pessoas da organização devem agir somente pelo acatamento e pelo cumprimento das ordens, sem espaço para discussão do plano ou sugestões de melhoria. Assim como, modos mais participativos e que funcionam de forma mais integrativa e participativa, em que os diferentes praticantes tomam parte da decisão e das mudanças estratégicas.

Ainda nesse sentido, finalizando a análise dos praticantes, pode-se referir a Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) os quais afirmam que as ações estratégicas, normalmente, são tomadas em um conjunto, mas também a formação da estratégia pode ultrapassar o interesse inerente à organização e passa a ser construída a partir dos interesses de cada tomador de decisão nas empresas.

Assim, considerando a perspectiva teórica e as evidências encontradas nos dados empíricos,

em que se pode relacionar o processo e a estratégia como prática (BURGELMAN *et al.*, 2018), pode-se voltar a aceitar a proposição elaborada inicialmente que: a tomada de decisão estratégica é definida a partir da análise do contexto organizacional (ambiente) e da ação dos praticantes (práticas estratégicas), no caso analisado.

Diante disso, considerando a análise dos dados, evidenciou-se que todo o processo de tomada de decisão estratégica é realizado a partir de uma exaustiva análise do contexto organizacional, no qual é levado em consideração variáveis de mercado, política, recursos tecnológicos, entre outros, além da participação e das inferências dos praticantes que atuam no desenvolvimento e na implementação da estratégia; quando é necessária a tomada de uma decisão estratégica, os praticantes possuem forte influência nas escolhas, uma vez que eles, por meio da sua experiência e troca de conhecimento com os demais integrantes da empresa, realizam reuniões, pesquisa de mercado e análise do ambiente, definindo qual a melhor decisão estratégica a ser tomada. Ademais, já que as práticas são caracterizadas pelas rotinas, procedimentos e normas que surgem da estratégia acontecem de uma forma relacionada à cultura organizacional, ou seja, surgem da cultura já enraizada na organização (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender como ocorre o processo de tomada de decisão, a partir da análise das práticas estratégicas e da ação dos praticantes em uma indústria de confecção. Pode-se afirmar que esse objetivo foi alcançado, visto que foi possível identificar como a análise do contexto organizacional, somada à ação dos praticantes, teve influência nas tomadas de decisões dos gestores do caso em estudo.

As diferentes formas de análise do contexto organizacional que os gestores realizam têm gerado práticas interessantes à empresa, a qual, assim, consegue tomar suas decisões estratégicas de forma mais acertada.

As práticas estratégicas utilizadas pela organização, como reuniões, análise SWOT, planejamento estratégico definido, pesquisas de mercado e adoção de ferramentas de análise do ambiente externo vêm agregando valor para ela, visto que esta consegue ampliar seu mercado por meio de decisões mais precisas.

A partir da utilização em conjunto com pessoas de diferentes níveis hierárquicos da organização e das ferramentas citadas acima, evidenciou-se que a empresa consegue trabalhar na definição de estratégias importantes, as quais envolvem, principalmente, o lançamento de novas coleções e marketing.

Constatou-se ainda que as práticas estratégicas utilizadas pela empresa visam ao melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, bem como levam em consideração a opinião das pessoas de diferentes níveis hierárquicos da empresa.

Isso proporciona à empresa uma vantagem competitiva, visto que todos os funcionários também se sentem parte importante na estratégia e, conseqüentemente, não medem esforços para que os objetivos sejam alcançados.

A contribuição teórica está centrada no avanço dos estudos acerca de como as práticas estratégicas e a ação dos praticantes contribuíram para a construção do marketing empresarial, aliando isso à análise do contexto organizacional e da participação colegiada de pessoas de diferentes níveis hierárquicos de uma organização. Essa contribuição corresponde ainda ao avanço de estudos de estratégia, como processo e prática apontado por Burgelman *et al.*, (2018).

Como contribuição prática, gestores de empresas podem evidenciar e usar este caso, resguardando suas peculiaridades, como exemplo para a organização de sua empresa no que se refere a como as práticas estratégicas podem ser desenvolvidas por meio da ação dos praticantes. As pessoas que compõem o ambiente organizacional são peças-chave da empresa, são praticantes que podem trabalhar conjuntamente para construir estratégias mais acertadas.

As limitações desta pesquisa estão relacionadas às dificuldades de operacionalização do estudo, refletidas no reduzido número de

entrevistas e documentos analisados, os quais estão vinculados à limitação do tempo de imersão no campo.

Como sugestões de futuras pesquisas, destaca-se, além de um tempo maior em campo para exploração em profundidade de entrevistas e análises de documentos, a necessidade de estudar, em uma realidade como esta, as ações individuais dos colaboradores, como as ações autônomas (ANDERSEN, 2000) e as táticas encobertas (*covert tactics*) (PRETORIUS, 2016) as quais contribuem para maior participação dos praticantes, correspondendo à abertura da estratégia (YAKIS *et al.*, 2017).

A exploração deste tema é instigante e segue sendo de relevância para a academia e para as organizações, pois a evolução das teorias e das práticas, dos processos e das ações do dia a dia são elementos que contribuem para o crescimento e para o fortalecimento das organizações e das pessoas; servem de combustível para o avanço da ciência e das organizações.

REFERÊNCIAS

- ABIT. **Têxtil e confecção**: Perfil do setor. 2016. Disponível em: <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso em: 5 abr. 2017.
- ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long Range Planning**, v. 33, n. 2, p. 184-200, 2000.
- ANDERSEN, T. J. Integrating the strategy formation process: an international perspective. **European Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 263-272, 2004.
- BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Tree Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 1-28, 2003.
- BURGELMAN, R. A. Complex strategic integration at Nike: strategy process and strategy-as-practice combined. In: FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. (ed.). **The handbook of middle management strategy process research**. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing, 2017. p. 197-242.
- BURGELMAN, R. *et al.* Strategy Processes and Practices: Dialogues and Intersections. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 531-558, 2018.
- CANHADA, D. I. D.; BULGACOV, S. Práticas sociais estratégicas e resultados acadêmicos: o doutorado em Administração na USP e UFRGS. **RAP**, v. 45, n. 1, p. 7-32, jan./fev. 2011.
- CARDOSO, F. E.; LAVARDA, R. B. Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pelo middle manager. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, p. 719-749, 2015.
- CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, Y. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 5-14, 1992.
- CHIA, R.; MACKAY, B. Postprocessual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relation**, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.
- CZARNIAWSKA, B. On time, space, and action nets. **Organization**, v. 11, n. 6, p. 773-791, 2004.
- CZARNIAWSKA, B. Organizing: how to study it and how to write about it. **Qualitative Research in Organizations and Management: an international journal**, v. 3, n. 1, p. 4-20, 2008.
- CZARNIAWSKA, B. Organizations as obstacles to organizing. In: ROBICHAUD, D.;

- COOREN, F. (org.). **Organization and organizing: materiality, agency and discourse**. New York: Routledge, 2013. p. 3-22.
- D'AVILA, L. C. *et al.* A relação entre atores externos e estrategistas nas práticas estratégicas: um estudo exploratório em pequenas empresas. **Revista Sinergia**, v. 20, n. 2, p. 127-138, 2016.
- DIAS, A.T. B. B. B.; ROSSETTO, C. R.; MARINHO, S. V. Estratégia como Prática Social: um estudo de práticas discursivas no fazer estratégia. **Revista administração contemporânea**, Curitiba, v. 21, n. 3, p. 393-412, maio 2017.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, 1992.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- FARACO, M. M.; LAVARDA, R. B.; GELBCKE, F. L. Tomada de decisão em hospitais de ensino: entre formalismo e síntese intuitiva. **Revista de Administração Pública**, v. 53, p. 1-13, 2019.
- FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, Sept./Oct. 2011.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HAMBRICK, D. C. The top management team: key to strategic success. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 88-108, 1987.
- HART, S. L. An integrative framework for strategy-making processes. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
- IASBECH, P. A. B, LAVARDA, R. A. B. Strategy and practices: A qualitative study of a Brazilian public healthcare system of telemedicine. **International Journal of Public Sector Management**, v. 31, n. 3, p. 347-371, 2018.
- JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practices: recursive, adaptive and practice-in-use. **Organization studies**, v. 25, n. 4, p. 489-520, 2004.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 5, p. 5-27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P. **Activity theory approaches to studying strategy as practice: Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- JARZABKOWSKI, P.; BURKE, G.; SPEE, P. Constructing spaces for strategic work: a multimodal perspective. **British Journal of Management**, v. 26, p. 26-47, 2015.
- JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S. Strategy tools-in-use: a framework for understanding 'technologies of rationality' in practice. **Strategic Management Journal**, v. 36, p. 537-558, 2015.
- JARZABKOWSKI, P. *et al.* On the risk of studying practices in isolation: linking what, who and how in strategy research. **Strategic Organization**, v. 14, n. 3, p. 248-259, 2015.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: towards

- an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-33, 2003.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KEENEY, R. L. Making Better Decision Makers. **Decision Analysis**, v. 1, n. 4, p. 193-204, 2004.
- KRAKAUER, P. V. de C. **A utilização das informações do ambiente no processo de decisão estratégica**: estudo com empresários brasileiros e americanos de pequenas e médias empresas. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- LAVARDA, R. B.; CANET- GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 358-70, 2010.
- LAVARDA, R. B.; GINER, M. T. C.; BONET, F. J. P. Understanding how the strategy formation process interacts with the management of complex work. **European Business Review**, v. 23, p. 71-86, 2011.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **Organization and environment**: managing differentiation and integration. Boston: Harvard University Press, 1967.
- LIEBLICH, A.; TUVAL-MASHIACH, R.; ZILBER, T. **Narrative research**: reading, analysis, and interpretation. [S.l.]: Sage, 1998.
- MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2005.
- MIRABEAU, L.; MAGUIRE, S. From autonomous strategic behavior to emergent strategy. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 8, p. 1202-1229, 2014.
- MIRABEAU, L., MAGUIRE, S.; HARDY, C. Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 582-605, 2018.
- NICOLINI, D. **Practice Theory, Work, e Organization**. Oxford: [s.n.], 2012.
- ORLIKOWSKI, W. J. Socialmaterial practices: exploring technology at work. **Organization Studies**, v. 28, n. 9, p. 1435-1448, 2007.
- PRETORIUS, M. Crooked strategy implementation: covert tactics fill the gaps. **Journal of Business Strategy**, v. 37, n. 4, p. 24-31, 2016.
- RASCHE, A.; CHIA, R. Researching strategy practices: A genealogical social theory perspective. **Organization Studies**, v. 30, n. 7, p. 713-734, 2009.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.
- SCHATZKI, T. R. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T. R.; CETINA, K. K.; SAVIGNY, E. **The practice turn in contemporary**. London: Routledge, 2001.
- SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 465-84, 2005.
- SCHATZKI, T. R. On organizations as they happen. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1863-73, 2006.
- SILVA, A. B.; ROMAN NETO, J. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (org.). **Pesquisa**

qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

STAKE, R. E. Case studies. *In*: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Strategies of qualitative inquiry.** Londres: Sage, 2003. p. 134-164.

TEIXEIRA, M. G.; COSTA, M. C. De “fábrica Fundo de quintal” à empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 2, p. 521-551, 2012.

TROCHIM, W. M. K. Outcome pattern matching and program theory. **Evaluation and Program Planning**, v. 12, p. 355-366, 1989.

TURETA, C.; JÚLIO, A. C. Estratégia como prática na produção do desfile de uma escola de samba. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 7., 2015, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: ANPAD, 2015.

VAN DE VEN, A. H.; JOHNSON, P. E. Knowledge for theory and practice. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 31, n. 4, p. 802-821, 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R.; CAILLUET, L.; YAKIS-DOUGLAS, B. Opening strategy: evolution of a precarious profession. **British Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 531-544, 2011.

YAKIS, D. *et al.* Opening M&A strategy to investors: predictors and outcomes of transparency during organisational transition. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p.411-422, 2017.

ARTIGOS

**REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE O
MÉRITO: UM ESTUDO COM ESTUDANTES
DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO
SEMIÁRIDO DO RIO GRANDE DO NORTE****SOCIAL REPRESENTATIONS ON MERIT: A STUDY
WITH STUDENTS OF THE FEDERAL UNIVERSITY
OF RIO GRANDE DO NORTE**

RESUMO

O estudo analisa as representações sociais sobre o mérito dos estudantes graduandos do Curso de Administração da Universidade Federal Rural do Semiárido (Ufersa), em Mossoró, RN. O artigo discute, com base na teoria das representações sociais, o mérito, a educação e o sistema de cotas sociais e raciais, que foi implementado, de forma integral, na Ufersa em 2013.1. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com discentes dos semestres 2013.1 e 2015.1, devidamente transcritas e analisadas por análise de conteúdo. Os resultados indicaram que o desempenho individual foi o cerne das representações sociais acerca do mérito e da educação entre os estudantes cotistas e não cotistas ingressantes em 2013.1 e 2015.1. Observou-se, ainda, a presença da responsabilidade individual como base para rejeição, por parte dos entrevistados, das cotas raciais. Pode-se concluir que o desempenho, a partir da ideia de mérito e da responsabilização individual, são os cerne das representações sociais dos estudantes.

Palavras-chave: Mérito. Ações Afirmativas. Representações Sociais. Ensino Superior.

ABSTRACT

The study analyzes the social representations on the merit of undergraduate students of the Course of Administration of the Federal Rural Semiarid University (Ufersa), located in the city of Mossoró, RN. In this debate, we will discuss the social representations of merit, education and the system of social and racial quotas implemented integrally in Ufersa in 2013.1. Semistructured face-to-face interviews were conducted with students from the semesters 2013.1 and 2015.1. The data were analyzed based on the content analysis. The findings point out that the precepts of meritocratic ideology, based on personal performance, are at

**Nayara Katryne Pinheiro
Serafim**

naykatryne@hotmail.com

*Mestre em Administração
pelo PPGA/UEPB. Professora
substituta da Ufersa. Mossoró
- RN - BR.*

**Diogo Henrique Helal
diogohh@yahoo.com.br**

*Doutor em Ciências Humanas,
com concentração em
Sociologia, pela UFMG.
Administrador e Mestre em
Administração pela UFPE.
Pesquisador Adjunto da
Fundação Joaquim Nabuco
(FUNDAJ/MEC). Professor
Permanente do Programa
de Pós Graduação em
Administração (PPGA/UEPB)
e Professor Titular do Centro
Universitário FBV (UniFBV/
Adtalem).*

the heart of social representations about merit and education among quota and non-quota students. It was also observed the presence of individual accountability as the basis for rejection, by the interviewees, of racial quotas. We can conclude that performance from the idea of merit and individual accountability are at the heart of social representations.

Keywords: Merit. Affirmative Actions. Social Representations. Higher Education.

1 INTRODUÇÃO

O ensino superior no Brasil representa, de forma transparente, o contexto das desigualdades sociais associadas a questões econômicas e agravadas pela herança histórica e cultural que expõe a necessidade de aplicação de políticas de ação afirmativa voltadas para o seu ingresso. Esse contexto é justificado pela presença tímida das populações de baixa renda, representadas, em sua maioria, pela população negra e parda, residente nas áreas periféricas dos grandes centros populacionais (IBGE, 2010). Neste cenário, a adoção de políticas educacionais de expansão do ensino superior no Brasil na última década tem contribuído para a construção de um novo contexto nas universidades do país, em decorrência do aumento expressivo no número de vagas oferecidas.

Vários autores (GUIMARÃES *et al.*, 2011; ROSEMBERG, 2010), contudo, destacam a necessidade de políticas de ação afirmativa que possibilitem a esses grupos menos favorecidos acesso à educação superior.

Apesar de se tratar de um importante tema, a área de administração tem dedicado pouco esforço para compreendê-la. Em pesquisa no portal Spell, em junho de 2019, identificou-se a existência de apenas seis artigos sobre ações afirmativas (MARCHESAN; OLIVEIRA, 2018; SILVA, 2018; VARELLA, 2010; PAULO, 2010; PINTO; ANDRADE JÚNIOR; LUZ, 2009; XAVIER, E.; XAVIER, S., 2009), sendo apenas 2 deles, no ensino superior.

Este artigo, em especial, busca compreender, a partir de uma perspectiva comparativa,

as representações sociais dos ingressantes em 2013.1 e em 2015.1, da Universidade Federal Rural do Semiárido, acerca do mérito e da educação. É também objetivo deste estudo compreender como se estas representações mudaram após a implementação do sistema de cotas sociais e raciais na universidade.

A criação do sistema de cotas sociais e raciais tem provocado a intensificação das discussões acerca da relação entre mérito e educação, dado o caráter compensatório da política em meio às desigualdades de oportunidades de alguns grupos desfavorecidos da sociedade em relação à parcela privilegiada, que cobra um tratamento igualitário entre ambos.

Nesse esteio, a abordagem das representações sociais possibilita compreender os contextos e o fenômenos sociais nos quais os sujeitos estão inseridos e suas interações.

Neste estudo, debruça-se sobre a temática das representações sociais a respeito do mérito dos estudantes cotistas e não cotistas, graduandos do curso de Administração, ingressantes do semestre 2015.1 e ingressantes do semestre 2013.1, em que ocorreu o primeiro processo seletivo com a utilização do sistema de cotas sociais e raciais, na Universidade Federal Rural do Semiárido do Rio Grande do Norte, localizada na cidade de Mossoró, no Rio Grande do Norte, Brasil.

Acredita-se que tal estudo possa contribuir para o debate acerca das políticas de ação afirmativa no ensino superior, em função da baixa frequência de estudos sobre a temática, principalmente, na região Nordeste do país. Intenciona-se, também, contribuir com os estudos sobre relações raciais no Brasil, conforme sugere Rosa (2014).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 POLÍTICAS DE AÇÕES AFIRMATIVAS EM EDUCAÇÃO SUPERIOR

A história de desenvolvimento da sociedade brasileira está marcada pelos altos níveis de desigualdades sociais entre os diversos gru-

pos populacionais, enraizados, inclusive, na história do País. As diferenças nas oportunidades de acesso à educação transparecem nas análises de suas origens sociais por meio dos níveis de renda e origem de classe (BARBOSA, 2014).

Os resquícios de uma história de marginalização e exclusão da população negra são intensificados por questões de ordem estrutural do próprio desenvolvimento econômico, e ainda se fazem presentes no desenho da sociedade brasileira (ROSEMBERG, 2010). Estudos nacionais mostram que os negros representam o grupo populacional que lidera todas as estatísticas e indicadores sociais de vulnerabilidade social (e.g. FERNANDES; HELAL, 2011), sendo os que possuem os menores níveis de renda e escolaridade, concentram-se nas periferias das grandes capitais do Brasil (IBGE, 2010).

Essa realidade de desigualdades tem fomentado ações afirmativas, assim compreendidas:

O termo Ação Afirmativa refere-se a um conjunto de políticas públicas para proteger minorias e grupos que, em uma determinada sociedade, tenham sido discriminados no passado. A ação afirmativa visa remover barreiras, formais e informais, que impeçam o acesso de certos grupos ao mercado de trabalho, universidades e posições de liderança. Em termos práticos, as ações afirmativas incentivam as organizações a agir positivamente a fim de favorecer pessoas de segmentos sociais discriminados a terem oportunidade de ascender a postos de comando (OLIVEN, 2007, p. 30).

Desde meados de 2003, com a chegada de governos do presidente Luiz Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff, a adoção de medidas em prol da democratização do acesso ao ensino superior se intensificou. Essas ações fomentaram a reestruturação das universidades federais existentes, o aumento do número de vagas e a criação de novas universidades por meio do Programa de Apoio a Planos de Re-

estruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Destacam-se, também, as parcerias com as instituições privadas de ensino superior, por meio de programas como o Programa Universidade para Todos (PROUNI) e o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), que ampliaram o acesso também à rede privada de ensino superior.

Cumprir destacar que as medidas de ampliação de oferta ao ensino superior foram acompanhadas de outras que visavam ao desenvolvimento do processo de democratização do acesso ao ensino superior, com base nas diretrizes do Estatuto da Igualdade Racial. Dessas, a mais importante foi a Lei nº 12.711/2012 (BRASIL, 2012), que instituiu o regime de cotas sociais e raciais para o ingresso nas universidades e institutos federais, assegurando que, no mínimo, 50% das vagas serão destinadas aos estudantes que tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas. A lei garante, ainda, que, desse percentual de vagas, a metade deverá ser reservada aos estudantes oriundos de famílias com renda igual ou inferior a 1,5 salário-mínimo per capita, e haverá reserva de vagas para indivíduos autodeclarados pretos, pardos e índios em proporção, no mínimo, igual à de pretos, pardos e índios na população do estado onde está localizada a instituição, segundo o último Censo do IBGE.

Para Guimarães *et al.* (2011), o sistema de cotas sociais e raciais representa uma alternativa cuidadosa, responsável e ágil por utilizar outros critérios, que não apenas os direcionados ao mérito acadêmico, para aqueles que obtenham o grau necessário para ingresso no ensino superior. Os critérios baseados em mérito acadêmico, somados aos critérios sociais, visam à busca pela equidade por meio da justiça social e racial com os segmentos da sociedade que estão em situação de vulnerabilidade em relação às suas condições sociais.

As ações afirmativas possibilitam a busca por soluções para amenizar a questão das desigualdades nos níveis de oportunidade. Dessa forma, elas atuam como medidas que possuem um caráter compensatório e reparador para in-

divíduos que estão em situação desfavorável perante a sociedade por particularidades relacionadas à etnia, raça, cor, condição social, gênero e renda (MOEHLECKE, 2004).

2.1.1 As concepções de mérito e o contexto brasileiro

A finalidade do sistema educacional na sociedade contemporânea está relacionada à questão do destino final dos indivíduos no mercado de trabalho, caracterizado por demandar um modo de produção que preserve suas disparidades por meio dos mecanismos de separação entre trabalho e capital (FRIGOTTO, 2010). Diante disso, a educação é um fator de desenvolvimento das capacidades que possibilitam oportunidades concretas de desenvolvimento social (SEN, 2001). Em uma sociedade meritocrática, caracterizada pela valoração de altos níveis de escolarização, a educação se transforma em uma ferramenta de busca pela ascensão social e de perspectivas de melhores remunerações no ingresso ao mercado de trabalho (BARBOSA, 2014), como também evidencia o papel da hierarquia de desempenho como critério de ordenação social hegemônico.

Para Barbosa (2003), do ponto de vista cultural, a ideia do desempenho é uma categoria central à sociedade e organizações modernas. A autora (BARBOSA, 2003) contextualiza a ideia do desempenho dentro do sistema de valores a que pertencem e que se constitui em um dos principais sistemas de hierarquização social das sociedades modernas: a meritocracia.

Barbosa (2003, p. 22) define meritocracia, no nível ideológico, “[...] como um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um. Ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais.”

Ainda, de acordo com a autora, a ideologia meritocrática é

[...] o valor globalizante, o critério normal e considerado moralmente

correto para toda e qualquer ordenação social, principalmente no que diz respeito à posição socioeconômica das pessoas. Ou seja, num universo social fundado em uma ideologia meritocrática, as únicas hierarquias legítimas e desejáveis são baseadas na seleção dos melhores (BARBOSA, 1996, p. 68).

Barbosa (2003) considera que a ideologia meritocrática está baseada em um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo e que valoriza e avalia as pessoas independentemente de suas trajetórias e biografias sociais.

Nessa dimensão, a meritocracia não atribui importância a variáveis sociais como origem, posição social, econômica e poder político no momento em que se está pleiteando ou competindo por uma posição. Essa interpretação refere-se à hipótese funcionalista, ao enfatizar o esforço individual e diminuir a importância da origem social nas realizações dos indivíduos.

A ideia de mérito defendida por meio de uma perspectiva neoliberal está associada às noções de igualdade do ponto de vista jurídico, ou seja, perante as leis e as normas, por meio da valoração das liberdades individuais (SEN, 2001). As liberdades individuais defendidas pela lógica neoliberal são avaliadas a partir das perspectivas de consumo dos indivíduos e da extensão desse conjunto de oportunidades, uma vez que a hegemonia do critério de desempenho como fator de ordenação das hierarquias sociais corrobora a valorização da competitividade por meio da seleção dos melhores a partir das hierarquias de desempenho. Os mais competentes conquistam, assim, o prestígio social e a capacidade de consumo (BARBOSA, 2003).

Helal (2008) considera que os preceitos pautados na ideologia meritocrática pregam a avaliação de desempenho como principal forma de julgamento de competências e capacidades, sem considerar as variáveis sociais que levam os indivíduos a não estarem em condições de equidade de oportunidades.

A busca pela dissociação de critérios subjetivos se propõe a extinguir a predominância dos aspectos culturais e subjetivos nas avaliações, priorizando as qualificações e a capacidade técnica (COSTA; KOSLINSKI, 2006). Assim, o mérito atribuído ao desempenho pessoal é considerado um critério de avaliação igualitário e objetivo, fundamentado nos ideais da burocracia weberiana que priorizam os critérios de ordem técnica e elimina a subjetividade dos processos, reafirmando a valoração dos níveis de escolaridade e instituindo a educação como protagonista de um novo paradigma na sociedade moderna (HELAL, 2008). Esse paradigma hegemônico baseia-se na valoração das hierarquias de desempenho como modelo de ordenação social.

Esse paradigma não se associa ao cenário de oportunidades educacionais e ocupacionais no Brasil. As limitações nos níveis de oportunidade no cenário nacional decorrem de várias perspectivas. Os grupos vulneráveis estão relacionados aos aspectos históricos ligados à população negra e de baixa renda, e/ou às diferenças regionais (COSTA; KOSLINSKI, 2006).

No Brasil, essa noção de igualdade substantiva associada ao paradigma meritocrático acaba por “empurrar o eixo da responsabilidade social pelos resultados individuais, centrado principalmente nas condições históricas e sociais, em direção ao eixo da responsabilidade individual.” (BARBOSA, 2014, p. 101). Assim, ocorre a responsabilização dos indivíduos pelos seus desempenhos, sem se considerar as condições, os aspectos sociais que impactam no seu desempenho, e as diferenças de capital cultural.

De acordo com Bourdieu (2011), o capital cultural estaria associado aos valores, aos preceitos e aos fundamentos transmitidos aos indivíduos e à postura que eles apresentam em relação a suas predisposições para se adequar às ordens sociais. Essas reflexões nos remetem a compreender a postura atrelada aos menos favorecidos nos espaços. Bourdieu (2011) considera que a própria estrutura educacional desenvolve esse aspecto de reprodução das estruturas sociais emanadas pelo capital cultural,

bem como reflete um mecanismo de reprodução da relação de classes sociais.

A educação, nesse sentido, pode ser considerada uma ferramenta de transmissão da dominação social e de suas especificidades culturais na reprodução dos paradigmas hegemônicos. Desse modo, a própria metodologia utilizada nas escolas dispõe-se a reproduzir os preceitos da ordem social dominante; em tese, o ambiente escolar é tido como um espaço neutro e de igualdade de condições, porém reproduz a lógica baseada na responsabilização dos desempenhos sociais ao âmbito individual (BARBOSA, 2003; BOURDIEU, 2011).

Esse debate se associa à discussão da gestão da diversidade, sendo, de acordo com Alves e Galeão-Silva (2004), mais efetiva para o enfrentamento das desigualdades sociais por possibilitar atingir benefícios econômicos para os indivíduos e as empresas.

2.2 REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

As representações sociais explanam a realidade social por meio da interação de seus atores em seus mais diversos níveis e grupos de atuação, desde os grupos primários, constituídos pela família aos demais grupos do convívio social. Os aspectos advindos das sociedades modernas, pautadas no individualismo, fazem refletir acerca do papel da ação coletiva e compartilhada de experiências dos sujeitos políticos e sociais. Para tanto, as representações sociais indicam alternativas estratégicas para o desenvolvimento de ações que visam a enfrentar a diversidade e mobilidade de um espaço coletivo que também carrega peculiaridades individuais nos seus espaços públicos (JOVCHELOVITCH, 1995). Desse modo, as representações sociais expressam um agregado de representações individuais no tocante a grupos sociais que não se resumem apenas a um agregado de indivíduos. Diante disso, partir-se-á do entendimento acerca das representações sociais de acordo com Garay (2011, p. 95):

A representação social constitui uma

‘rede’ de ideias e imagens que expressam a realidade comum de um determinado conjunto social e que são construídas pelos sujeitos como forma de expressar o conteúdo dessas relações sociais e a maneira pela qual são estabelecidas.

Garay (2011) também esclarece a importância dos compartilhamentos coletivos entre os indivíduos na construção de preceitos, significados e valores comuns. Essas experiências e interações são partilhadas graças às construções sociais que ocorrem nos espaços públicos (JOVCHELOVITCH, 1995; MINAYO, 2007).

Nessa perspectiva, a maneira como as representações sociais são construídas estará vinculada à forma, como os objetos e atores sociais irão dispor dos seus valores para expressarem para a comunidade e indivíduos o caráter de orientação ou dominação dos meios e espaços sociais e materiais (GUERRA; ISHIKAWA, 2013). Dessa forma, as representações sociais estabelecem parâmetros que auxiliam na compreensão das construções sociais de seus atores em torno dos grupos e de suas simbologias e significados.

Para tanto, a interação entre os sujeitos, o ambiente e os grupos proporcionam a criação de um espaço dinâmico. De acordo com Vieira, Flores-Pereira e Macadar (2012), as representações sociais retratam leituras das relações sociais entre indivíduos, grupos e sociedade que permitem descrever e analisar, por meio de comportamentos e estruturas, a forma como os atores sociais vivenciam e transmitem a realidade dos seus contextos sociais.

Jovchelovitch (1995) relata que a atuação dos atores por meio de suas relações sociais com os demais indivíduos ocasiona a criação de novos espaços, símbolos e estratos da realidade social que contribuem para a construção do sentido e dos cenários nos quais emergem as representações sociais. Minayo (2007) também corrobora a visão de que as representações sociais se expressam em emoções e condutas e se concretizam a partir do entendimento das estruturas e dos comportamentos sociais. Diante

disso, a importância do papel das experiências pessoais dos indivíduos nos grupos sociais com os quais interagem contribui para a propagação e para a aquisição de conhecimentos, além de auxiliar na construção das identidades individuais e sociais dos atores (GUERRA; ISHIKAWA, 2013; GARAY, 2011).

As representações sociais exprimem os aspectos que possibilitam a compreensão da realidade social vivenciada por uma parcela da sociedade, extraída de acordo com a representação social a ser interpretada por meio de estudos e análise de um grupo específico da sociedade. O seu processo de construção e formação está relacionado às dinâmicas desenvolvidas entre os sujeitos, relações simbólicas e contextos sociais (MINAYO, 2007).

Para Moscovici (2003), o processo de construção das representações sociais pode ser subdividido por meio de duas etapas: objetivação e ancoragem. Na etapa da objetivação, ocorre a assimilação dos conhecimentos abstratos, imagens, símbolos e códigos que serão materializados na realidade concreta pela linguagem nos processos de interação e de comunicação entre os grupos e indivíduos. Entretanto, a transformação do conhecimento em real e concreto só ocorrerá na etapa de ancoragem, na qual os conhecimentos serão compartilhados entre os diversos grupos e sistemas, adquirindo a familiarização e a obtenção de um papel regulador e funcional da representação. Por fim, ocorre a ancoragem na realidade social a ser representada socialmente. Assim, quando se compreende a questão central que está sendo ancorada, tem-se o entendimento dos significados e dos conhecimentos gerais. Portanto, a ancoragem é uma etapa essencial para a consolidação de uma representação nos seus grupos e membros.

Partindo desses pressupostos, a teoria das representações sociais é utilizada como pano de fundo para compreender a percepção da relação entre mérito e educação por parte dos grupos de estudantes que ingressaram nas universidades federais pelo sistema de cotas sociais, e para a percepção da maneira como esses conceitos são vistos pelos grupos de estudantes cotistas e

não cotistas da Universidade Federal Rural do Semiárido, localizada no interior do Nordeste.

3 METODOLOGIA

Com base nos objetivos propostos para a realização deste trabalho e resolução da problemática descrita, o presente trabalho objetivou analisar as representações sociais dos discentes da Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA), localizada na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte, graduandos do Curso de Administração ingressantes 2013.1 decorrentes da implementação integral do sistema de cotas na universidade e os discentes do semestre 2015.1 têm, sobre o mérito, o sistema de cotas sociais e raciais implementadas nas instituições de ensino federal brasileiras com o intuito de promover um estudo comparativo entre as representações dos discentes cotistas e não cotistas.

Optou-se por utilizar uma abordagem qualitativa de pesquisa, evidenciada pelo seu caráter descritivo. Como método de coletas de dados, utilizaram-se a entrevista semiestruturada pelo seu caráter informal e a consulta documentos oficiais.

Foram realizadas 20 entrevistas com os estudantes ingressantes nos cursos de Administração do semestre 2013.1 (cotistas, 4 entrevistas; não cotistas, 5 entrevistas) e 2015.1 (cotistas, 6 entrevistas; não cotistas, 5 entrevistas). O critério de seleção dos entrevistados foi tipicidade – semestre matriculado e acessibilidade.

A ideia inicial era trabalhar com ingressantes e egressos após implementação do sistema de cotas; no entanto, os primeiros egressos foram conhecidos apenas em 2016.2 – período posterior à realização da pesquisa, devido aos atrasos no cronograma acadêmico da universidade.

Com o intuito de compreender as representações dos ingressantes 2013.1, os primeiros que participaram do processo após a implementação do sistema de cotas sociais e raciais, e dos ingressantes do semestre 2015.1, decidiu-se realizar um estudo comparativo entre estes dois contingentes de alunos.

As entrevistas foram estruturadas a partir

de três partes: a parte 1 tratou do perfil socioeconômico dos entrevistados, parte 2, das concepções sobre o mérito e a terceira parte, ações afirmativas e representações sociais. O roteiro de entrevista foi inspirado nos propostos por Pinho (2006) e Plá (2009), com 20 quesitos de ordem subjetiva e objetiva.

O método de análise de dados utilizado foi a análise de conteúdo de Bardin (1977), subdividida em três etapas: na primeira etapa, pré-análise, foi realizada a transcrição das entrevistas e leitura flutuante; na segunda etapa de exploração do material foram criadas categorias temáticas a partir que emergiram a partir dos dados, e na terceira etapa, as análises, interpretação e inferências acerca do conteúdo das entrevistas. Optou-se por utilizar análise de conteúdo, por possibilitar o entendimento de forma objetiva e sistematizada dos dados descritos nas entrevistas, além de proporcionar o entendimento em torno das representações dos indivíduos.

4 RESULTADOS

4.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO DO RIO GRANDE DO NORTE

A Universidade Federal Rural do Semiárido implementou, de forma integral, o sistema de cotas sociais e raciais tendo em vista o contexto regional em que estava inserida na região do semiárido do Rio Grande do Norte no Nordeste do Brasil. Foi criada no ano de 2005 a partir da lei N° 11.155, que assegurou a transformação da ESAM- Escola Superior de Agricultura de Mossoró em Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA). Os primeiros cursos da instituição eram voltados para as ciências agrárias (agronomia, zootecnia, veterinária). Com a transformação em universidade foram implantados novos cursos de áreas diversas ao longo do seu processo de desenvolvimento, contando atualmente 24 cursos de graduação presenciais diurnos e noturnos, e 4 cursos na modalidade a distância. Seu campus central está localizado

na na cidade de Mossoró e há outros três campi avançados nas cidades potiguares de Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros.

Como descrito em trechos de sua proposta político-institucional, a Ufersa tem como objetivo possibilitar o acesso ao ensino superior aos jovens do semiárido, atuando como uma ferramenta de inclusão social e auxílio para o desenvolvimento da região, por meio do seu tripé institucional – pesquisa, ensino e extensão.

Com a criação do sistema de cotas sociais e raciais, a Ufersa definiu, em conjunto com seus conselhos universitários, a adesão de forma integral ao sistema, tendo em vista as peculiaridades sociais, políticas e econômicas que evidenciam o caráter intenso de disparidades sociais na região em que está inserida.

O ingresso na Universidade Federal Rural do Semiárido acontece por meio das seguintes modalidades: Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM/SISU), realizado pelo Ministério da Educação; Transferência Voluntária; Transferência *Ex Officio*; Portadores de Diploma, Convênio Cultura ou Mobilidade Estudantil.

Para o semestre 2015.1, foram ofertadas 1.255 vagas pela Ufersa. De acordo com o sistema de cotas sociais e raciais, adotado de forma integral pela universidade, foram disponibilizadas 50% das vagas, o que representou um total de 628 vagas.

O curso de Administração foi um dos primeiros cursos instalados na instituição no ano de 2006. O seu projeto político e pedagógico (PPC) propõe uma formação crítica e reflexiva. No entanto, observou-se que a quantidade de disciplinas obrigatórias que realizam algum debate acerca da sociedade é muito tímida e restrita, havendo, assim, prioridade para a formação tecnicista.

Para o curso de Administração foram ofertadas, em 2015.1, 50 vagas de ingresso pelo SiSu, sendo, deste total de vagas, 25 destinadas aos estudantes que se autodeclararam cotistas e possuíam os pré-requisitos demandados - advindos de escolas públicas.

4.2 AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DOS DISCENTES COTISTAS E NÃO COTISTAS SOBRE O MÉRITO

Dos entrevistados discentes, de 2013.1, foram cinco mulheres e quatro homens, em faixa de idade de 20 a 28 anos. Entre os discentes não cotistas ingressantes do semestre 2013.1, o nível de renda observado variou entre R\$ 1.550,00 a R\$ 7.000,00; e dos discentes cotistas do semestre 2013.1, os rendimentos variaram em torno de R\$ 788,00 a R\$ 1.550,00.

Observou-se, também, o nível de escolaridade dos pais dos discentes. Dos discentes cotistas matriculados em 2013.1, verificou-se que apenas um dos estudantes possui um dos pais com nível superior. Os pais dos demais possuem apenas o primeiro grau completo ou o primeiro grau incompleto.

Entende-se que as variações de renda entre os pais dos estudantes cotistas e não cotistas evidenciam o cenário de oportunidade de acessibilidade ao ensino superior. Sabe-se que há impacto dos fatores econômicos nos níveis de formação dos indivíduos, sendo importante a existência de políticas de inclusão social voltadas para a população de baixa renda (GUIMARÃES *et al.*, 2011).

Dos estudantes ingressantes em 2015.1 entrevistados, 7 foram do sexo feminino e 4 do sexo masculino, em uma faixa de idade entre 18 e 34 anos. Nesse grupo, 9 estudantes autodeclararam-se pardos, 2 negros, 1 amarelo e 2 brancos. Em relação à renda dos discentes ingressantes em 2015.1 não cotistas, essa variou de R\$ 1.550,00 a R\$ 7.000,00. Já a renda dos cotistas variou de R\$ 788,00 a R\$ 3.000,00.

Observou-se, também, que os estudantes cotistas, em sua maioria, autodeclararam-se pardos – apenas três discentes declararam-se como negros, um do sexo masculino pertencente ao semestre 2013.1 e duas mulheres do semestre 2015.1.

A segunda parte do roteiro de entrevista tratou das representações sobre o curso e sobre mérito. Questionados em relação à escolha do curso de Administração, os discentes relataram

o seguinte: identificação pessoal; formação ampla que proporcionava atuação em diversas áreas; busca por qualificação para atuar em negócios familiares ou por já trabalhar na área: “Eu sempre tive vontade de fazer administração, pois vejo o desarranjo das pessoas com dinheiro.” (Cotista 2015.1). “No emprego que eu estava, na gerência de uma empresa de frutas, eu senti essa necessidade. E sempre foi um curso que eu tive afinidade. E aí casou com minha primeira formação.” (Não cotista 2015.1). “Eu sempre gostei da área de Administração e resolvi fazer o curso.” (Cotista 2013.1). “Primeiramente eu queria uma ciência humana ou social que eu me identifico. Das opções que eu tinha, era a que eu mais me identifico. Era a minha segunda opção, eu passei e estou feliz no curso.” (Não cotista 2013.1).

É evidente a influência da maneira como a profissão de administrador é compreendida pela sociedade entre os discentes do semestre 2015.1, já que se trata de área tida como voltada para pessoas que sonham em possuir o próprio negócio, o que leva muitos a atrelar sua identificação pessoal a esse propósito. Ressalta-se que os ingressantes obtiveram pouquíssimo contato com a matriz curricular do curso e ainda estão concluindo as primeiras disciplinas.

Já em relação aos discentes do semestre 2013.1, percebe-se que há uma heterogeneidade em relação às razões para a escolha do curso, entre os cotistas e não cotistas. Acredita-se que as diferenças estão relacionadas às experiências profissionais acumuladas por meio de estágio e também do contato com a matriz curricular ao longo do curso.

No questionamento seguinte, os discentes foram indagados acerca do que precisaria ser feito para conseguir um excelente resultado em uma avaliação durante o curso. Os discentes cotistas e não cotistas de ambos os semestres pesquisados foram unânimes: faz-se necessário esforço individual e a dedicação para a concretização do objetivo de obter uma nota 10. O sucesso em tirar uma nota boa foi visto como resultado do esforço e da dedicação que cada indivíduo tem, não importando as origens sociais.

Observou-se que, para os discentes de ambos os semestres, o fato de compartilharem os mesmos professores e metodologias coloca-os em nível de igualdade de condições, não importando a sua origem social ou condição econômica: “É preciso estudar, se dedicar e se esforçar. Assim todo mundo pode tirar uma nota boa, só estudar.” (Não cotista 2, 2015.1). “Ela tem que estudar o conteúdo, se dedicar. Não deixar para estudar em cima, ela tem que buscar entender o conteúdo e ir acompanhando.” (Não cotista 3, 2015.1).

As falas acima denotam a presença de uma noção de mérito predominante, conforme Barbosa (2014), uma vez que os alunos atrelam o mérito principalmente ao desempenho pessoal, pondo, em evidência, as capacidades e habilidades de cada indivíduo em adaptar-se aos cenários, ao mesmo tempo em que negligenciam as desigualdades resultantes de suas origens.

A seguir, perguntou-se, diretamente, aos estudantes o que eles entendem por mérito. Novamente, as respostas foram unânimes, em todos os grupos pesquisados: a ideia de mérito estava novamente associada ao desempenho pessoal (esforço) dos indivíduos na execução de qualquer atividade em prol do alcance de um objetivo.

Diante disso, observou-se que a representação social de mérito está ancorada em uma perspectiva relacionada à predominância da ideologia meritocrática, intensamente presente na sociedade, fato decorrente das hierarquias de desempenho como critério-base de ordenação social (BARBOSA, 2014). Nessa ideologia, o critério de ordenação social está centrado na seleção dos melhores, ou seja, na hierarquia dos desempenhos.

Assim, compreende-se que a representação social de mérito predominante nas percepções dos respondentes cotistas e não cotistas 2013.1 e 2015.1 é atribuída ao desempenho pessoal. Verificou-se ainda a crença na (auto) responsabilização dos indivíduos acerca de suas trajetórias, que independeriam da influência de fatores externos e sociais inerentes aos sujeitos.

A seguir, as perguntas versaram sobre as ações afirmativas. Os entrevistados foram

questionados se tinham conhecimento sobre a política de cotas sociais e raciais na universidade. Todos os discentes afirmaram ter tido contato com a temática. Em seguida, questionados de que maneira obtiveram o primeiro contato com a questão, os discentes cotistas do semestre 2013.1 afirmaram que obtiveram contato com a política de cotas sociais e raciais, pela primeira vez, por meio da televisão. Entre os não cotistas, predominou o contato por meio de conversas informais na escola ou com amigos acerca da temática, seguido pelo contato por meio de revistas, jornais e internet.

Em relação aos estudantes ingressantes no semestre 2015.1, cotistas e não cotistas, a opção mais prevalente foi o contato por meio de conversas informais nos tempos de escola, seguido pelo contato via televisão. Tais respostas indicam que a mídia possui importante papel na formação de opinião dos estudantes acerca do tema.

No questionamento seguinte, os respondentes foram assim indagados: para você, o sistema de cotas sociais e raciais torna o processo seletivo de ingresso no ensino superior mais justo ou desigual? As respostas dos respondentes foram enumeradas em duas categorias: os discentes que consideram que a implementação torna o processo de ingresso mais justo e os discentes acreditam que a implementação torna o ingresso mais desigual.

Os discentes do semestre 2015.1, cotistas e não cotistas, acreditam que o processo de ingresso no ensino superior se torna mais justo, se realizado a partir das cotas sociais. Para eles, os critérios de renda contemplam toda a população que está em situação de vulnerabilidade, não necessitando das cotas raciais. Acreditam também que os critérios étnico-raciais contribuem para proliferar a discriminação racial entre os indivíduos, e que a cor da pele não define a capacidade dos indivíduos. Tais respostas indicam que os preceitos da ideologia meritocrática são predominantes, conforme o que se vê nas falas a seguir:

Eu acho mais justo. Vejo que não tem um par de igualdade principalmente em questão de educação. Eu vejo muito déficit nas escolas públicas, claro que não são em todas. Mas, nem sempre todo mundo está tendo uma aula de qualidade, às vezes, falta professor. Diferente da gente que estuda em escola particular, que não falta professor, não tem aula vaga. Eu concordo mais com as sociais, do que com as raciais. Em questão de cor, todo mundo é igual. Eu sei que teve um histórico de opressão e desigualdade. Mas hoje eu acho que todo mundo era pra ser considerado igual em questão de cor. Eu acho que deveria ter apenas cotas sociais (Não cotista 1, 2015.1).

“Na verdade, pela raça da pessoa você não pode definir nível de escolaridade e inteligência.” (Cotista 3, 2015.1).

Destaque-se que os discentes cotistas e não cotistas do semestre 2013.1, em sua maioria, consideram que o sistema de cotas torna o processo seletivo de ingresso mais justo, por causa das disparidades existentes entre a qualidade do ensino público e privado, somadas ao quadro de desigualdades sociais vivenciadas no país. Esses discentes acreditam ainda que a qualidade do ensino público e as desigualdades sociais tornam o sistema de cotas sociais um mecanismo de justiça social paliativo. No mesmo sentido do observado no outro grupo de entrevistados, os discentes do semestre de 2013.1 consideram que as cotas raciais são desnecessárias, uma vez que acreditam que os critérios de renda contemplariam as pessoas de baixa renda.

Entende-se que a representação social dos discentes cotistas e não cotistas em relação ao processo seletivo de ingresso por meio de cotas sociais e raciais está associada à isonomia de oportunidade e busca pela justiça social. Compreendem que os critérios étnico-raciais não são efetivos na resolução do problema da desigualdade de condições e oportunidades e consideram apenas os critérios de renda como efetivos.

Os discentes cotistas e não cotistas são cientes das desigualdades em níveis de oportunidade associadas à qualidade do ensino público; no entanto, não exploram em suas respostas aspectos ligados aos cenários sociais, políticos e econômicos que também contribuem para a criação desse contexto de desigualdade dos níveis de oportunidade, como a questão étnico-racial relacionada à origem social e cultural dos indivíduos.

Esperava-se que, entre os discentes do semestre 2013.1, fosse constatado um avanço maior sobre o debate em torno da política de cotas, tendo em vista que possuem um tempo de permanência maior na universidade, período em que os debates deveriam ter sido construídos. No entanto, as percepções permanecem similares a dos discentes ingressantes em 2015.1.

Para os respondentes, os critérios da cota social contemplam todos os indivíduos em situação vulnerável, visualizando, assim, nas cotas raciais um elemento desnecessário por supostamente atuar na disseminação do preconceito racial. Cumpre destacar que esse pensamento é comum a cotistas ou a não cotistas. Destaca-se, também, como elemento similar o posicionamento dos cotistas em relação às cotas raciais, ao demonstrarem ausência de construção de uma identidade cultural e social em torno dos espaços e grupos sociais nos quais vivenciam, fato que pode decorrer da marginalização da cultura de origem afro-brasileira, bem como pela ausência de espaços de discussão que possibilitem a familiarização desses sujeitos com a políticas ligadas a questões étnicas e raciais (ROSEMBERG, 2010; GUIMARÃES *et al.*, 2011).

Em geral, após a análise dos dados descritos nas entrevistas, nota-se, no discurso dos entrevistados, que as representações sociais acerca do mérito dos estudantes cotistas e não cotistas de ambos os semestres estão fundamentadas na questão do desempenho individual ilustrado na figura do esforço e da responsabilização dos indivíduos de acordo com a visão predominante, destacada por Barbosa (2014).

5 CONCLUSÃO

Os resultados da pesquisa indicaram o predomínio da representação social acerca do mérito atrelada ao desempenho pessoal. Assim, entende-se que as propensões dessas representações exprimem a ideologia meritocrática enraizada na sociedade, vivenciadas pelos indivíduos a partir das hierarquias de desempenho instituídas como critério de ordenação social.

Ainda que reconheçam a presença de desigualdades sociais e econômicas impacte nas trajetórias pessoais, os discentes associam predominantemente que seu desempenho está associado ao esforço individual, em uma perspectiva descontextualizada. Verificou-se a existência de representações semelhantes entre cotistas e não cotistas de ambos os semestres de ingresso, na concordância da adoção das cotas sociais, reafirmando o caráter de justiça social inerente a elas, uma vez que consideram que a má qualidade do ensino público produz uma competitividade desleal entre estudantes oriundos de escola privada e pública.

Contudo, em relação às cotas étnico-raciais, os estudantes cotistas e não cotistas de ambos os semestres afirmaram que elas são desnecessárias e que reforçam a promoção do preconceito. Assim, acreditam que a adoção de cotas sociais já contempla todos os preceitos baseados na inclusão social dos indivíduos para os discentes. Recomenda-se, contudo, para além da adoção de programas de ações afirmativas, a criação de centros de convivência nas universidades, que discutam as questões raciais, conforme indica Jesus (2013).

Os resultados deste estudo, apesar de relevantes, limitam-se aos estudantes entrevistados, sendo necessários novos estudos com públicos mais diversos. Recomenda-se a realização estudos posteriores, incluindo alunos egressos (uma vez que, devido ao atraso no semestre letivo não foi possível fazê-lo neste estudo). Sugere-se, também, a realização de estudos que investiguem o tema, considerando os docentes e outros atores institucionais, de modo a compreender o contexto de forma mais ampla.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Mario Aquino; GALEAO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, set. 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 47, n. 3, p. 59-102, set./dez. 1996.
- BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- BARBOSA, L. Meritocracia e sociedade brasileira. **Rev. adm. empres.**, v. 54, n. 1, p. 80-85, 2014.
- BOURDIEU, P. **Razões práticas sobre a teoria da ação**. 11. ed. Campinas: Papius, 2011.
- BRASIL. **Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012**. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2012.
- COSTA, M.; KOSLINSKI, M. C. Entre o mérito e a sorte. **Revista Brasileira de Educação**, v. 11, n. 31, p. 133-201, jan./abr. 2006.
- FERNANDES, D. C.; HELAL, D. H. (org.). **As cores da desigualdade**. Belo Horizonte: Fino Traço, 2011.
- FRIGOTTO, G. **Educação e a crise do capitalismo real**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- GARAY, A. B. S. As representações sociais de jovens participantes de projetos sociais de inserção no mercado de trabalho. **REGE**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 93-109, jan./mar. 2011.
- GUERRA, G. C.; ICHIKAWA, E. Y. As representações sociais da agroecologia para a agricultura familiar: a visão de pesquisadores, extensionistas e produtores rurais. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 13, p. 40-73, maio/ago. 2013.
- GUIMARÃES, A. S. A. *et al.* Inclusão social nas universidades brasileiras: o caso da UFBA. In: FERNANDES, D. C.; HELAL, D. H. (org.). **As cores da desigualdade**. Belo Horizonte: Fino Traço, 2011.
- HELAL, D. H. **A dinâmica da estratificação social no setor público brasileiro: meritocracia ou reprodução social**. 2008. 172 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas Sociologia e Política) Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <http://www.censo2010.ibge.gov.br>. Acesso em: 7 mar. 2015.
- JESUS, Jaqueline Gomes de. O desafio da convivência: assessoria de diversidade e apoio aos cotistas (2004-2008). **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 222-233, 2013.
- JOVCHELOVITCH, S. V. Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e representações sociais. In: GUARESCHI, P. A. **Textos em representações sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 63-85.
- MARCHESAN, F.; OLIVEIRA, O. S. Ação Afirmativa para a Agricultura Familiar no Curso Técnico em Agropecuária do Instituto Federal Catarinense – Campus Concórdia: Origem e Motivação para sua Criação. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, p. 37-49, 2018.
- MINAYO, M. C. de S. O conceito de representações Sociais dentro da Sociologia Clássica. In: GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S. (org.). **Textos em Representações Sociais**. 9.

ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MOEHLECKE, S. Ação afirmativa no ensino superior no Brasil: entre a excelência e a justiça social. **Revista Educ. Soc.**, Campinas, v. 25, n. 88, p. 757-776, Especial, out. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v25n88/a06v2588.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2015.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

OLIVEN, A. C. Ações afirmativas, relações raciais e política de cotas nas universidades: Uma comparação entre os Estados Unidos e o Brasil. **Educação**, v. 30, n. 1, p. 29-51, 2007.

PAULO, E. S. Preliminary studies on affirmative action in a Brazilian university. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 3, p. 27-45, 2010.

PINHO, Fabricia de Almeida. **As representações sociais de alunos cotistas por professores universitários: a experiência da UERJ**. 2006. 114 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2006.

PINTO, E. L.; ANDRADE JÚNIOR, H.; LUZ, R. P. Pró-igualdade de gênero: incorporando políticas de ação afirmativa no mundo do trabalho. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 4, p. 401-413, 2009.

PLÁ, Sabrina. **Os cotistas negros na universidade: perfil e representações**. 2009. 151 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual de Ponta Grossa, Paraná, 2009.

ROSA, A. R. Relações Raciais e Estudos Organizacionais no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 240-260, 2014.

ROSEMBERG, Fúlvia. Ação afirmativa no ensino superior brasileiro. In: MANDARINO, A. C. S.; ESTÉLIO, G. (org.). **Racismo e Olhares Plurais**. Salvador: EdUFBA, 2010.

SEN, Amartya. **Desigualdade reexaminada**. São Paulo: Record, 2001.

SILVA, T. D. Ação Afirmativa para Ingresso de Negros no Ensino Superior: Formação Multinível da Agenda Governamental. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 7-34, 2018.

VARELLA, S. F. Ação afirmativa no emprego como combate à discriminação racial indireta: o caso das ações afirmativas jurídicas do Ministério Público do Trabalho. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 15, n. 57, p. 279-300, 2010.

VIEIRA, Carlos Roberto Santos; FLORES-PEREIRA, Maria Tereza; MACADAR, Marie Anne. Abordando as Representações Sociais a partir de Eixos Simbólicos. **E&G, Revista Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 12, n. 30, p. 97-116, set./dez. 2012.

XAVIER, E. D.; XAVIER, S. P. Políticas de ação afirmativa e relações raciais no Brasil e nos Estados Unidos. **Desenvolvimento em Questão**, v. 7, n. 14, p. 43-87, 2009.

doi:10.12662/2359-618xregea.v8i2.p107-122.2019

ARTIGOS

INFLUÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÕES DE VENDAS NO COMPORTAMENTO DE COMPRA DAS CONSUMIDORAS *PLUS SIZE* NO SEGMENTO VAREJISTA DE VESTUÁRIO

INFLUENCE OF SALES PROMOTION STRATEGIES ON CONSUMER PURCHASE BEHAVIOR PLUS SIZE IN THE CLOTHING RETAIL SEGMENT

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo investigar a influência das promoções de vendas ofertadas pelo segmento varejista de vestuário no comportamento de compra das mulheres *plus size*. A pesquisa é de cunho quantitativo e utilizou dados coletados a partir de questionários estruturados individuais, aplicados em uma amostra de 117 mulheres *plus size*, escolhidas aleatoriamente. As informações coletadas foram submetidas a técnicas de análise descritivas, ao cruzamento de variáveis (*crosstabs*) e ao teste de associação Qui-quadrado. Os principais achados indicam que as estratégias de promoção de vendas que mais influenciam o comportamento de compra de mulheres *plus size* no segmento varejista de vestuário são as que envolvem desconto no preço e a exposição das peças em vitrines. Outras variáveis de promoção de vendas também influenciam, positivamente, o comportamento de compra das consumidoras *plus size* e devem ser consideradas nas estratégias de marketing para esse público específico.

Palavras-chave: *Plus Size*. Promoções de Vendas. Varejista. Vestuário.

ABSTRACT

This study aims to investigate the influence of sales promotions offered by the clothing retail segment on the purchase behavior of plus size women. The research is quantitative and used data collected from individual structured questionnaires, applied to a sample of 117 randomly selected plus size women. The information collected was submitted to descriptive analysis techniques, cross-tabs and Chi-square association test. The main findings indicate that the sales promotion strategies that most influence the buying behavior of plus size women in the clothing retail segment are

Vanessa Aparecida David Pires
piresvd@gmail.com

Graduada em Administração
Universidade Federal de
Uberlândia. Uberlândia - MG
- BR.

Victor Manuel Barbosa Vicente
victorvicente.unb@gmail.com

Doutor em Administração.
Professor Adjunto C Nível 2 da
Universidade Federal de Uber-
lândia. Uberlândia - MG - BR.

those that involve price discounts and display exposure. Other sales promotion variables also positively influence the purchasing behavior of plus size consumers and should be considered in marketing strategies for this specific public.

Keywords: Plus Size. Sales Promotions. Retailer. Clothing.

1 INTRODUÇÃO

Estudos sobre o comportamento do consumidor têm trazido resultados importantes para vários nichos de mercado, a exemplo, o segmento varejista de vestuário *plus size*, conforme evidenciado por Miranda e Furlan (2015) ao destacar quão promissor e oportuno pode ser esse mercado, desde que seja dada a devida atenção às necessidades e aos desejos dos consumidores que fazem parte desse nicho.

Surgindo como tendência, o segmento de vestuário *plus size*, que, de acordo com Marcelja (2015) e corroborado por Prado (2016), se refere às pessoas que usam manequim a partir da numeração 44, e que buscam peças que valorizem seus atributos, imprimam sua identidade e lhe façam sentir bem, apresentou um crescimento médio aproximado de 4,5% ao ano, ao se considerar o período 2013-2015, conforme Prado (2016), movimentando cerca de 2,5 bilhões de reais anualmente no segmento em questão.

Esses dados, aliados ao fato de que 53,9% dos brasileiros, considerando os adultos, encontram-se acima do peso ideal, de acordo com o Ministério da Saúde (2016), demonstram todo o potencial de crescimento desse nicho de mercado, indo na contramão do segmento de varejo de moda, conforme enfatiza Prado (2016). Dessa forma, visando atender a esse nicho de mercado e manter seu crescimento, é necessária a utilização de ferramentas que sejam capazes de aumentar as vendas, configurando-se em vantagem competitiva sustentável.

Nesse sentido, podem-se citar as promoções de vendas que, conforme Fernandes (2013), são métodos eficientes na busca pelo

incremento das vendas em diversos setores da economia e pela atração dos clientes, assim como pelo fortalecimento das empresas no mercado, tornando-se uma importante ferramenta de sobrevivência às empresas no cenário econômico atual, justificando, assim, sua crescente utilização no varejo brasileiro a fim de driblar os efeitos das crises que, geralmente, afetam o setor.

Com 78,9% das empresas brasileiras atuando no setor de comércio varejista, de acordo com o IBGE (2015), o setor vem registrando quedas expressivas em seu volume de vendas. Em maio de 2016, por exemplo, a queda registrada em todo o segmento foi da ordem de 9% em relação a maio de 2015, a décima quarta taxa negativa consecutiva segundo IBGE (2016a, 2016b); e, ao se considerar, especificamente, o segmento de vestuário (que engloba tecidos, peças de vestuário e calçados), a queda registrada é ainda maior, 13,5% no mesmo período.

Estudos acerca dos efeitos das promoções sobre o aumento do volume de vendas em empresas varejistas e da eficiência delas como vantagem competitiva sustentável, como o de Davies (1992) e Semedo (2014), sugerem que as promoções de vendas têm efeito direto sobre os resultados positivos da empresa, ainda que em graus diferentes, indicando sua contribuição para o sucesso empresarial dos vários segmentos varejistas do mercado.

Entre os diversos segmentos existentes no varejo que utilizam as promoções como ferramenta de incentivo à venda, o setor de vestuário se destaca como um segmento importante para a economia nacional. De acordo com Mota (2013), o varejo de moda no Brasil alcançou o patamar de US\$ 42 bilhões em vendas, considerando o período 2003-2013, fazendo o Brasil subir para a 5ª posição na classificação mundial dos maiores consumidores de roupas.

Esse volume de vendas pode ser atribuído ao fato de serem os artigos de vestuário um dos itens mais consumidos pelas famílias brasileiras, com um *ticket* médio de R\$ 118,20 mensais, de acordo com SEBRAE (2013), con-

sumo que, em sua maioria, é atribuído aos consumidores do sexo feminino, justificado pela relação existente entre as mulheres e a moda (SCUSSEL *et al.*, 2016).

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (BRASIL, 2014), 53% dos consumidores do segmento de vestuário no Brasil são mulheres, fato explicado pelo aumento da participação desse público no mercado de trabalho, aliado ao fato de elas estarem assumindo um papel de controle no processo de decisão de compra, conforme Giglio (2005), resultando em novas perspectivas para o comércio varejista, fazendo que a compreensão de seu comportamento seja de extrema importância para que as empresas se sobressaiam no mercado, compreensão que se torna ainda mais essencial ao se tratar, especificamente, da mulher *plus size*, conforme enfatiza Scussel *et al.* (2016).

Diante do cenário apresentado, surge a seguinte questão: qual a influência das promoções de vendas ofertadas pelo segmento varejista de vestuário no comportamento de compra das mulheres *plus size*? Assim posto, o objetivo geral desta pesquisa é investigar a influência das promoções de vendas ofertadas pelo segmento varejista de vestuário sobre o comportamento de compra das mulheres *plus size*, justificado pelo visível crescimento desse nicho de mercado na atualidade, pelos resultados favoráveis que podem ser obtidos ao se utilizar as promoções de vendas como ferramenta de incentivo às vendas, pela importância do segmento varejista de vestuário para o país e pela 'relação' existente entre as mulheres e a moda, tendo sua importância atribuída ao âmbito acadêmico, no sentido de expandir as pesquisas sobre o tema, e ao âmbito mercadológico, no sentido de direcionar as empresas em sua forma de atuação nesse nicho de mercado.

Em complemento, estabeleceu-se como objetivo específico a esta pesquisa verificar qual o tipo de promoção de vendas é considerado como o mais atrativo às integrantes desse nicho de mercado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PROMOÇÕES DE VENDAS

Conforme Churchill e Peter (2000), corroborado por Boschetti (2012), as promoções de vendas nada mais são que a força exercida sobre o consumidor, visando estimular a experimentação e a aquisição de produtos específicos.

O estímulo à demanda (aquisição de produtos) a que se refere Churchill e Peter (2000) só será possível se houver, por parte dos varejistas, a concessão de alguns tipos de benefício, incentivos extras ao cliente, que sejam capazes de agregar valor ao processo de compra, influenciando o comportamento do consumidor, visão compartilhada por Laroche *et al.* (2003), podendo eles ser classificados em benefícios monetários, voltados ao preço do produto, e benefícios não monetários, voltados diretamente ao produto, em que cada um oferece vantagens de uso (CHANDON; WANSINK; LAURENT, 2000; SANTINI *et al.* 2013).

Os benefícios, ou promoções de vendas monetárias, de acordo com Santini *et al.* (2013) são usuais para se obter resultados em curto prazo, incentivando a experimentação e a aquisição de novos produtos, podendo ser identificadas como promoções, envolvendo cupons, descontos e abatimentos. Em contrapartida, as promoções de vendas não monetárias são indicadas para a obtenção de resultados em longo prazo, pois promovem a imagem da marca, do produto ou da empresa, podendo ser identificadas como promoções que envolvem *displays*, brindes ou prêmios, concursos e sorteios, amostras grátis e degustação.

Os cupons, promoções de vendas monetárias, podem ser definidos, conforme Churchill e Peter (2000), como vales contidos em encartes de revistas, panfletos, jornais, sites, entre outros, que oferecem redução no preço de determinada mercadoria no ato da compra. Por sua vez, as promoções que en-

volvem desconto de preço, de acordo com Belch, G. e Belch, M. (2014), referem-se à redução do valor do produto em si, sendo diferente do abatimento, que se refere à restituição de parte do valor da compra ao cliente (uma espécie de reembolso a ser utilizado em compras futuras), pelo fato de conceder-lhe o benefício no ato da compra, conforme exemplifica Churchill e Peter (2000).

Em se tratando das formas de promoções de vendas não monetárias, os *displays* são definidos por Churchill e Peter (2000) como expositores, mostruários destinados a lançar e/ou promover o produto, tendo o ‘poder’, se bem feitos, de despertar o desejo do consumidor por aquele produto, efeito também atribuído, conforme complementa Belch, G. e Belch, M. (2014), aos brindes ou prêmios que são produtos grátis oferecidos aos clientes pela compra ou oferecidos a um valor mais baixo que o comum.

Os concursos e sorteios são colocados em um mesmo patamar dentro das promoções de vendas não monetárias. Enquanto o primeiro, de acordo com Belch, G. e Belch, M. (2014), são promoções voltadas à concessão de prêmios aos consumidores, de acordo com suas capacidades, o segundo são aquelas promoções em que os ganhadores não dependem de habilidades específicas para ganhar, são escolhidos ao acaso, bastando se inscrever para participar.

Por fim, as promoções que envolvem amostras grátis e degustações são mencionadas por Churchill e Peter (2000) e corroboradas por Belch, G. e Belch, M. (2014) como o ato de oferecer um produto ao cliente de forma gratuita para que ele o experimente e o eleja como sua primeira opção, sendo muito eficazes no que tange a influenciar o comportamento de compra do consumidor.

Zimmer e Reinert (2005), corroborados por Kuazaqui, Correa Júnior e Volpato (2015), mencionam que, frequentemente, são as promoções que envolvem cupons, brindes, concursos e sorteios, amostras grátis, degustações, e descontos as mais utilizadas para

influenciar o comportamento de compra do consumidor, podendo ser aplicadas por microempresas, estendendo-se às empresas de grande porte, mas, preferencialmente, as indicadas às micro e pequenas empresas, tanto pela facilidade de uso, como pelo baixo custo para seu desenvolvimento.

2.2 COMPORTAMENTO DE COMPRA

Costa *et al.* (2012) buscam identificar o comportamento de compra dos consumidores, que pode ser definido em como ele escolhe (avaliação de alternativas na pré-compra), compra (efetivação da compra), usa (consumo) e descarta produtos ou serviços (descarte), conforme os estímulos a que é exposto, a saber, o *mix de marketing* (produto, preço, promoção e praça), habitualmente utilizado para estimular o comportamento de compra dos consumidores.

Alguns fatores internos e externos são influenciadores do comportamento de compra; entre eles, segundo Fassina (2014), os fatores econômicos (fator externo) e emocionais (fator interno). Os fatores externos, de acordo com Costa *et al.* (2012), podem ser classificados em fatores econômicos, como comprar menos ou mais de acordo com o preço do produto, fatores políticos, como os impostos que compõem o valor dos produtos, e tecnológicos, como as inovações tecnológicas incluídas no produto, que podem conferir maior qualidade a eles. Já os fatores internos, que exercem ligação direta com os influenciadores contidos no *mix de marketing*, são classificados por eles como fatores sociais e situacionais.

Associados a esses fatores internos e externos influenciadores de compra estão os fatores ampliados por Kotler e Keller (2006) entre eles: os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

Com base em todo o exposto por Kotler e Keller (2006), complementado pelos relatos de Zamberlan, Corte e Wegermann (2009), entende-se o quão importan-

te é para as empresas, independente de seu porte, segmento e/ou nicho de atuação, atentar-se para o comportamento de compra no que se refere a seus fatores influenciadores, pois o nível de influência desses fatores se modifica de acordo com o tipo de produto a ser adquirido, gênero e características do indivíduo, entre outros.

2.3 O MERCADO *PLUS SIZE*

No Brasil, 17,7% das lojas de varejo trabalham com moda *plus size*, mas apenas 3,5% delas são especializadas nesse nicho de mercado. Essa limitada parcela conhecedora do público *plus size* não tem sido capaz de suprir a carência de itens no setor, principalmente no que diz respeito a vestidos de festa, calças e lingerie, sinalizando a capacidade expansiva do segmento (SEBRAE, 2016).

Diversos estudos foram empreendidos para entender as necessidades do universo *plus size*, como os de Zanette, Lourenço e Brito (2013, p. 539) que buscaram identificar o “conceito de identidade sob a ótica do consumo feminino de moda *plus size*”; ou os de Winter e Moraes (2013, p. 1), que tinham por objetivo estudar o “comportamento da consumidora de moda *plus size*, em relação às questões da vaidade, autoestima e autoconceito”; os estudos de Marcelja (2015, p. 1) que procuraram “investigar o processo de construção e o que está por trás do termo *plus size*”, ou ainda os estudos de Scussel *et al.* (2016) que tinham por objetivo “investigar a experiência de consumo das consumidoras de moda *plus size*”, tornam-se necessários ainda às empresas estudos que relacionem os efeitos das promoções de vendas realizadas no segmento varejista de vestuário sobre o comportamento de compra das mulheres *plus size*, objetivo desse estudo, tornando visível aos interessados o que esse público valoriza ao se tratar de promoções de vendas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com o exposto neste estudo, esta pesquisa objetiva investigar os efeitos das promoções de vendas ofertadas pelo segmento varejista de vestuário sobre o comportamento de compra das mulheres *plus size*. Optou-se, para isso, por uma pesquisa de natureza quantitativa do tipo descritiva, caracterizada pelo emprego da mensuração e objetividade, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. A intenção da pesquisa foi encontrar, aferir e classificar a relação de causalidade entre a influência das variáveis de promoção de vendas no comportamento de compra de consumidoras *plus size* no âmbito nacional.

A pesquisa utilizou duas técnicas importantes de coleta de dados: a pesquisa documental (caracterizada, conforme Gil (2002), pelo uso de documentos sem trato crítico) e a pesquisa bibliográfica (caracterizada, conforme Gil (2002), por publicações de periódicos científicos, livros de leitura corrente e dissertações) que serviram de apoio para este estudo, norteando a qualidade dos dados obtidos junto à amostra pesquisada.

Para o cumprimento do objetivo geral desta pesquisa, o estudo do problema de pesquisa proposto foi feito com base na dimensão da análise e respectivas variáveis, ambas estipuladas, exclusivamente, pela revisão de literatura realizada para este estudo, conforme apresentado no quadro a seguir (quadro 1).

3.2 MODELO DE ANÁLISE

No modelo a seguir, expõem-se as variáveis que foram analisadas dentro da dimensão comportamento de compra, e que serviram de base para o alcance do objetivo geral proposto.

trumento de coleta de informações um questionário com questões de múltipla escolha e em escala tipo *likert* de importância ou concordância, visando captar as *opiniões e as atitudes das consumidoras plus size da maneira mais objetiva possível*. Foi realizada uma pesquisa quan-

Quadro 1 – Modelo de Análise

| DIMENSÃO | VARIÁVEIS | FOCO DE ANÁLISE |
|-------------------------|----------------------------|--|
| COMPORTAMENTO DE COMPRA | Vales e cupons de desconto | Avaliar se a disponibilização de vales e cupons de desconto para utilização em uma próxima compra estimula uma nova compra. |
| | Preço | Avaliar se a redução de preço dos itens de vestuário estimula a compra. |
| | Brindes | Avaliar se a concessão de brindes, mediante um valor pré-determinado para compras, estimula a aquisição de produtos e/ou aumenta o ticket médio de compra. |
| | Exposição (vitrines) | Avaliar se a exposição dos itens de vestuário em vitrines estimula a experimentação e a compra. |
| | Concursos e sorteios | Avaliar se a concessão de cupons para a participação de concursos e sorteios estimula o aumento do ticket médio de compra. |
| | Atributos do produto | Avaliar a importância dos atributos dos produtos ofertados durante a promoção de vendas e qual a que mais estimula a compra. |
| | Grupos de referência | Avaliar se os grupos de referências, como família e amigos, interferem na compra durante as promoções. |
| | Item de vestuário | Avaliar que item de vestuário, na promoção, é de maior interesse para as mulheres <i>plus size</i> . |
| | Autoestima | Avaliar se uma peça que não valoriza os atributos da compradora tem venda garantida pelo fato de estar na promoção. |

Fonte: elaboração própria a partir da revisão de literatura.

O quadro 1 mostra a dimensão comportamento de compra, coluna 1, como dependente das variáveis da coluna 2, que abrange cinco variáveis relacionadas diretamente às promoções de vendas e quatro variáveis relacionadas aos fatores influenciados internos e externos, em que se buscou estabelecer a influência da segunda sobre a primeira, de acordo com o foco de análise estabelecido.

Sendo definidos as variáveis a serem pesquisadas e o foco de sua análise, será possível passar a próxima etapa deste estudo, a coleta e o tratamento dos dados.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Com o objetivo de coletar os dados a serem analisados e agrupá-los de forma a facilitar uma posterior análise, foi utilizado como ins-

titativa com uma amostra de 117 consumidoras *plus size*, a qual foi definida por meio de uma calculadora amostral *online*¹, tendo por base a população das mulheres brasileiras adultas com características relevantes a este estudo, e como percentual mínimo, as mulheres com a característica de ser *plus size*.

Para a delimitação das mulheres pesquisadas, foi definido, no questionário apresentado no Apêndice A, um filtro de pesquisa contendo as seguintes questões:

- tem idade maior ou igual a 18 anos?;
- tem manequim maior ou igual a 44?;
- é do sexo feminino? e;
- compra ou já comprou peças de moda indicadas como *plus size*?

¹ Disponível em: <http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/>

Inicialmente, no mês de abril, foi feito um pré-teste do questionário a ser aplicado com cinco consumidoras *plus size* escolhidas ao acaso. O objetivo deste pré-teste foi verificar se todas as questões contidas no questionário estavam claras e objetivas, assim como se não havia falhas nele.

Por fim, 245 questionários foram coletados, sendo 240 de forma *online*, utilizando-se, para esse fim, as redes sociais, como o *Facebook* e o *Whatsapp* (por meio de um *link*² gerado por um aplicativo de execução de pesquisas³), por meio de grupos voltados para o público *plus size* de todo o Brasil, como o grupo “*Desapego Plus Size Sjc e Região*”⁴ por exemplo, e cinco de forma física, possibilitando que a base populacional para extrairmos a amostra fosse em nível nacional, atividade esta realizada entre os meses de maio e junho, com uma coleta de corte transversal.

Do total de questionários coletados, 128 foram invalidados, ora pelos respondentes não possuírem as características delimitadas no estudo, ora por falha durante seu preenchimento, estes correspondendo a 52,24% dos questionários, ocasionando, então, em uma taxa de retorno útil de 47,76%, o que equivale a 117 observações válidas.

Os dados coletados pelos questionários foram tabulados por meio do software SPSS (versão 20.0), auxiliando-se nas técnicas de estatística descritiva (frequência e média); cruzamento de variáveis (crosstabs); e teste de associação Qui-quadrado com o auxílio das variáveis propostas no modelo de análise, possibilitando, assim, a análise e a discussão dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E SUMARIZAÇÃO DOS RESULTADOS

A amostra foi composta, exclusivamente, por mulheres (117), maiores de 18 anos, com manequim a partir da numeração 44, e que já tenham adquirido peças de vestuário indicadas como *plus size*.

Desse modo, a amostra pode ser assim caracterizada: a maioria das respondentes com idade entre 36 e 45 anos, com 37,6% delas nessa faixa etária; pós-graduação completa como nível de escolaridade predominante, com 27,4% das respondentes nessa categoria; casada/união estável como o estado cível da maioria delas, com 54,7% das respondentes nessa categoria; e com relação à numeração do manequim, prevalecem as que tanto para peças, como calças e saias, assim como para blusas e casacos, vestem entre as numerações 48/50, sendo 35% e 36,8% respectivamente.

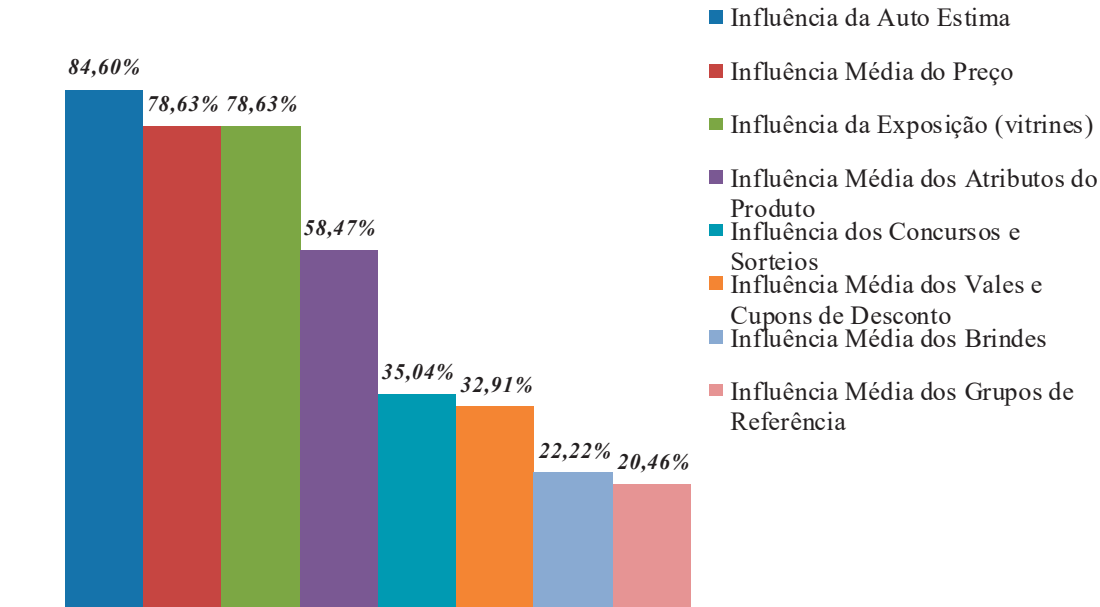
Caracterizada a amostra, apresenta-se a seguir (gráfico 1), em suma, o resultado percebido sobre a influência das promoções de vendas, assim como de três variáveis do Modelo de Análise (quadro 1), no comportamento de compra das consumidoras *plus size* no segmento varejista de vestuário.

2 Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/r/GKWS736>; <https://pt.surveymonkey.com/r/9M8Y7H7>; <https://pt.surveymonkey.com/r/M8SWR58>

3 Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/>

4 Disponível em: <https://www.facebook.com/groups/592201277616517/>

Gráfico 1 – Influência das Variáveis do Modelo de Análise sobre o Comportamento de Compra de Mulheres Plus Size



Fonte: elaboração própria através dos dados coletados.

O gráfico 1 traz como variável de maior influência sobre as consumidoras *plus size* a variável “*autoestima*”, que influencia 84,60% das consumidoras *plus size* na hora da compra. Em seguida, apresenta-se a influência média das ações promocionais, envolvendo o “*preço*”, mensurada em 78,63%, assim como a influência da variável “*exposição (vitrines)*”. Infere-se, portanto, que as três variáveis apresentadas exercem uma elevada influência sobre a mulher *plus size* na hora de realizar suas compras.

Por fim, no que se refere à variável “*grupos de referência*”, percebe-se uma baixa in-

fluência dos mesmos sobre o comportamento de compra das mulheres “*plus size*” na hora da compra, sendo esta de apenas 20,46%.

4.2 PROMOÇÃO MAIS ATRATIVA PARA AS CONSUMIDORAS PLUS SIZE

Antes de tratar sobre os resultados das variáveis do modelo proposto (quadro 1), cabe apresentar os resultados apurados para o objetivo específico a este estudo, que consistiu em verificar qual o tipo de promoção é a mais atrativa para as consumidoras *plus size*.

Tabela 1- Ação promocional mais atrativa para a consumidora *plus size*

| | Vales e cupons de desconto para próxima compra | Desconto (redução de preço) na peça | Abatimento no valor final da compra | Brindes | Cupons para concursos/sorteio | TOTAL |
|------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|---------|-------------------------------|-------|
| Frequência | 2 | 85 | 27 | 2 | 1 | 117 |
| % | 1,7 | 72,6 | 23,1 | 1,7 | 9 | 100 |

Fonte: elaboração própria por meio dos dados coletados.

O resultado encontrado, conforme tabela 1, mostra que, para 72,6% das respondentes, a promoção mais atrativa são as que envolvem descontos no valor das peças, corroborando os

resultados de estudos já existentes, como os encontrados por Santini, Lübeck e Sampaio (2015, p. 25) que mencionam que esse tipo de promoção “*impacta, positivamente, na in-*

tenção de compra.” Em segundo aparecem as promoções que envolvem abatimento no valor final da compra, considerada a promoção mais atrativa para 23,1% das respondentes.

Os dois tipos de promoções, considerados os mais atrativos pelas consumidoras *plus size*, são promoções do tipo monetárias, aquelas que envolvem o preço do produto, e a preferência delas por esse tipo de promoção ratifica os resultados encontrados por Costa *et al.* (2012, p. 10) que enfatizam que “o preço influencia a consumidora na hora de comprar uma determinada roupa”.

Vale ressaltar que, entre as respondentes que consideraram as promoções envolvendo o preço como o tipo de promoção mais atrativa, 53,3% delas gastam, em uma média mensal, entre R\$101,00 e R\$500,00 com peças de vestuário. Assim posto, passa-se a analisar as variáveis do modelo proposto para determinar sua influência sobre o comportamento de compra das consumidoras *plus size*, a saber: vales e cupons de desconto, preço, brindes, exposição (*displays*), concursos e sorteios, atributos do

produto, grupos de referência, item de vestuário e autoestima.

4.3 EFEITOS DAS PROMOÇÕES DE VENDAS NO COMPORTAMENTO DE COMPRA DAS CONSUMIDORAS *PLUS SIZE*

4.3.1 Influência da Concessão de Vales e Cupons de Desconto no Comportamento de Compra das Consumidoras *Plus Size*

A variável nomeada como “*vales e cupons de desconto*”, classificada como promoção de venda de natureza monetária, buscou avaliar se o fato de uma empresa atuante no segmento de vestuário conceder esse benefício para ser utilizado em uma compra futura estimula na consumidora *plus size* o comportamento de realizar essa compra, ainda que não esteja planejada. Os resultados obtidos para os dois casos apresentados foram semelhantes, conforme mostra a tabela 2.

Tabela 2 – Cupons de descontos: influência nas compras futuras

| | CASO 1 - Você recebe um cupom de desconto para ser usado em uma próxima compra a partir de um determinado valor. Porém, você não tem a intenção de realizar essa nova compra imediatamente, mas, diante desse novo fato, você: | | CASO 2 - Você recebe um cupom de desconto para ser usado em uma próxima compra, independente do valor dela. Porém, você não tem a intenção de realizar essa nova compra imediatamente, mas, diante desse novo fato, você: | |
|---|--|------------------|---|------------------|
| Permanece com a decisão de não realizar uma nova compra | Frequência 92 | % 78,6 | Frequência 65 | % 55,6 |
| Muda de opinião e realiza uma nova compra | Frequência 25 | % 21,4 | Frequência 52 | % 44,4 |

Fonte: elaboração própria por meio dos dados coletados.

Tanto no caso da concessão de um cupom de desconto para ser utilizado em compras futuras a partir de um determinado valor, como no caso de sua concessão para se utilizar em compras futuras de qualquer valor, o resultado da análise indica que a concessão de cupons e

vales descontos não faria que as consumidoras em questão realizassem uma nova compra, sendo que, no primeiro caso, 78,63% das respondentes não realizariam a compra e, no segundo caso, 55,56% delas não realizariam a compra.

4.3.2 Influência da Redução do Preço no Comportamento de Compra das Consumidoras *Plus Size*

A variável nomeada como “*preço*”, promoção de natureza monetária, assim como os vales e cupons de desconto, visava avaliar, por meio de duas situações propostas, se a redução dos preços dos itens de vestuário estimula as consumidoras *plus size* a adquirir os produtos.

Na primeira situação apresentada, em que, basicamente, a consumidora *plus size* devia optar entre comprar ou não em uma loja de vestuário com preços promocionais, ainda que não conhecesse a loja, 85,74% das respondentes optaram por comprar nas lojas com preços promocionais, resultado que pode ser relacionado, conforme Rojo (2003), ao fato de, em muitos casos, os consumidores terem preferência pelos produtos, conseqüentemente pelas lojas, que apresentem produtos com preços menores, sugerindo, então, que este seja um dos pontos fundamentais ao se escolher onde comprar, fato, também, observado por Boschetti (2012) em seus estudos quando menciona que as promoções envolvendo o preço foram as primeiras a ser consideradas pelos consumidores.

Na segunda situação proposta, em que as respondentes deveriam expressar seu nível de concordância para a afirmativa “*eu compro mais roupas quando elas ficam mais baratas*”, 35,04% das respondentes declaram concordar totalmente que compram mais roupas quando elas estão mais baratas, 27,35% delas declaram que concordam parcialmente com a afirmativa, e 9,40% delas declaram apenas que concordam com a afirmativa. Em uma média, as respondentes tendem a concordar parcialmente com a afirmação proposta (média = 2,42). O resultado encontrado reforça, conforme conclui Santini, Lübeck e Sampaio (2015, p. 33) a “*reafirmção empírica da eficácia da promoção de desconto no aumento da intenção de compra.*”

4.3.3 Influência da Concessão de Brindes no Comportamento de Compra das Consumidoras *Plus Size*

A variável nomeada “*brindes*”, pertencente ao conjunto de promoções de vendas não monetárias, assim como os *displays* (exposição das peças) e os sorteios/concursos, avaliou se o fato de oferecer brindes como prêmio nas compras de vestuário, a partir de um valor pré-determinado, estimula a aquisição dos produtos e/ou aumenta o *ticket* médio de compra.

Para as duas situações apresentadas, a resposta encontrada foi de que os brindes não estimulam a compra nem o aumento do *ticket* médio de compra. No primeiro caso, considerando a média, as respondentes tendem a discordar totalmente da afirmação “*eu realizo uma compra de roupas não planejada se derem brindes*” (média = 4,87), e, no segundo caso, também considerando a média, as respondentes igualmente tendem a discordar totalmente da afirmação “*aumento o valor que ia gastar em uma compra de roupas quando vejo que estão dando brindes pelas compras de um determinado valor*” (média = 4,65).

Portanto, na contramão dos estudos de Boschetti (2012, p. 87) por exemplo, em que, embora voltado ao segmento financeiro e às promoções envolvendo sorteios, conclui-se que “as ferramentas de promoção de vendas não monetárias [...] impactam o comportamento de compra dos consumidores”, os resultados aqui encontrados sugerem que a concessão de brindes mediante um valor pré-determinado para compras de itens de vestuário não estimula a aquisição do produto nem o aumento do *ticket* médio de compra; logo, nesse caso, conceder brindes pela compra parece não ter influência significativa sobre comportamento de compra das consumidoras *plus size*.

Essa discrepância nos resultados pode ser explicada por as pesquisas possuírem tanto o público, como o segmento de estudo diferente um do outro, pois a influência de uma ação promocional tem a ver tanto com o tipo de produto ofertado, como com o público a quem a ação promocional é direcionada, conforme destacado por Malacarne, Galão e Viana (2015).

4.3.4 Influência da Exposição das peças em vitrines (*displays*) no Comportamento de Compra das Consumidoras *Plus Size*

A variável nomeada como “*Exposição (displays)*” buscou avaliar se o fato de as peças de vestuário *plus size* serem exibidas em vitrines é capaz de influenciar a consumidora *plus size* a entrar na loja, experimentar e comprar o produto. Os resultados apontam que, na situação em que a consumidora é exposta a uma vitrine e gosta do que vê, a reação de 78,63% das respondentes, a maioria, seria a de entrar na loja, experimentar o produto e comprar se gostasse dele, resultado que corrobora com os de outras pesquisas, como as de Prado, G. e Prado, K. (2009), que enfatizam o nível de retorno positivo das ações promocionais envolvendo *displays*. Portanto, os resultados sugerem que expor as peças de vestuário em vitrines é atracente a essas consumidoras, exercendo influência sobre elas e estimulando a experimentação e a aquisição do produto.

Nesse sentido, corroborando o exposto por Zamberlan, Corte e Wegermann (2009), cabe mencionar que os resultados apontam que há uma forte associação ($0,8 \leq p < 1$ em que $p = 0,994$) entre o fato de a maioria das respondentes se sentir influenciadas pelas vitrines e idade das respondentes, que, em média, possuem entre 26 a 35 anos (média = 3,5), com 37% das consumidoras *plus size* que alegaram entrar na loja, experimentar e comprar o produto por gostar do que viu na vitrine pertencentes a essa faixa etária, em conjunto com as pertencentes à faixa etária de 36 a 45 anos de idade, também com 37% das respondentes.

4.3.5 Influência dos Atributos do Produto no Comportamento de Compra das Consumidoras *Plus Size*

A variável nomeada atributos do produto visou, objetivamente, avaliar a importância dos atributos das peças de vestuário para a consumidora *plus size*, e qual deles mais estimula a

compra. Os atributos conforto, qualidade, beleza/estilo e ser atual (da moda) foram analisados por todas as respondentes quanto à importância deles para si, e, considerando a média, tendem a ser atributos muito importantes para as consumidoras, com exceção de o atributo ser da moda/atual que tende a ser somente importante, sendo as médias, respectivamente (média = 1,15; 1,43; 1,41; 1,97).

Vale ressaltar que o fato de todos os atributos apresentarem algum nível de importância para as consumidoras pesquisadas pode ser associado com a autoestima, com destaque para o atributo conforto, ‘votado’ como muito importante pela maioria das consumidoras *plus size* pesquisadas, que está intimamente associado à autoestima ($0 < p < 0,1$ em que $p = 0,061$), pois, como bem conclui Frederico *et al.* (2015, p. 174), “a consumidora de tamanhos especiais quer produtos bonitos, atuais e, se possível, confortáveis; o mais importante é que eles consigam deixar a mulher se sentir bonita”, ou seja, que eles a façam se sentir bem.

Ao considerar os mesmos atributos dentro de uma ação promocional qualquer, visando apurar qual deles influencia a compra, a maioria das respondentes - 46,15% - alega que todos os atributos apresentados (conforto, qualidade, beleza/estilo, ser atual/da moda) são importantes na hora da compra.

Esse resultado pode ser facilmente compreendido ao levar-se em consideração o que concluem Frederico *et al.* (2015) sobre os atributos dos produtos ao mencionarem que um atributo sozinho, por mais importante que seja, não é capaz de incentivar por si só a compra, e, sim, o conjunto de todos os atributos apresentados.

4.3.6 Influência dos Grupos de Referência no Comportamento de Compra das Consumidoras *Plus Size*

A variável nomeada como “*grupos de referência*” buscou avaliar se os grupos sociais dos quais as respondentes participam, a saber: pais/irmãos; conjugue/filhos e amigos, influenciam na hora da compra durante uma promoção de vendas.

Com relação ao grupo de referência denominado pais/irmãos, a maioria das respondentes - 41,03% delas - alegam que, de maneira nenhuma, são influenciadas por eles durante uma promoção de vendas sobre que tipo de roupa comprar, diferentemente do que ocorre com o grupo de referências denominado conjugue/filhos, em que apenas 29,06% das respondentes declararam que não são influenciadas por eles, de maneira nenhuma, sobre o tipo de roupa a comprar durante uma promoção, sendo seguidas por aquelas que alegam somente que não são influenciadas pelo dito grupo durante uma promoção, que corresponde a 24,79% das respondentes.

Considerando a média sobre cada um dos grupos apresentados, (média = 5,15; 4,74; e 4,98 respectivamente) assim como o resultado individual de cada um deles, os resultados apontam que, para as mulheres *plus size*, os grupos de referência não interferem em sua decisão na hora da compra; portanto, parecem não exercer influência sobre elas no ato da compra das peças de vestuário durante as promoções, resultado oposto ao de uma investigação semelhante, proposta por Costa *et al.* (2012, p. 9), que observou, naquele caso, que “o convívio familiar ou o grupo de amizades influenciam a mulher na hora de comprar suas roupas”, conforme os resultados obtidos nos estudos de Prado, Ferreira e Aquino (2011, p. 10), em que os grupos de referência também não exercem influência sobre o comportamento de compra das mulheres pelo simples fato de elas serem mais influenciadas por outros fatores, como “o atendimento [...] acompanhado pela comodidade [...] e o preço.”

4.3.7 Prioridade dos Itens de Vestuário para as Consumidoras *Plus Size*

Avaliar qual o item de vestuário ao ser colocado em promoção seria prioridade para a consumidora *plus size*; isso foi o que buscou avaliar a variável nomeada “*itens de vestuário*”, que investigou a prioridade de interesse delas em relação a calças, blusas, saias, vestidos, macaquinhos e lingerie.

Embora não se tenham encontrado estudos que buscassem investigar quais os tipos de peças de vestuário são prioridades de compra para as mulheres *plus size*, vale mencionar os estudos de Scussel *et al.* (2016), que revelam o dilema existente na tentativa de se encontrar roupas para trabalho (com tecidos mais sofisticados e/ou alfaiataria) e vestidos, quarto item na preferência de compra das respondentes desse estudo, para as mulheres tamanho *plus size*; e os estudos de Miranda e Furlan (2015, p. 21), nos quais se salienta a dificuldade de se encontrar, especificamente, lingerie voltadas ao público desse nicho de mercado, sexto item na preferência de compra das respondentes deste estudo, enfatizam a necessidade de que as “as empresas brasileiras de moda [...] se inspirem nas marcas internacionais, por exemplo [...] H&M, GUESS, e ZARA, que trabalham com tamanhos maiores em todas as suas coleções.”

4.3.8 Influência da Autoestima no Comportamento de Compra das Consumidoras *Plus Size*

A variável nomeada como “*autoestima*” buscou, em termos gerais, investigar se uma roupa tem venda garantida somente por estar na promoção. Essa variável envolve a escolha entre comprar ou não comprar peças mais baratas que, simplesmente, sirvam ao manequim, mas não possuam atributos como ser da moda, ter um bom “caimento” ou um bom tecido, por exemplo.

Scussel *et al.* (2016, p. 11) enfatizam que as frustrações ocorridas durante a compra, como não encontrar peças com cores e tecidos que agradam ou com modelagens que valorizem o corpo, “acarretam impactos na autoestima, caracterizando essas experiências, como emocionais e pessoais, dadas as consequências percebidas na autoestima”, o que pode explicar o fato de 84,6% das respondentes afirmarem que, em uma situação na qual se deparasse com peças que em nada lhe agradassem, não comprariam nenhuma peça, pois, apesar de servirem ao manequim, elas não vão sentir-se bem ao usá-las.

Os resultados sugerem que o simples fato de uma roupa ter seu preço reduzido não garante sua venda, pois, nesse caso, a autoestima parece exercer uma maior influência sobre o comportamento de compra dessas consumidoras do que o preço em questão, em consonância com os resultados obtidos por Winter e Moraes (2013) e corroborados por Frederico *et al.* (2015, p. 174), que enfatizam a influência da autoestima no comportamento de compra das mulheres ao concluir que “o vestuário tem caráter simbólico e emocional [...] o mais importante é deixar a mulher se sentir bonita, confiante e sensual.”

Após a análise dos resultados encontrados, é possível agora prosseguir com este estudo e apresentar as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o exposto, o que se percebe é que o fator crítico para se ter sucesso em qualquer nicho de mercado é conhecer o comportamento de compra de seu público-alvo, ou seja, saber exatamente o que o cliente quer e como ele quer que isso seja feito, propondo, assim, mudanças necessárias para se manter no segmento em questão.

A partir do objetivo geral desta pesquisa, que foi de investigar a influência das promoções de vendas ofertadas pelo segmento varejista de vestuário no comportamento de compra das mulheres *plus size*, os resultados mostram que, apesar das estratégias de promoções de vendas exercerem certa influência sobre o comportamento de compra das consumidoras *plus size*, algumas variáveis promocionais de vendas não são tão atrativas em se tratando desse nicho de mercado, especialmente, as que envolvem brindes, vales e cupons de desconto e concursos e sorteios, indicando, para os varejistas atuantes neste nicho, a necessidade de um maior empenho em outros tipos de promoções que, realmente, influenciam o comportamento de compra dessas mulheres, a saber: preço (descontos) e exposição do produto, conforme as evidências empíricas deste estudo demonstraram.

Indubitavelmente, as promoções que envolvem o preço do produto, especificamente os descontos, são as que apresentam um maior nível de influência sobre o comportamento das mulheres *plus size* na hora de realizar suas compras no segmento varejista de vestuário, sendo eficazes no que tange a estimulá-las a mudar a loja onde realizar as compras e a aumentar o *ticket* médio de compra. No entanto, entende-se que essa mudança só será possível por meio de métodos que atraiam a atenção da consumidora, em que entra a exposição do produto, mas não qualquer produto, o produto certo (aquele que a consumidora mais preza) com os atributos certos.

Nesse sentido, expor o produto em vitrines mostrou-se eficiente no que tange a atrair a consumidora *plus size* para entrar na loja e comprar o produto se este lhe agrada, e fica claro, neste estudo, que esse ‘agradar’ significa ter os atributos que elas consideram importantes, sendo estes: a qualidade, o conforto, a beleza e a atualidade das peças.

Verifica-se, nos resultados, que, além da influência que os atributos do produto exercem sobre o comportamento de compra da consumidora *plus size*, quando uma peça reúne em si todos os atributos considerados como importantes por elas, a tendência é de que elas comprem mais, pois consideram essas peças como completas fato que aponta a importância de se investir em peças que se enquadrem nessa categoria.

Cabe ressaltar que as peças que tenham todos os atributos que as caracterizam como completas para as mulheres *plus size* passam a imagem de serem peças que as vestem bem, e esse fato, vestir bem, faz que elas se sintam bonitas, com a autoestima elevada, condição que pode influenciar a compra até mais que o preço.

Em suma, apurou-se que, em se tratando de estratégias promocionais, não são os brindes, os cupons de descontos ou as que envolvem os concursos e os sorteios que influenciam as consumidoras *plus size* na hora da compra no segmento de vestuário, e, sim, as estratégias que envolvem o desconto do preço das peças e as que envolvem a exposição delas; e, em se tratando dos fatores influenciadores ao com-

portamento de compra dessas mulheres, com exceção dos grupos de referência, todos (atributos do produto e autoestima) interferem no comportamento de compra delas, o que se leva a ponderar que, para se ter sucesso nesse nicho de mercado, é preciso ter mais que preço, é preciso ter todo o conjunto de atributos que as consumidoras *plus size* valorizam.

Por fim, vale ressaltar que a principal limitação a essa pesquisa foi a escassez de estudos que analisam o comportamento de compra de mulheres *plus size*, e isso acabou transformando-se na maior oportunidade de contribuição desta pesquisa para o âmbito acadêmico, em um nicho de mercado em que é desafiador encontrar o tamanho certo, já que as modelagens não são padronizadas, bem como encontrar peças de tendências de moda e com preço acessível. E como recomendações a pesquisas futuras, sugere-se aplicar esse estudo ao público *plus size* masculino. Outra indicação interessante a uma pesquisa futura seria a de investigar se existem diferenças respeitáveis em termos de influência das estratégias de promoções de vendas no segmento varejista de vestuário sobre o comportamento de compra de mulheres *plus size* e de mulheres que não pertencem a esse nicho.

REFERÊNCIAS

- BELCH, George E.; BELCH, Michael E. Promoção de Vendas. *In*: BELCH, George E.; BELCH, Michael E. **Propaganda e promoção: uma perspectiva da comunicação integrada de marketing**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014. cap. 16, p. 513-558.
- BOSCHETTI, Rochele Bagnolini. **Promoção de vendas não monetária e seus efeitos na intenção de compra e na escolha da marca de serviços financeiros**. 2012. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (org.). **Pesquisa sobre usos, hábitos e costumes do consumidor brasileiro de vestuário**. 2014. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2011/11/mdic-realiza-pesquisa-sobre-perfil-do-consumidor-de-vestuario>. Acesso em: 22 abr. 2016.
- CHANDON, Pierre; WANSINK, Brian; LAURENT, Gilles. A benefit congruency framework of sales promotion effectiveness. **Journal Marketing**, v. 64, n. 1, p. 65-81, out. 2000.
- CHURCHILL JUNIOR, Gilberto A.; PETER, J. Paul (comp.). Promoção comunicação integrada de marketing: administrando a comunicação de marketing. *In*: CHURCHILL JUNIOR, Gilberto A.; PETER, J. Paul. **Marketing Criando valor para os clientes**. Tradução Cid Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. cap. 18, p. 489 - 494.
- COSTA, Marconi Freitas da *et al.* Como ocorre a decisão de compra do consumidor feminino no segmento de moda? *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 32., 2012, Bento Gonçalves. **Anais [...]**. Bento Gonçalves: ENEGEP, 2012. p. 1-14.
- DAVIES, Mark. Sales Promotions as a Competitive Strategy. **Management Decision**, Reino Unido, v. 30, n. 1, p. 5-10, jan. 1992.
- FASSINA, Camila. **O Processo de Decisão de Compra da Marca Melissa**. 2014. 78 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/103385/000932649.pdf?sequence=1>. Acesso em: 3 mar. 2017.
- FERNANDES, Natalia. **Marketing promocional para acelerar as vendas**. 2013. Disponível em: <http://www.businessreviewbrasil.com.br/marketing/1141/Marketing-Promocional-para-acelerar-vendas>. Acesso em: 25 mar. 2016.

- FREDERICO, Elias *et al.* Satisfação com o Consumo de Vestuário Feminino de Tamanhos Especiais. **Gestão e Regionalidade**, v. 31, n. 93, p. 161-177, set. 2015. Quadrimestral.
- GIGLIO, Ernesto Michelangelo. As bases de noção de ser humano e as teorias do comportamento do consumidor que elas geram. In: GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **O Comportamento do Consumidor**. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2005. Cap. 2, p. 38-53.
- GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas? In: GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. cap. 4, p. 44-47.
- IBGE. **Pesquisa Anual do Comércio**. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. 25 v.
- IBGE. **Em maio, vendas do varejo caem (-1,0%)**. 2016a. Disponível em: <http://sala-deimprensa.ibge.gov.br/noticias.html?view=noticia&id=1&idnoticia=3211&busca=1&t=maio-vendas-varejo-caem-1-0>. Acesso em: 13 jun. 2016.
- IBGE. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação**. 2016b. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>. Acesso em: 26 out. 2016.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Análise dos mercados Consumidores. In: KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. cap. 6.
- KUAZAQUI, Edmir; CORREA JÚNIOR, Carlos Barbosa; VOLPATO, Luis Antonio. As micro e pequenas empresas exportadoras brasileiras na ótica do marketing internacional. **Business And Management Review: BMR**, v. 4, n. 8, p. 381-387, 26 mar. 2015.
- LAROCHE, Michel *et al.* A model of consumer response to two retail sales promotion techniques. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 7, p. 513-522, jul. 2003.
- MALACARNE, Samer Rolim Amira; GALÃO, Fabiano Palhares; VIANA, José Jair Soares. A Influência da Promoção de Vendas na decisão de compra dos consumidores: um estudo na Exata Materiais para Construção. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 26., 2015, Ponta Grossa. **Anais [...]**. Ponta Grossa: ADMPG, 2015. p. 1-12.
- MARCELJA, Karen Grujicic. A busca por uma identidade através da moda plus size. In: CONGRESSO INTERNACIONAL COMUNICAÇÃO E CONSUMO, 5., 2015, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Espm, 2015. p. 1 - 15.
- MIRANDA, José Amélio de; FURLAN, Juliana Aparecida Pedretti. A ditadura da beleza no comportamento do consumidor: nicho de mercado para a moda *Plus Size*. **Revista Científica Expressão**, Guaxupé, v. 1, n. 22, p. 9-22, jun. 2015. Semestral.
- MOTA, Lucas. A roupa faz o lucro. **Conexão**, São Paulo, v. 1, n. 39, p. 12-17, nov. 2013. Sob Responsabilidade do SEBRAE - SP. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/noticias/revista_conexao/conexao_39. Acesso em: 12 jul. 2016.
- PRADO, Guilherme de Almeida; PRADO, Karen Perrota. Um modelo de retorno sobre investimento em ações promocionais não monetárias. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 10-24, out. 2009. Trimestral.
- PRADO, Marcelo Villin. **A verdadeira dimensão do mercado de moda Plus Size no Brasil**. 2016. Disponível em: <https://www.iemi.com.br/a-verdadeira-dimensao-do-mercado-de-moda-plus-size-no-brasil/>. Acesso em: 24 fev. 2017.

- PRADO, Mariana Ribeiro Almeida; FERREIRA, Monalisa Andrade; AQUINO, César Vi- lela de. O consumo de roupas femininas: um estudo do processo de compra do consumidor feminino em Passos – MG. *In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS*, 6., 2011, Franca. **Anais [...]**. Franca: IFBAE, 2011. p. 1-12.
- ROJO, F. J. G. Comportamento do cliente. *In: DIAS, Sergio, Roberto (org.). Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SANTINI, Fernando de Oliveira; LUBECK, Rafael Mendes; SAMPAIO, Cláudio Hofmann. Promoção de vendas: uma análise dos fatores influenciadores da intenção de compra de um produto em desconto. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p.23-37, out. 2015. Trimestral.
- SANTINI, Fernando de Oliveira *et al.* Revisão dos Estudos sobre Promoção de Vendas de 1996 a 2010. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 29-59, 2013.
- SCUSSEL, Fernanda Bueno Cardoso *et al.* Muito além das curvas: a experiência de consumo das mulheres brasileiras *Plus Size* no varejo de moda. *In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD*, 19., 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SEMEAD, 2016. p. 1 - 15. Disponível em: <http://login.semead.com.br/19semead/arquivos/271.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2016.
- SEBRAE. **Estudo Setorial Comércio Varejista de Acessórios**. [S.l.]: SEBRAE, 2013. Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2013/12/Estudo-de-Mercado-Calc#U0327ados-e-Assesso#U-0301rios.pdf>. Acesso em: 18 out. 2016.
- SEBRAE. **Investir em Moda Plus Size é uma boa Oportunidade de Negócio**. 2016. SEBRAE - Administrador Papo de Especialistas. Disponível em: <http://www.papodeespecialistas.sebrae.com.br/investir-em-moda-plus-size-e-uma-boa-oportunidade-de-negocio/>. Acesso em: 18 out. 2016.
- SEMEDO, Maria João. **Marketing: estratégias de sucesso em tempos de crise econômica**. 2014. 85 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Empreendedorismo, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, 2014.
- WINTER, Maria Fernanda Faria; MORAES, Sergio Garrido. Nem 38, Nem 42: vaidade, autoestima e autoconceito para a consumidora de moda plus size. *In: SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA ESPM*, 2., 2013, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Espm, 2013. p. 1-16.
- ZAMBERLAN, Luciano; CORTE, Fabiane Dalla; WEGERMANN, Márcia Hass. O comportamento do consumidor no varejo de vestuário: um estudo exploratório das atitudes com relação às lojas. **Revista de Administração**, v. 9, n. 13, p.61-85, jan. 2009.
- ZANETTE, Maria Carolina; LOURENÇO, Carlos Eduardo; BRITO, Eliane Pereira Zamith. O peso do varejo, o peso no varejo e a identidade: uma análise de consumidoras *Plus Size*. **Revista de Administração de Empresas - Rae**, São Paulo, v. 53, n. 6, p. 539-550, nov. 2013. Bimestral.
- ZIMMER, Paloma; REINERT, Venilton. Criando vantagem competitiva na micro e pequena empresa por meio da comunicação integrada de marketing. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 3, n. 2, p. 133-149, maio 2005.

doi:10.12662/2359-618xregea.v8i2.p123-138.2019

ARTIGOS

ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DO PANORAMA DE PUBLICAÇÕES SOBRE MÉTODOS, MODELOS, PROCESSOS E SISTEMAS DE GESTÃO DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF THE PUBLICATIONS PANORAMA ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE METHODS, MODELS, PROCESSES AND SYSTEMS

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo delinear um panorama da produção científica sobre gestão de performance, para analisar métodos, modelos, processos e sistemas. Utilizou-se a análise bibliométrica como método de pesquisa. Os dados foram extraídos da base de dados denominada *Web of Science*. Os resultados apontam que os anos com mais publicações são 2009 e 2013, e que não há autores que concentram um expressivo número de publicações, existe, sim, uma distribuição quase igualitária entre as universidades cujos autores mais estudaram o assunto. Estados Unidos, Inglaterra e Bélgica são os países em que houve maior quantidade de publicação dos artigos. O periódico que detém o maior número de publicações é o *International Journal of Human Resource Management*; os editores que mais tiveram publicações são *Routledge Journals* e *Emerald Group Publishing Limited*, e todos os artigos se encontram na categoria *Management* e na área *Business & Economics* da *Web of Science*.

Juliana Duarte Ferreira
julianadf03@gmail.com
Acadêmica do Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - Campus Santa Rosa. Santa Rosa - RS - BR.

Adriano Wagner
adrianowagner76@yahoo.com.br
Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria. Especialista em Comércio Exterior e Bacharel em Administração. Professor e pesquisador do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - Campus Santa Rosa. Santa Rosa - RS - BR.

Palavras-chave: Gestão de performance. *Web of Science*. Análise Bibliométrica.

ABSTRACT

This research aimed to outline an overview of the scientific production on performance management, aiming to analyze methods, models, processes and systems. Bibliometric analysis was used as a research method. The data were extracted from the database called Web of Science. The results indicate that the years with the most publications were 2009 and 2013, there are no authors that concentrate an expressive number of publications, there is an almost equal distribution among the universities who-

se authors studied the most, the United States, England and Belgium are the countries in which there was greater quantity of publication of the articles, the newspaper that holds the largest number of publications is the International Journal of Human Resource Management, the publishers that most had publications are Routledge Journals and Emerald Group Publishing Limited and all articles are in the category Management and in the Business & Economics area of the Web of Science.

Keywords: Performance management. Web of Science. Bibliometric Analysis.

1 INTRODUÇÃO

É perceptível que as mudanças verificadas no âmbito dos aspectos sociais, dos negócios, da economia e da política repercutem direta ou indiretamente na gestão e no desempenho organizacional. A atual economia global, caracterizada pela competitividade e pela busca de soluções inovadoras, requer dos gestores a utilização de novas práticas de gestão aplicadas nas diferentes áreas, capacitando as organizações a se adaptar às transformações externas e impulsionar seus resultados. Desse modo, “configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam um certo nível de competitividade atual e futuro.” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9).

Essa realidade demanda às organizações o desenvolvimento de novos processos e técnicas que incorporem ao ambiente empresarial tecnologias e modelos de gestão alternativos, uma vez que as imprevisões do cenário externo podem alterar o planejamento organizacional. No ambiente organizacional, monitorar e avaliar os resultados dos processos desenvolvidos é um fator imprescindível para o alcance dos objetivos, bem como dos resultados planejados (SOBRAL, 2013). Por meio dessas práticas de gestão, é possível realizar a identificação dos pontos fortes e das necessidades de melhorias existentes no contexto organizacional.

Conforme Pinto (2006), a demanda pela diferenciação induz os gestores à adoção de inovações que garantam bons níveis na performance das organizações e a crescente preocupação em relação à implementação de soluções alternativas e, se possível, inovadoras em seus serviços e produtos, de modo a buscar orientar a gestão para resultados e melhorias de desempenho. Diante desses aspectos, fica evidente a importância do gerenciamento da performance organizacional, uma vez que proposições da gestão de performance proporcionam uma alternativa de soluções diversificadas às demandas que o mercado apresenta.

A gestão de performance se caracteriza por direcionar seus esforços à integração de diversas ferramentas e soluções com base em modelos de gestão de qualidade. Cokins (2004) explica que, por meio dela, são estabelecidos e monitorados objetivos organizacionais, enfatizando o desenvolvimento constante, a fim de conduzir equipes para a conquista do melhor desempenho e do alcance dos objetivos, por meio da execução da estratégia global da empresa. Portanto, a gestão de performance busca gerenciar a execução da estratégia ou a forma como os planos organizacionais são traduzidos em resultados.

Dessa forma, a partir da gestão de performance, são criados ambientes empresariais de contínua melhoria, visando ao sucesso da organização por meio do melhor desempenho de execução de seus processos internos. Conforme Pinto (2006), a gestão de performance é uma tendência crescente nas organizações de diversos portes e setores, sendo tratada como um conceito abrangente e integrador de diversas metodologias e processos de melhorias, muitas vezes apoiados em soluções tecnológicas.

À vista disso, a questão de estudo desta pesquisa foi compreender qual o panorama das publicações sobre métodos, modelos, processos e sistemas de gerenciamento de performance. O objetivo foi realizar uma pesquisa bibliométrica para analisar o panorama das publicações referente aos métodos, modelos, processos e sistemas de gerenciamento da performance or-

ganizacional, a partir de artigos selecionados na *Web of Science*.

A análise bibliométrica se caracteriza como a aplicação de métodos estatísticos e matemáticos na análise de obras literárias (PRITCHARD, 1969). Tem como princípio analisar a atividade científica ou técnica pelos estudos quantitativos das publicações (SILVA; HAYASHI, C.; HAYASHI, M., 2011). Como consequência à utilização da análise bibliométrica, via produção e interpretação de indicadores bibliométricos, tem-se a avaliação da atividade científica em determinada área do conhecimento.

Justifica-se a realização deste trabalho pela utilidade em se conhecer o panorama das publicações referentes à gestão de performance no contexto organizacional. Além disso, este estudo provoca a proposição de melhorias na gestão de performance, uma vez que esta acarreta um melhor desempenho organizacional (CHO; LEE, 2012; LIU *et al.*, 2007) e fomenta a importância da sua aplicação nas organizações, quando projetada e aplicada de forma efetiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PRECEITOS DA GESTÃO DE PERFORMANCE

No contexto econômico atual, o aumento da concorrência força as organizações a encontrar formas de melhorar a performance de seus negócios, de modo a buscar olhar além dos limites tradicionais, a fim de se obterem melhorias nos seus diversos âmbitos (MCIVOR *et al.*, 2009). A partir dessa necessidade, a gestão de performance tornou-se um fator fundamental para enfrentar as pressões externas, inovar e melhorar a eficiência e a eficácia das organizações, mantendo a quantidade e a qualidade dos produtos desenvolvidos e dos serviços prestados.

Gunasekaran e Kobu (2007) expõem que uma nova visão do mundo e a superação dos novos padrões atuais requerem ferramentas

renovadas na ótica da gestão de performance, visando à utilização criteriosa e eficaz dos recursos disponíveis à produção de bens e serviços com qualidade. Nesse sentido, Pinto (2006) entende que se torna possível o alcance de uma melhoria contínua dos níveis de performance organizacional por meio da orientação da gestão aos resultados e melhorias de performance.

O termo gestão de performance, traduzido do inglês como *performance management*, é um conceito abrangente, que integra diversas metodologias e processos de melhoria, que estão sendo desenvolvidos nas organizações, muitas vezes apoiados em soluções tecnológicas (PINTO, 2006). Poister (2010) argumenta que a gestão de performance é o processo de estabelecer metas para uma unidade social, ou seja, uma instituição ou empresa e gerenciar efetivamente, objetivando atingir essas metas para gerar os resultados desejados.

Considera-se que a gestão de performance enfatiza a melhoria e o desenvolvimento constante, por meio da condução de equipes organizacionais de alto desempenho, tendo em vista o alcance da estratégia global da empresa. Portanto, é constituída por um conjunto de processos que buscam gerenciar a execução da estratégia de uma organização ou a forma como os planos organizacionais são traduzidos em resultados, os quais se conduzem às estratégias (COKINS, 2004).

Barrows e Neely (2011) expressam que a gestão de performance consiste em definir os objetivos da organização e confirmar que as ações tomadas assegurem o cumprimento desses objetivos, bem como a estratégia geral. Para esses autores, a gestão de performance é definida como um processo ou uma prática relacionada à gestão ou supervisão da execução de uma ação organizacional. Desse modo, nota-se que a gestão de performance permite o alinhamento dos objetivos às metas de cada área organizacional e as competências e as responsabilidades a serem demandadas a cada profissional.

Nesse sentido, os resultados e os processos provenientes da gestão de performance são fatores essenciais para o desenvolvimento das

organizações, quando elas se encontram bem estabelecidas. Isso porque seu foco é desenvolver e ampliar os resultados organizacionais. Contudo, para que seja implantada e conduzida com eficácia e de forma constante dentro da organização, resultando em impactos positivos a ela, é fundamental que seja projetado e adotado um método de gestão de performance transparente, imparcial, estruturado e efetivo (ISHIZAKA; PEREIRA, 2016).

A gestão de performance é utilizada nas organizações por meio de diversas ferramentas e modelos de gerenciamento de qualidade e excelência empresarial. Tomazevic, Tekavcic e Peljhan (2015) apresentam que os modelos de gestão de performance têm crescido em sofisticação. Inicialmente, assemelhavam-se à auditoria de desempenho, com o objetivo de apontar quebras nos controles operacionais e na implementação de responsabilidades funcionais e áreas de redução de custos e melhorias operacionais. Atualmente, deixaram de focar na medição da performance e passaram a focar no gerenciamento da performance (HOLLINGS, 1996).

As empresas precisam medir e melhorar seus desempenhos em todas as áreas de negócios se quiserem permanecer competitivas (ISHIZAKA; PEREIRA, 2016). Toda a tomada de decisões e planejamento de nível organizacional depende de uma medição precisa do desempenho no indivíduo, equipe e nível organizacional (WILDMAN *et al.*, 2011). Portanto, sendo a gestão de performance um processo cíclico e interativo (BECKER; ANTUAR; EVERETT, 2011), é perceptível que, em grande parte das organizações, a performance individual interage e modifica a performance organizacional.

Denisi e Smith (2014) expõem que a maioria dos modelos de gestão de performance se concentra em mudar o desempenho individual ou em equipe para melhor alinhá-lo com os objetivos corporativos, com a suposição de que, uma vez que esses estão alinhados, o desempenho corporativo será melhorado. Sendo assim, uma das principais propriedades da gestão de

performance é ser empregada no gerenciamento do nível de desempenho dos colaboradores.

Os modelos e sistemas provenientes da gestão de performance resultam em inúmeros benefícios para as organizações que os implementam; porém, também possuem algumas fraquezas quando aplicados na prática (DAHLGAARD *et al.*, 2013; TOMAZEVIC; SELJAK; ARISTOVNIK, 2015). Essas fraquezas e problemáticas podem ser explicadas pela importância em se criar links entre os efeitos do desempenho em diferentes níveis ou traçar esses efeitos, e isso requer uma visão ampla do que constitui gestão de performance (DENISI; SMITH, 2014).

Portanto, é importante projetar e implementar um método de gestão de performance estruturado e efetivo, que realize processos efetivos de gerenciamento de mudanças, atenda às necessidades organizacionais e respeite o comportamento humano e a cultura organizacional. Caso contrário, sua implementação pode não entregar os resultados esperados (MENTO; JONES; DIRNDORFER, 2002; WADDELL; SOHAL, 1998). Mesmo assim, a gestão de performance é uma tendência crescente nas organizações de diversos portes e setores, que estão buscando orientar a sua gestão para resultados e melhorias de performance.

As práticas, os métodos e as medições de desempenho são multidimensionais e complexos, o que faz que seja necessário que se apoiem em princípios de boa gestão (ISHIZAKA; PEREIRA, 2016). Um método de gestão de performance efetivo, estruturado, consistente e transparente tem um impacto positivo em indivíduos, equipes e organização, resultando em recursos valiosos e raros, o que garante uma vantagem competitiva para as empresas (ISHIZAKA; PEREIRA, 2016).

À vista desses aspectos, percebe-se a importância do desenvolvimento e aplicação da gestão de performance na configuração organizacional, bem como no desempenho das pessoas que a compõem. A utilização de métodos, modelos, processos ou sistemas voltados ao gerenciamento da performance organizacional

impacta diretamente na eficiência das operações, procurando garantir a qualidade dos produtos desenvolvidos e dos serviços prestados e o estabelecimento eficaz no mercado em que a organização atua. Devido a isso, analisar o panorama das pesquisas voltadas à proposição e à utilização dos métodos, aos modelos, aos processos ou aos sistemas sugeridos pelos estudos justifica o uso dos referidos termos na pesquisa bibliométrica desenvolvida.

3 METODOLOGIA

Objetivando classificar a pesquisa, utilizaram-se os parâmetros de classificação expostos por Gil (2002). Quanto a área do conhecimento, o estudo se enquadra nas Ciências Sociais Aplicadas, especificamente na subárea da Administração. Referente a sua finalidade, a pesquisa se caracteriza como do tipo básica estratégica, voltada para a construção de conhecimentos direcionados ao entendimento e utilização diante de situações práticas. Pelos seus objetivos gerais, a pesquisa se classifica como exploratória, pois sua realização objetivou proporcionar maior familiaridade com a temática de estudo, a fim de tornar seu entendimento mais explícito. Em relação aos métodos empregados, é definida como uma pesquisa bibliográfica, pelo fato de ter sido desenvolvida a partir da análise de materiais já elaborados por outros autores.

Classifica-se, também, quanto à sua abordagem, como uma pesquisa quantitativa. Essa classificação remete a utilização da análise bibliométrica como método de estudo e tratamento dos dados. A análise bibliométrica é caracterizada como um método de análise quantitativa para a pesquisa científica, por meio da qual são elaborados dados estatísticos (SOARES *et al.*, 2016). Esse tipo de análise visa construir indicadores em relação à produção científica de determinado assunto, a partir da utilização de critérios para avaliar autores e áreas do conhecimento.

A análise bibliométrica realizada visou identificar os trabalhos mais relevantes sele-

cionados com base no escopo deste estudo. A pesquisa se dividiu em etapas nas quais foram apresentados e analisados diversos fatores em relação aos documentos obtidos. A estruturação da análise em etapas se baseou nos preceitos do trabalho realizado por Maia, Sergio e Alves Filho (2015). A sequência das etapas é a seguinte: etapa 1: consulta a fonte de dados; etapa 2: aplicação de filtros; etapa 3: análise descritiva e temporal dos documentos selecionados; etapa 4: análise descritiva de autores e instituições; etapa 5: análise de periódicos e áreas; etapa 6: análise de palavras-chave e termos e etapa 7: análise e conclusão dos resultados.

A pesquisa bibliométrica realizada foi desenvolvida a partir de documentos identificados na base de dados denominada *Web of Science*. De acordo com a Universidade do Porto (2005), *Web of Science* é a designação comum dada a um conjunto de bases de dados conhecida como *Science Citation Indexes* e se caracteriza por ser uma ferramenta que permite a pesquisa habitual por ocorrência de palavras no registro, a pesquisa de artigos relacionados e o estabelecimento de ligações entre artigos que citam outros ou são citados por outros.

Para a coleta dos dados, foram identificados artigos a partir de buscas de palavras-chave previamente definidas de acordo com o escopo do estudo. As palavras-chave foram pinçadas em duas línguas: no Português e no Inglês. Durante a busca na *Web of Science*, para os termos com mais de uma palavra, utilizou-se o uso de aspas, visando especificar o que foi pesquisado; para buscar dois termos ao mesmo tempo, utilizou-se o operador booleano “AND”.

No Português, buscou-se o termo “Gestão de Performance”, que, posteriormente, foi somado com as palavras “método”, “modelo”, “processo” e “sistema”. No Inglês, buscou-se o termo “*Performance Management*”, o qual também foi somado com as palavras “*method*”, “*model*”, “*process*” e “*system*”.

Para tabulação e análise dos dados coletados, utilizou-se o aplicativo de planilhas de cálculo Excel. Esse software permitiu a construção de tabelas, quadros e gráficos que

constam os dados sobre os artigos obtidos e as fases da pesquisa bibliométrica, bem como facilitou a análise dos dados e a execução das etapas desse tipo de pesquisa. Para a elaboração deste artigo, fez-se uso do software *Mendeley*, em que foram compilados trabalhos utilizados como referências deste estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ETAPA 1: CONSULTA GERAL À FONTE DE DADOS

Na consulta inicial à fonte de dados, pesquisou-se o termo “Gestão de Performance”, somado no operador booleano “AND” com as palavras “método”, “modelo”, “processo” e “sistema” e o termo “*Performance Management*”, somado no operador booleano “AND” com as palavras “*method*”, “*model*”, “*process*” e “*system*”. Objetivou-se, nesse primeiro momento, quantificar os resultados gerais encontrados, os quais se encontram apresentados no quadro 1.

Quadro 1 – Consulta à fonte de dados utilizando palavras-chave

| Busca | Resultados | Busca | Resultados |
|---|------------|---|------------|
| “Gestão de Performance” | 0 | “ <i>Performance Management</i> ” | 4200 |
| “Gestão de Performance” AND Método | 0 | “ <i>Performance Management</i> ” AND <i>Method</i> | 827 |
| “Gestão de Performance” AND Modelo | 0 | “ <i>Performance Management</i> ” AND <i>Model</i> | 1310 |
| “Gestão de Performance” AND Processo | 0 | “ <i>Performance Management</i> ” AND <i>Process</i> | 1290 |
| “Gestão de Performance” AND Sistema | 0 | “ <i>Performance Management</i> ” AND <i>System</i> | 2210 |

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Percebe-se que, na língua portuguesa, não foram encontrados artigos, de forma que a totalidade da busca se concentrou em publicações na língua inglesa. Por meio dessa característica, depreendeu-se que trabalhos realizados em Português foram traduzidos e publicados em outros idiomas, a exemplo do Inglês.

4.2 ETAPA 2: APLICAÇÃO DE FILTROS

Nesta etapa, realizou-se uma nova busca com as mesmas palavras-chave utilizadas na etapa 1, porém, com a aplicação de filtros disponíveis na *Web of Science*. O quadro 2 demonstra os novos resultados obtidos.

Os filtros aplicados nesta etapa de busca foram os seguintes:

- terminológico – pesquisa por: título;
- cronológico – tempo estipulado: 2006 a 2016;
- documental – tipo de documento: artigo;
- categorico – categorias da *Web of Science*: Management.

Quadro 2 – Aplicação de filtros na busca

| Busca | Resultados |
|--|------------|
| “ <i>Performance Management</i> ” | 115 |
| “ <i>Performance Management</i> ” AND <i>Method</i> | 1 |
| “ <i>Performance Management</i> ” AND <i>Model</i> | 7 |
| “ <i>Performance Management</i> ” AND <i>Process</i> | 5 |
| “ <i>Performance Management</i> ” AND <i>System</i> | 24 |

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Observa-se que, após a aplicação dos filtros, a quantidade dos resultados diminuiu. Dessa quantidade, para prosseguir a análise bibliométrica, foram considerados somente as publicações obtidas pelas buscas que utilizaram o operador booleano “AND”. Isso porque se supõe que os artigos que utilizam esse operador encontram-se incorporados ao termo geral de busca, isto é, *performance management*. Esse fator também se deve pelo fato de

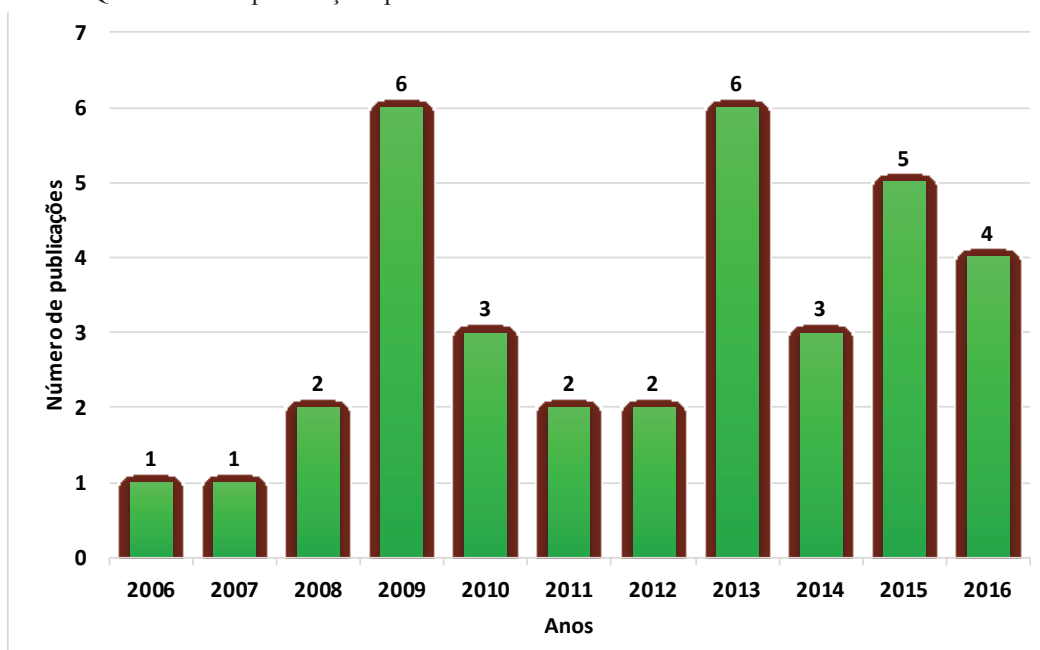
que esta pesquisa objetiva analisar o panorama das publicações sobre métodos, modelos, processos e sistemas de gestão de performance.

Essa exclusão do termo geral, em que se considerou somente os termos que foram somados, caracteriza-se como solapamento dos resultados. A partir do solapamento, obtiveram-se 37 artigos. Com a realização de uma análise parcial do conteúdo desses trabalhos, notou-se que dois desses eram repetidos. Portanto, na seleção final, restaram 35 artigos para serem analisados nas etapas seguintes.

4.3 ETAPA 3: ANÁLISE DESCRITIVA E TEMPORAL

Com base na busca realizada, essa etapa apresenta uma análise descritiva e temporal dos 35 artigos selecionados, na qual são expostos os resultados em relação à quantidade de publicações por ano e referências de outros autores a esses artigos. O gráfico 1 demonstra o ano de publicação dos artigos, visando ilustrar a produção de pesquisa no período de tempo considerado na busca, isto é, de 2006 a 2016.

Gráfico 1 – Quantidade de publicações por ano



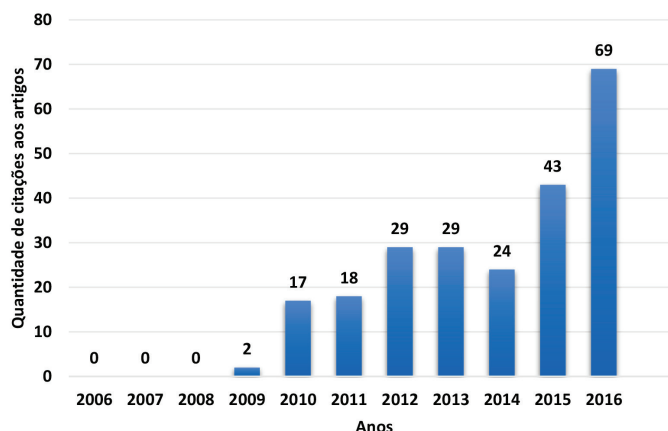
Fonte: dados da pesquisa (2018).

Nota-se que os anos com a maior quantidade de publicações são 2009 e 2013, em que foram publicados seis artigos em cada um dos anos. Além disso, é possível considerar que a quantidade de publicações sobre o assunto aumentou a partir de 2013, se for comparado com períodos anteriores. Visualiza-se uma média de 4,5 publicações por ano de 2013 em diante, o que não se visualiza nos anos anteriores, em que a média se aproxima de 2,4 publicações por ano. Essa realidade possibilita a compreensão de que o estudo sobre essa temática vem au-

mentando no decorrer dos anos.

Acrescentado a isso, a partir da ferramenta denominada como Rede de Citações, elemento que permite a visualização de quantas vezes, onde e por quem determinado documento foi citado, disponível no portal da *Web of Science*, obteve-se a quantidade de citações para os artigos da pesquisa ao longo de cada ano considerado. O gráfico 2 apresenta essa relação entre a quantidade de citações aos artigos por ano.

Gráfico 2 – Número de citação aos artigos da pesquisa por ano



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Observa-se que a maior quantidade de citações aos artigos ocorreu em 2016, com 69 citações. Nota-se que, nos últimos cinco anos, a média de citações por ano é de, aproximadamente, 39, enquanto nos períodos anteriores essa média se aproxima de seis citações a cada ano. O gráfico também demonstra que houve um crescimento no número de citações para os artigos ao longo dos anos, o que

infere que a quantidade de publicações referentes a assuntos que tangenciam o tema de estudo está aumentando.

A fim de acrescentar informações a esses dados, o quadro 3 relata a quantidade de citações para cada um dos 10 artigos mais citados por outros autores, apresentando informações sobre eles.

Quadro 3 – Publicações com maior número de citação à amostra

| Ran-king | Nº de citações | Autores | Título | Publicação |
|----------|----------------|---|--|---|
| 1 | 39 | Jane Broadbenta; Richard Laughlin | Performance management systems: A conceptual model | Management Accounting Research. Vol. 20, N. 1, P. 283–295, DOI: 10.1016/j.mar.2009.07.004 |
| 2 | 31 | Helena Forslund; Patrik Jonsson | Obstacles to supply chain integration of the performance management process in buyer-supplier dyads: The buyers' perspective | International Journal of Operations & Production Management. Vol. 29, N. 1, P. 79-95, DOI: 10.1108/01443570910925370 |
| 3 | 18 | Cristiano Buscoa; Elena Giovannonid; Robert W. Scapens | Managing the tensions in integrating global organisations: The role of performance management systems | Management Accounting Research. V. 19, N. 1, P. 103-125, DOI: 10.1016/j.mar.2008.02.001 |
| 4 | 13 | Ronan McIvor; Paul Humphreys; Alan McKittrick; Tony Wall | Performance management and the outsourcing process: Lessons from a financial services organisation | International Journal of Operations & Production Management. V. 29, N. 10, P. 1025-1048, DOI: 10.1108/01443570910993474 |
| 5 | 12 | A. Srinivasa Rao | Effectiveness of performance management systems: an empirical study in Indian companies | The International Journal of Human Resource Management. V. 18, N. 10, P. 1812-1840, DOI: 10.1080/09585190701570973 |

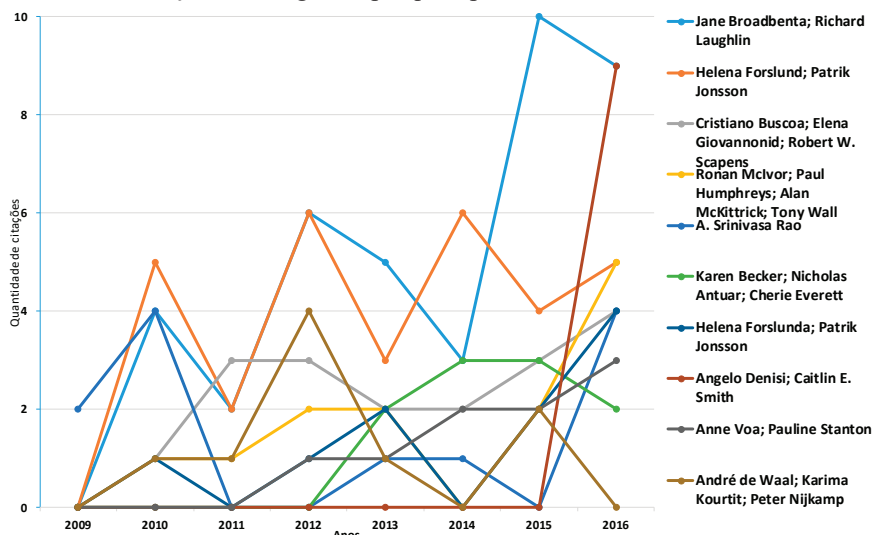
| | | | | |
|----|----|---|---|--|
| 6 | 10 | Karen Becker; Nicholas Antuar; Cherie Everett | Implementing an Employee Performance Management System in a Nonprofit Organization | Nonprofit Management & Leadership. V. 21, N. 3, P. 255-271, DOI: 10.1002/nml.20024 |
| 7 | 10 | Helena Forslunda; Patrik Jonsson | Integrating the performance management process of on-time delivery with suppliers | International Journal of Logistics: Research and Applications. V. 13, N. 3, P. 225-241, DOI: 10.1080/13675561003712799 |
| 8 | 9 | Angelo Denisi; Caitlin E. Smith | Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research | The Academy of Management Annals. V. 8, N. 1, P. 127-179, DOI: http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2014.873178 |
| 9 | 9 | Anne Voa; Pauline Stanton | The transfer of HRM policies and practices to a transitional business system: the case of performance management practices in the US and Japanese MNEs operating in Vietnam | The International Journal of Human Resource Management. V. 22, N. 17, P. 3513-3527, DOI: http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.560876 |
| 10 | 9 | André de Waal; Karima Kourtit; Peter Nijkamp | The relationship between the level of completeness of a strategic performance management system and perceived advantages and disadvantages | International Journal of Operations & Production Management. V. 29, N. 12, P. 1242-1265, DOI: 10.1108/01443570911005983 |

Fonte: dados da pesquisa (2018).

O gráfico 3 expõe a representação do quadro 3, desdobrando a quantidade de citações por ano. Assim, pode-se visualizar que 2016 foi o ano de maior número de citações para os artigos, totalizando 45 citações, enquanto, entre 2006 e 2008, esse resultado encontra-se zerado. Em relação ao total de citações nos demais anos, têm-se os seguintes resultados: 2015 - 28

citações; 2014 - 17 citações; 2013 - 19 citações; 2012 - 23 citações; 2011 - nove citações; 2010 - 17 citações; e 2009 - duas citações. Esses resultados demonstram que, entre 2010 e 2015, houve certo equilíbrio entre a quantidade de autores que trataram desse assunto ao citarem os artigos, enquanto 2009 e 2016 são os anos que apresentaram características particulares.

Gráfico 3 – Número de citação aos artigos da pesquisa por ano



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Nesta etapa, buscou-se realizar um levantamento da análise descritiva e temporal dos 35 artigos selecionados, isto é, tratou-se da descrição desses artigos e de aspectos relacionados aos anos em que eles foram publicados e citados. Entre os principais resultados, têm-se a explanação dos anos em que mais houve publicações, entre o período de estudo definido e dos artigos que mais foram citados por outros autores.

4.4 ETAPA 4: ANÁLISE DESCRITIVA DE AUTORES E INSTITUIÇÕES

Esta etapa apresenta uma análise descritiva dos principais autores e instituições dos 35 artigos selecionados. Descrevem-se dados sobre os autores que mais publicaram sobre o assunto em questão, sobre as principais universidades das quais os artigos são originados e, também, os principais países em que esses artigos foram publicados.

Em relação aos principais autores, observou-se que não existe um autor que se destaca na quantidade de publicações, mas pode-se estabelecer que existe um grupo de autores que mais publicaram nessa amostra de trabalhos. Helena Forslund e Patrik Jonsson realizaram dois trabalhos juntos, uma vez que cada um elaborou dois trabalhos, demonstrando uma porcentagem de 2,86% para a representação de cada um dos autores entre o total. Koen Dewettinck publicou dois artigos sozinho, o que representa 5,71% do total de artigos. Adélien Decramer, Carine Smolders, Alex Vanderstraeten e André de Waal publicaram um artigo juntos, porém os três primeiros publicaram um segundo artigo juntos, enquanto o último publicou um segundo artigo separado. Logo, cada um desses últimos quatro publicaram dois artigos, contudo, tem-se Adélien Decramer, Carine Smolders e Alex Vanderstraeten possuem uma representação de 1,9% do total e André de Waal uma representação de 2,86% do total.

No que se refere às universidades em que os artigos foram elaborados, observou-se uma distribuição entre as instituições, de modo que não foram percebidas concentrações de publi-

cações oriundas de uma mesma universidade. As únicas universidades que publicaram dois artigos são *Chalmers* (Suécia), *Vlerick Leuven Gent Management* (Bélgica), *University College Ghent* (Bélgica) e *Maastricht School Management* (Países Baixos), enquanto os demais artigos são provenientes de outras 27 instituições.

A tabela 1 demonstra os principais países onde 35 artigos foram mais publicados. A situação representada, nessa tabela, estabelece que existe uma distribuição de conhecimento nesta área de pesquisa, posto que não há uma concentração elevada de trabalhos em um só país.

Tabela 1 – Países em que os artigos mais foram publicados

| Países | Número de Trabalhos | % |
|-----------------|---------------------|----|
| Estados Unidos | 4 | 11 |
| Inglaterra | 4 | 11 |
| Bélgica | 4 | 11 |
| Índia | 3 | 9 |
| Itália | 2 | 6 |
| República Checa | 2 | 6 |
| Suécia | 2 | 6 |
| Austrália | 2 | 6 |
| Holanda | 2 | 6 |
| Outros | 10 | 28 |

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Nesta etapa, buscou-se apresentar uma análise dos principais autores dos 35 artigos em estudo, bem como as principais instituições das quais os artigos são provenientes e os principais países em que foram publicados. A partir desses resultados, percebeu-se que não há uma concentração de informações em nenhum desses aspectos em análise.

4.5 ETAPA 5: ANÁLISE DE PERIÓDICOS E ÁREAS

Nesta etapa, relatam-se os principais periódicos em que os artigos foram publicados, os quais são apresentados na tabela 2. Visualiza-se que o periódico que mais publicou artigos foi o *International Journal of Human Resource Ma-*

nagement, em que foram publicados seis trabalhos do total de 35. Essa revista enfoca suas publicações nas tendências futuras da gestão de recursos humanos, uma das áreas de aplicação

da gestão de performance. Os demais artigos apresentam uma distribuição de publicação quase igualitária em outros periódicos.

Tabela 2 – Principais periódicos que publicaram os artigos

| Periódico | Número de Trabalhos | % |
|--|---------------------|----|
| <i>International Journal of Human Resource Management</i> | 6 | 17 |
| <i>International Journal of Operations & Production Management</i> | 3 | 8 |
| <i>Management Accounting Research</i> | 2 | 6 |
| <i>Systemic Practice and Action Research</i> | 2 | 6 |
| Outros | 22 | 63 |

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Analisou-se, também, o fator de impacto na área de estudo desses periódicos, por meio da utilização do Guia ABS (*Association Business Schools*). O Guia ABS reflete as percepções e os julgamentos editoriais e de especialistas, bem como informações estatísticas, quanto à avaliação das publicações e a posição relativa dos periódicos em cada área temática publicada, classificando-os em quatro categorias: 1, 2, 3 e 4 (ASSOCIATION BUSINESS SCHOOLS, 2015).

Na categoria 1, estão classificadas as revistas que publicam pesquisas de padrão reconhecido, mas modesto em seu campo, consideradas, relativamente, leves nas convenções aceitas. Os periódicos enquadrados na categoria 2 publicam pesquisas originais de um padrão aceitável e são revistas respeitadas em suas áreas. A categoria 3 engloba periódicos que publicam pesquisas originais, bem executadas e altamente consideradas, têm boas taxas de envio e são muito seletivos no que publicam. Os periódicos classificados como 4, incluídos ou não na categoria *Journal of Distinction* (4*,

Revistas de Distinção), publicam pesquisas originais e melhor executadas, têm alta taxa de submissão e baixas taxas de aceitação.

Tendo em vista esses parâmetros, foram analisadas as classificações no Guia ABS dos quatro principais periódicos que publicaram os artigos deste estudo bibliométrico. O *International Journal of Human Resource Management* está enquadrado na categoria ABS 3, e o *Systemic Practice and Action Research* encontra-se na categoria ABS 2, o que expõe que essas revistas publicam pesquisas originais e bem consideradas em suas áreas. Para os periódicos *International Journal of Operations & Production Management* e *Management Accounting Research* não existem classificações nos rankings, uma vez que pertencem a áreas mais abrangentes à gestão organizacional.

Outra análise realizada, nesta etapa, refere-se aos principais editores dos artigos, apresentados na tabela 3. A partir dessa tabela, percebe-se que *Routledge Journals* e *Emerald Group Publishing Limited* concentram mais da metade dos trabalhos encontrados na busca.

Tabela 3 – Principais editores que publicaram os artigos

| Editores | Número de Trabalhos | % |
|---|---------------------|----|
| <i>Routledge Journals</i> | 9 | 26 |
| <i>Emerald Group Publishing Limited</i> | 9 | 26 |
| <i>Wiley-Blackwell</i> | 3 | 8 |
| <i>Elsevier Science BV</i> | 3 | 8 |
| <i>Springer/Plenum Publishers</i> | 2 | 6 |
| Outros | 9 | 26 |

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Esta etapa também apresenta a distribuição dos artigos por categorias e áreas da *Web of Science*. Todos os periódicos e livros cobertos pela Principal Coleção da *Web of Science* são atribuídos a, pelo menos, uma categoria de assunto, de forma que todas as categorias são associadas a uma área de pesquisa. As áreas de pesquisa formam um esquema de categorização

de assunto compartilhado por todas as bases de dados de produtos da *Web of Science*.

O quadro 4 demonstra as categorias das quais os artigos fazem parte. Ressalta-se que todos os artigos se enquadram na categoria *Management*, posto que esse foi um dos filtros aplicados na etapa 2 da seleção dos documentos, e alguns em outras categorias além desta.

Quadro 4 – Distribuição dos artigos por categoria da *Web of Science*

| Categorias da <i>Web of Science</i> | Número de Trabalhos |
|---|----------------------------|
| <i>Management</i> | 35 |
| <i>Management; Business</i> | 3 |
| <i>Management; Industrial Relations & Labor</i> | 3 |
| <i>Management; Business, Finance</i> | 2 |
| <i>Management; Public Administration</i> | 2 |
| <i>Management; Multidisciplinary Sciences</i> | 1 |
| <i>Management; Economics</i> | 1 |
| <i>Management; Operations Research & Management Science</i> | 1 |
| <i>Management; Hospitality, Leisure, Sport & Tourism</i> | 1 |

Fonte: dados da pesquisa (2018).

O quadro 5 expõe as áreas das quais os artigos fazem parte. Do mesmo modo que no aspecto da categoria, todos os artigos são alo-

cados na área *Business & Economics* e alguns também participam de outras áreas além desta.

Quadro 5 – Distribuição dos artigos por áreas da *Web of Science*

| Áreas da <i>Web Of Science</i> | Número de Trabalhos |
|---|----------------------------|
| <i>Business & Economics</i> | 35 |
| <i>Business & Economics; Social Sciences - Other Topics</i> | 2 |
| <i>Business & Economics; Public Administration</i> | 2 |
| <i>Business & Economics; Operations Research & Management Science</i> | 1 |
| <i>Business & Economics; Science & Technology - Other Topics</i> | 1 |

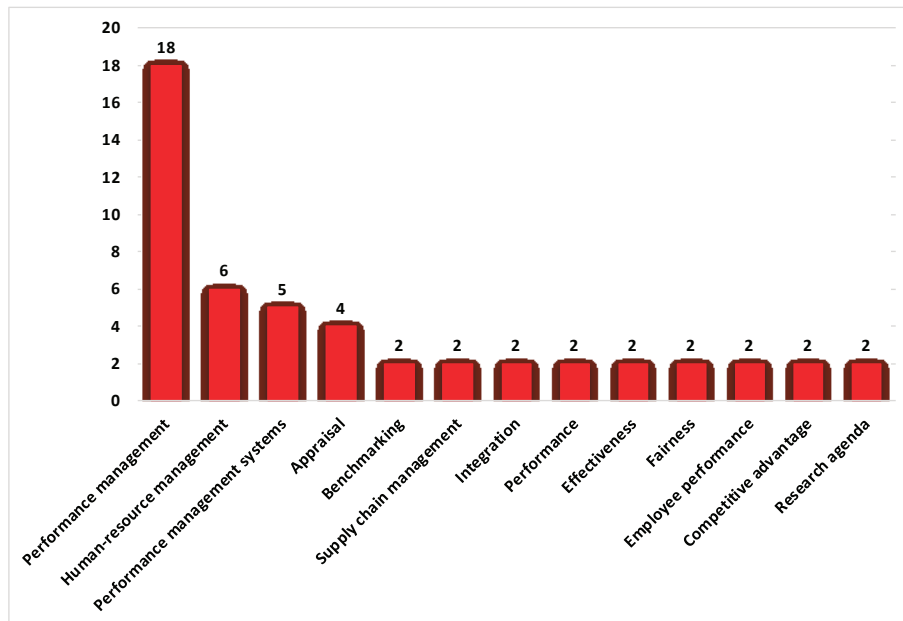
Fonte: dados da pesquisa (2018).

Nesta etapa, apresentou-se um compilado dos principais periódicos, editores, categorias e áreas das quais os artigos são provenientes. Foi verificado que diferentes periódicos e editores publicaram sobre o assunto em estudo, uma vez que os artigos foram originados em diversas universidades, bem como publicados em vários países, como exposto na etapa anterior. Sendo assim, perceberam-se baixos índices de concentração na grande maioria dos fatores considerados.

4.6 ANÁLISE DE PALAVRAS-CHAVE E TERMOS

Esta etapa da pesquisa bibliométrica faz uma análise da frequência de ocorrência das principais palavras-chave encontradas nos artigos. Foram compiladas todas as palavras-chave expostas nos estudos e selecionadas as mais citadas. O gráfico 4 revela as palavras-chave mais utilizadas nos artigos em estudo.

Gráfico 4 – Frequência das palavras-chave



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Observa-se, no gráfico, uma potencial participação do termo *performance management* como a principal palavra-chave encontrada, sendo esse um resultado já esperado, uma vez que o estudo se baseia na análise desse termo e seus aspectos. Nota-se que excluindo esse termo principal, os demais se dividem em várias outras categorias, ressaltando-se que, no gráfico, apenas foram apresentadas as palavras-chave que se repetem entre os artigos.

4.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Observando-se os resultados da etapa 1 e da etapa 2 da análise bibliométrica, notou-se que a quantidade de artigos encontrados teve uma grande queda entre a busca geral e a busca em que se utilizaram filtros. Isso porque o objetivo da utilização dos filtros é refinar a busca, tornando-a mais específica em relação ao assunto que se estuda. Além disso, considerando os primeiros resultados obtidos na busca, a pesquisa foi finalizada com uma pequena quantidade de artigos, isto é, 35 artigos para serem utilizados na análise bibliométrica.

Na etapa 3 desta análise, o estudo realizado em função dos anos considerados determi-

nou que, entre 2009 e 2013, houve uma maior quantidade de publicações por ano sobre o assunto gestão de performance. Do mesmo modo, notou-se um acréscimo, ao longo dos anos, no número de citações de outros autores para esses artigos da busca. Tais informações induzem a ideia de que estudos sobre este assunto vêm aumentando ao passar do tempo, fomentando a produção científica nesta área.

Diante do estudo realizado na etapa 4, em relação a autores, a universidades e a países, foi possível perceber que o estudo sobre o assunto gestão de performance não se encontra concentrado em um determinado grupo de estudiosos. Notou-se que são vários os pesquisadores que publicam sobre esse tema, bem como as publicações são provenientes de diferentes universidades e países, mostrando relativa distribuição do tema pelo mundo científico.

Por meio da etapa 5 desta análise bibliométrica, percebeu-se uma distribuição de publicações quase igualitária em diferentes periódicos, sendo que apenas um periódico concentra uma maior quantidade de publicações, isto é, seis do total de 35. Por outro lado, em relação aos editores, notou-se uma concentração no número de trabalhos em dois editores, os quais

somam 18 trabalhos do total de 35. Ainda nesta etapa, constatou-se que todos os artigos da busca se incluem na categoria *Management da Web of Science*, do mesmo modo que se incluem na área de *Business & Economics* desta base de dados.

Por fim, na etapa 6, na qual foi realizado um estudo sobre a frequência das palavras-chave constadas nos 35 artigos, foi obtida uma maior incidência do termo *performance management*. Contudo, mostrou-se uma vasta distribuição de diversas palavras-chave entre os artigos, uma vez que o estudo sobre gestão de performance abrange diferentes questões.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo realizar um estudo sobre o tema gestão de performance, por meio do método de análise bibliométrica, a partir de publicações coletadas na base de dados *Web of Science*. Nesse sentido, a pesquisa visou quantificar as publicações que permeiam esse assunto, analisando diferentes aspectos referentes aos artigos selecionados. Com esse objetivo, a análise bibliométrica realizada se dividiu em etapas, de forma que cada uma delas abrangeu questões específicas a serem quantificadas.

A partir do método de análise bibliométrica utilizado, foi possível avaliar, de forma sistemática, a produção da atividade científica voltada para a gestão de performance. Os resultados obtidos colaboraram para a representação das tendências atuais dessa temática, visto que apresentaram os aspectos mais relevantes pertinentes a essas publicações, como principais autores, anos em que houve mais publicações, principais periódicos que publicaram sobre o assunto, entre outros. Diante disso, compreende-se que tais indicadores de produção científica possuem um papel importante nos estudos científicos, pois ao se conhecer o que já foi publicado, pode-se identificar temas para pesquisas futuras, a fim de preencher lacunas existentes no campo do conhecimento que se estuda.

Portanto, afirma-se que os resultados desta pesquisa ofereceram uma quantificação

interessante sobre a aplicação da gestão de performance em estudos na área das Ciências Sociais Aplicadas, de modo que o problema da pesquisa foi respondido. Isso porque foi possível concluir que se compreendeu, de forma quantitativa, qual o panorama das publicações sobre métodos, modelos, processos e sistemas de gerenciamento de performance, no período compreendido entre 2006 a 2016.

De modo semelhante, destaca-se que o objetivo proposto neste estudo foi alcançado. Reconhece-se isso pelo fato de que foi concluída uma análise abrangente dos aspectos quantitativos que compõem os artigos analisados, bem como uma análise completa do que eles relatavam, a partir de uma leitura integral dos documentos. Com isso, foram percebidos métodos, modelos, processos e sistemas, desenvolvidos pelos autores em estudo, em que a gestão de performance é aplicada.

Por fim, considera-se fundamental a realização deste trabalho, uma vez que fomenta dois vieses de estudo, ou seja, a pesquisa sobre assuntos pertinentes à gestão de performance, aspecto organizacional fundamental para as novas tendências da atualidade e a disseminação da técnica da análise bibliométrica. Esse tipo de método de pesquisa fomenta a movimentação da atividade científica, apresentando “indicadores quantitativos como instrumento para representação da utilidade e potencial da ciência.” (MUGNAINI, 2006, p. 25) ao avaliar a própria ciência e a atividade científica realizada pelos pesquisadores.

Sugere-se, para trabalhos futuros, a realização de uma análise com viés comparativo entre os estudos apresentados nesta análise bibliométrica. Para isso, pode ser realizada uma revisão sistemática dos conteúdos expostos, a partir da comparação entre suas metodologias, seus objetivos e seus principais resultados, entre outros aspectos pertinentes, para compreender pontos em comum, bem como diferenças nas abordagens da gestão de performance.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIATION BUSINESS SCHOOLS. **Academic Journal Guide 2015**. London, 2015. Disponível: <https://gsom.spbu.ru/files/abs-list-2015.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2019.
- BARROWS, E.; NEELY, A. **Managing performance in turbulent times: analytics and insight**. [S.l.: s.n.], 2011.
- BECKER, K.; ANTUAR, N.; EVERETT, C. Implementing an Employee Performance Management System in a Nonprofit Organization. **NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP**, v. 21, n. 3, 2011.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- CHO, Y. J.; LEE, J. W. Performance Management and Trust in Supervisors. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 3, p. 236-259, 2012.
- COKINS, G. **Performance Management: finding the missing pieces (to close the intelligence gap)**. [S.l.: s.n.], 2004.
- DAHLGAARD, J. J. *et al.* Business excellence models: limitations, reflections and further development. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 24, n. 5/6, p. 519-538, 2013.
- DENISI, A.; SMITH, C. E. Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 127-179, 2014.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. [S.l.: s.n.], 2002.
- GUNASEKARAN, A.; KOBU, B. Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995-2004) for research and applications. **International Journal of Production Research**, v. 45, n. 12, p. 2819-2840, 2007.
- HOLLINGS, R. L. **Reinventing Government: an analysis and annotated bibliography**. [S.l.: s.n.], 1996.
- ISHIZAKA, A.; PEREIRA, V. E. Portraying an employee performance management system based on multi-criteria decision analysis and visual techniques. **International Journal of Manpower**, v. 37, n. 4, p. 628-659, 2016.
- LIU, Y. *et al.* The value of human resource management for organizational performance. **Business Horizons**, v. 50, n. 6, p. 503-511, 2007.
- MAIA, J. L.; SERGIO, L. C. DI; ALVES FILHO, A. G. Pesquisa Bibliométrica em Estratégia como Prática: Resultados Exploratórios e Comparação de Fontes. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 10, n. 4, p. 654-669, 2015.
- MCIVOR, R. *et al.* Performance management and the outsourcing process. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 10, p. 1025-1048, 2009.
- MENTO, A.; JONES, R.; DIRNDORFER, W. A change management process: Grounded in both theory and practice. **Journal of Change Management**, v. 3, n. 1, p. 45-59, 2002.
- MUGNAINI, R. **Caminhos para adequação da avaliação da produção científica brasileira: impacto nacional versus internacional**. [S.l.: s.n.], 2006.
- PINTO, F. J. S. Gestão da performance nos serviços públicos: modelos e abordagens para concretizar a mudança. [S.l.: s.n.], 2006. p. 1-10.

- POISTER, T. H. The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. **Public Administration Review**, v. 70, n. suppl. 1, p. 246-254, 2010.
- PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics? **Journal of Documentation**, v. 24, n. 4, p. 348-349, 1969.
- SILVA, M. R.; HAYASHI, C. R. M.; HAYASHI, M. C. P. I. Análise bibliométrica e cientométrica: desafios para especialistas que atuam no campo. **InCID: R. Ci. Inf. e Doc**, v. 2, n. 1, p. 110-129, 2011.
- SOARES, P. B. *et al.* Análise bibliométrica da produção científica brasileira sobre Tecnologia de Construção e Edificações na base de dados Web of Science TT. **Ambiente Construído**, v. 16, n. 1, p. 175-185, 2016.
- SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- TOMAZEVIC, N.; SELJAK, J.; ARISTOVNIK, A. TQM in public administration organisations: an application of data envelopment analysis in the police service. **Total Quality Management & Business Excellence**, p. 1-17, 2015.
- TOMAZEVIC, N.; TEKAVCIC, M.; PELJHAN, D. Towards excellence in public administration: organisation theory-based performance management model. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 28, n. 5/6, p. 578-599, 2015.
- UNIVERSIDADE DO PORTO. **WEB OF SCIENCE - tutorial**, 2005. (Nota técnica).
- WADDELL, D.; SOHAL, A. S. Resistance: a constructive tool for change management. **Management Decision**, v. 36, n. 8, p. 543-548, 1998.
- WILDMAN, J. L. *et al.* Performance measurement at work: a multilevel perspective. **APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 1: Building and Developing the Organization**, v. 1, p. 303-341, 2011.

doi:10.12662/2359-618xregea.v8i2.p139-148.2019

ARTIGOS

IMPLANTAÇÃO DE PLANO DE INCENTIVO ÀS VENDAS EM UMA REDE DE DROGARIAS

INCENTIVE PLAN IMPLEMENTATION TO SALES ON A RETAIL PHARMACY CHAIN

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi determinar a variação das vendas de medicamentos da classe de genéricos e similares em uma rede de drogarias, em relação ao fornecimento de incentivo cultural aos colaboradores. As lojas foram denominadas A, B, C e D. Aos funcionários da loja A foram dados dois ingressos de cinema para cada colaborador e foi pedido empenho nas vendas de medicamentos da classe genéricos e similares, mas sem uma meta. Aos funcionários da loja B, foram prometidos dois ingressos para cada colaborador caso houvesse aumento de vendas. As lojas D e C formaram o grupo-controle. Ao final, foi feita uma entrevista qualitativa exploratória com o proprietário das lojas. Os resultados mostraram que a loja A teve aumento de vendas em relação ao grupo-controle, mas a loja B não. O proprietário informou que existem vários outros fatores que influenciam as vendas.

Palavras-chave: Vendas. Benefício. Recursos Humanos.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine if a system to improve the sale of drugs of the generic and similar class in a drugstore chain, providing cultural incentive to employees increases sales. The stores were named A, B, C and D. Shop A employees were given two movie tickets for each employee and an effort was made to sell generic and similar class drugs, but without a goal. To employees of store B, two tickets were promised to each employee in case of increased sales. Stores D and C formed the control group. At the end, a qualitative exploratory interview with the owner of the stores was made. The results showed that store A had increased sales relative to the control group, but store B did not. The owner reported that there are several other factors that influence sales.

Keywords: Sales. Benefit. Human resources.

Wagner Alexandre Gabriel
wagnergabriel@uol.com.br
Mestre Profissional em Ciência e Tecnologia em Saúde. Empresário. São Paulo - SP - BR.

Luiz Teruo Kawamoto Júnior
luizteruo@hotmail.com
Doutor em Engenharia Biomédica. Bolsista de Produtividade em Pesquisa CNPq. Professor IFSP. São Paulo - SP - BR.

Niube Ruggero
niube@brazcubas.br
Doutora em Letras. Diretora Acadêmica Braz Cubas. São Paulo - SP - BR.

Eduardo Seige Ianaguivara
eduardo_seige@hotmail.com
Doutor em Engenharia Biomédica. Professor Universidade Brasil. São Paulo - SP - BR.

Wagner Marcelo Sanchez
wagner@fiap.com.br
Doutor em Engenharia Biomédica. Diretor Acadêmico FIAP. São Paulo - SP - BR.

1 INTRODUÇÃO

Apesar dos esforços empreendidos, a área da assistência farmacêutica básica demonstra lacunas gerenciais a serem enfrentadas: estruturas físicas precárias, recursos humanos pouco qualificados, inadequação da execução dos procedimentos técnico-gerenciais e técnico-assistenciais e ações focadas na logística de medicamentos e insumos com ausência na orientação aos usuários dos serviços de saúde (RODRIGUES, 2016).

Algumas farmácias estão utilizando técnicas de marketing de outros setores, porém pesquisa de Van Lin e Gijbrecchts (2016) revelaram que os efeitos de promoções de vendas são muito maiores para o supermercado do que as redes de farmácias, porque a acessibilidade à informação promocional de preços é muito maior em supermercados uma vez que são visitados com mais frequência do que drogarias.

Além disso, pesquisa de Kotecki (2002) revelou que as recomendações de profissionais da área farmacêutica foram, significativamente, mais importantes para influenciar as decisões do que as forças sociais e de marketing.

Segundo Pak, Loskutova e Dorofeeva (2013), a dinâmica das mudanças no ambiente externo aumentou a concorrência no mercado farmacêutico e levou a um aumento do papel da equipe de farmácia da organização, exigindo uma redefinição de abordagens para a gestão de recursos humanos.

Uma das formas de melhoria da gestão é o aumento de produtividade gerada por incentivos aos funcionários.

Os benefícios estimulam a produtividade e melhoram o relacionamento humano no trabalho (CHIAVENATO, 2010).

Alguns planos de compensação mais conhecidos são salários, comissão, bônus, concurso de vendas e muitos benefícios pessoais, que são os mais desejados atualmente pelos funcionários (HILLMANN, 2013).

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), a desvinculação entre metas do trabalhador e estratégias de motivação laboral pode ser um

fator relevante no insucesso relativo de alguns programas de motivação.

Apesar da citação de que os benefícios podem melhorar o desempenho dos funcionários, como também sua qualidade de vida, fica a dúvida se a concessão dos benefícios realmente melhora a produtividade dos funcionários, e/ou qual benefício melhor contribui para essa melhoria.

O objetivo desta pesquisa foi determinar a variação das vendas de medicamentos da classe de genéricos e similares em uma rede de drogarias, em relação ao fornecimento de incentivo cultural aos colaboradores.

2 MÉTODO

A pesquisa se caracteriza como aplicada. Conforme Gil (2010), esse tipo de pesquisa abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito da sociedade em que os pesquisadores vivem.

Segundo o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq, 2017), esta pesquisa se enquadra no grupo de conhecimento das ciências sociais aplicadas, no campo da administração pública, especificamente na área de administração de pessoal.

Esta pesquisa teve enfoque qualitativo. Segundo Minayo (2016), a pesquisa qualitativa responde a questões particulares, ela se preocupa com os motivos, os significados, os valores e as atitudes.

A pesquisa foi experimental e correlacional pelo fato de os pesquisadores conseguirem medir as variações, considerando como possíveis os efeitos da ocorrência natural das variáveis. Não se considera uma investigação exploratória nem descritiva (VERGARA, 2009).

Não foi uma amostragem probabilística porque não se referiu a procedimentos que utilizaram alguma forma de seleção aleatória de seus membros. As lojas participantes do incentivo foram definidas pelo proprietário da empresa.

Fez-se um corte transversal, que, segundo Cooper e Schindler (2016), representam uma “fotografia da situação de determinado momento.”

Primeiro foi elaborada revisão bibliográfica em livros, Periódicos CAPES, Scielo e em artigos científicos.

O meio de estudo é uma rede de drogarias, uma empresa da região do Alto Tietê – SP, com 21 anos no mercado, a qual se dispôs a participar deste projeto 120 dias (período de estudo). Nesse período, foi solicitada, e aceita pelo proprietário, a não realização de mudanças no quadro de colaboradores nem quaisquer modificações para não comprometer os resultados.

A empresa possui, ao total, 45 colaboradores que atuam nos setores de caixa, atendimento e vendas. Cada loja possui dois farmacêuticos, no mínimo, ajudantes gerais, setores de estoque e logística. Há quatro lojas, denominadas para esta pesquisa de A, B, C e D, sendo que as lojas C e D juntas constituíram o grupo-controle deste estudo, devido à localização próxima uma da outra, o que poderia fazer que as informações da pesquisa fossem trocadas entre os funcionários. Em um experimento, o grupo-controle é aquele que se submete à comparação com outros para julgar resultados. Nele há indivíduos que não recebem qualquer tratamento especial, para que possam servir como referência padrão às variáveis a que se submete o grupo experimental.

A pesquisa iniciou-se após a autorização do proprietário para procedimentos na empresa, sendo solicitado sigilo sobre o faturamento das lojas. Por isso apresentou-se apenas às variações percentuais de vendas em todos os meses do estudo.

O plano de ação inicial deu-se no dia 28/12/2017. O proprietário da empresa realizou uma reunião com o gerente da loja A em Guararema, SP, oferecendo dois ingressos de cinema para cada colaborador que demonstrasse empenho nas vendas de medicamentos da classe genéricos e similares, mas sem colocar meta. Então, os ingressos foram entregues sem contrapartida em cada mês subsequente ao fechamento das vendas.

Na loja B, foram oferecidos dois ingressos de cinema para cada colaborador em troca do aumento de vendas mensais de medicamen-

tos genéricos e similares no período em estudo, quando comparado com os resultados de vendas do mês de dezembro de 2017.

Foi solicitado aos gerentes das lojas A e B que fizessem uma reunião com toda equipe de trabalho, explicando o incentivo cultural que estava sendo oferecido pela empresa e as regras do projeto. A equipe foi solicitar a não divulgação do benefício prometido para outras lojas.

Ao término da aplicação do projeto, realizou-se uma reunião com o proprietário da rede de drogarias, estabelecendo como seriam coletados os dados para análise e conclusão dos resultados.

Com a informação de que o proprietário possui um sistema de informática integrado entre as lojas, obteve-se acesso à análise de relatórios mensais em que os dados apresentados ao pesquisador podem ser observados na tabela e gráfico nos resultados deste trabalho.

Depois do levantamento de todas as lojas sobre as vendas da classe de medicamentos genéricos e similares, compararam-se as vendas de cada mês com o mês de referência. Essa análise apresentava a variação mês a mês em cada loja da rede. No mês de maio de 2018, o pesquisador recebeu do proprietário da empresa todos os dados referentes às variações sobre as vendas no período em estudo.

Por fim, apresentou-se a comparação de resultados das vendas por meio de gráfico, tabela, discussões e conclusões.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 PROGRAMAS DE INCENTIVOS

A remuneração e os demais incentivos, financeiros ou não, devem ser concedidos em função daquilo que se deseja estimular nas pessoas. Ao montar seu plano de remuneração, a empresa deve perguntar ou saber o que deseja alcançar com esse plano de ação e saber como vinculá-lo ao plano de recursos humanos. O método de administração por objetivos tende a focalizar nos resultados de curto prazo, que podem ser adaptados para estimular processos de longo prazo com resultados efetivos. Incen-

tivos anuais ou de curto prazo encorajam o uso eficiente dos ativos existentes, e os de longo prazo, o desenvolvimento de novos processos (LACOMBE, 2011).

Os sistemas de incentivos individuais escapam das armadilhas da avaliação de desempenho, utilizando medidas objetivas como base de cálculo, por exemplo, comissões sobre as vendas. Nesse caso, o desempenho é medido individualmente, e o aumento no pagamento não é adicionado à base salarial. Mesmo que o aumento desse plano de incentivos seja maior do que aquele do sistema de mérito, ele não muda a base da remuneração (MILKOVICH; BOUNDREAU, 2010).

Em uma era de competitividade, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas, promover o comportamento proativo e empreendedor na busca de metas e resultados excelentes. Algumas empresas estão utilizando planos de incentivos para estreitar ou melhorar o relacionamento com seus colaboradores, e os principais são o plano de bonificação anual, as distribuições de ações da organização aos colaboradores, a opção de compra de ações da empresa, a participação dos resultados alcançados, a remuneração por competência e a distribuição dos lucros aos colaboradores (CHIAVENATO, 2009).

Remunerar é uma das principais funções da organização; por essa razão, esta sempre mereceu especial atenção dos acionistas, dirigentes e administradores de empresas. Com o passar do tempo, contudo, a remuneração ganhou maior relevância; levando a administração dessa área a adquirir um matiz todo especial, à medida que se foi percebendo a grandeza dessa figura no contexto geral do trabalhador (MARRAS, 2013).

Já há algum tempo, somente o salário básico deixou de ser atrativo dos profissionais que atuam no mercado, surgindo, assim, uma série de benefícios e incentivos que as empresas acabam agregando ao pagamento de seus colaboradores, a fim de complementar seus rendimentos, transformando esse conjunto de itens no que se costuma chamar de pacote

de remuneração (GUIRRO; JARDINETTE; GASPAROTTE, 2013).

Os benefícios sociais constituem um importante aspecto do pacote de remuneração. O benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos colaboradores das empresas uma satisfação de suas necessidades pessoais. Os itens mais importantes são transporte pessoal, alimentação, assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, seguro de vida em grupo, planos de empréstimos pessoais, serviço social, assistência jurídica, planos de seguridade social ou de competência de aposentadoria e, por fim, grêmios ou clubes de recreação e divertimento (CHIAVENATO, 2015).

Quando o empregado percebe que a empresa possui critérios definidos para a remuneração de cada cargo, que possui uma política de salários e benefícios coerente com a realidade do ambiente empresarial, geralmente retribui com o comprometimento nas atividades que desenvolve, melhora a produção e torna a empresa mais competitiva (GUIRRO; JARDINETTE; GASPAROTTE, 2013).

As principais etapas para a implantação do programa de cargos e salários em uma organização são planejamento e divulgação do plano, análise e avaliação de cargos, pesquisa salarial, estrutura e política salarial (HENRIQUE, 2017).

Programa de benefícios integram vantagens como aumento da motivação e dedicação dos colaboradores, redução do absenteísmo, retenção de talentos, aumento da produtividade, qualificação dos trabalhadores, melhoria do clima organizacional e da saúde dos colaboradores, economia de recursos, conquista do público interno e externo por meio de programas de benefícios (CHIAVENATO, 2015).

Muitos benefícios deixam as pessoas mais estimuladas e garantem um trabalho melhor e um aumento da segurança e da proteção da família do colaborador. Muitos benefícios saem baratos para a empresa e deixam os funcionários felizes, há, atualmente, uma tendência das empresas estudarem novos programas que possam gerar estímulo para o crescimento

e o avanço da força de trabalho (MEU MUNDO RH, 2017).

A concessão de benefícios exige mais planejamento e organização da equipe de Recursos Humanos da empresa, pois, sem o devido acompanhamento, a empresa fica suscetível a riscos, e pode acontecer alguma contestação legal sobre a validade do pacote de benefícios oferecido aos funcionários (MARRAS, 2013).

Em drogarias, há bonificações em dinheiro para vendas de medicamentos e cosméticos que podem levar ao estímulo de um processo chamado de “empurroterapia”, que é uma prática irregular em que os funcionários de farmácias e drogarias forçam os consumidores a trocar os medicamentos prescritos, indicando ou incentivando a compra de outros não solicitados, que são vendidos sobre efeito de comissão, ou seja, os similares. Isso é um ponto negativo quando incluídos como benefícios para colaboradores desse ramo de atividade profissional (CANUTO, 2015).

Segundo Plagakis (2011), em algumas farmácias, a única preocupação é vender o produto, e um farmacêutico veterano fiel e confiável é apenas uma forma e melhorar sua lucratividade.

Ainda de acordo com Canuto (2015), mudar esse tipo de conduta no Brasil não é tarefa fácil, pois muitas drogarias estimulam metas de vendas sobre esses produtos similares com o pagamento de altas comissões, e, para que essa realidade seja alterada, é necessário que proprietários dessas empresas tenham uma visão ampla do negócio e não visem lucro somente em uma linha de produtos e, sim, em toda a gama de produtos existentes dentro desse âmbito empresarial.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), o conhecimento do perfil motivacional do trabalhador possibilita o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação para atender a metas de diversos grupos de funcionários. Porém, não é necessário desenvolver um programa específico para cada funcionário, mas que os programas motivacionais devam considerar as especificidades de diferentes equipes e/ou setores organizacionais.

Porém, Fante, Davis e Kempt (2013) fizeram uma pesquisa em uma farmácia, para investigar os efeitos do *feedback* gráfico e o estabelecimento de metas na conclusão da tarefa de fechamento do funcionário. Com isso, verificou-se que isso possibilitou a conclusão da tarefa de fechamento de funcionários.

3.2 MOTIVAÇÃO

De acordo com Herzberg (2003), na Teoria dos Dois Fatores, consideram-se os aspectos ligados à gestão como fatores higiênicos e fatores motivacionais. Os primeiros são localizados no ambiente externo e envolvem os benefícios que a organização propõe a seus empregados, como a política e a administração da empresa, o status, a segurança, o relacionamento com colegas e chefes, as condições de trabalho, a supervisão e o salário. De acordo com o autor, eles são considerados higiênicos por terem a função de prevenir; pois, quando não estão presentes e adequados, podem causar insatisfação. Contudo, o autor percebeu que essa troca não conduz à satisfação; porém, evita a não satisfação. Os fatores motivacionais são os que trazem informação sobre o conteúdo do trabalho. Esses fatores são responsáveis pela permanência de satisfação e da alta produtividade. Envolve sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o trabalhador.

Motivação é a disposição de exercer um nível elevado e constante de esforço em favor das metas da empresa, sob a condição de que o esforço é capaz de satisfazer alguma necessidade individual. O elemento esforço é uma medida de intensidade. Uma pessoa motivada não desiste facilmente de algo ou alguma tarefa. A persistência é seguir adiante ou perseverar. As pessoas que são persistentes sustentam seu alto nível de esforço a despeito de barreiras e dificuldades. Uma necessidade insatisfeita cria tensão, que estimula impulsos dentro do indivíduo. Esses impulsos geram um comportamento de busca para alcançar objetivos ou metas que,

se atingidas, resultarão na redução dessa tensão (ROBBINS, 2000).

De acordo com Maslow (1954), em sua Teoria da Hierarquia das Necessidades, existem cinco categorias de necessidades dentro de cada indivíduo. A primeira é fisiológica e cuida de satisfazer o corpo em suas necessidades básicas. A segurança ocupa o segundo lugar, tendo como finalidade proteger de danos físicos e emocionais. A terceira é social, mais ampla, envolvendo as necessidades de afeto, aceitação, amizade e levando o indivíduo a se sentir inserido no meio. A quarta está associada aos fatores interno e externo de estima. A quinta está relacionada com a autorrealização. Segundo a teoria de Maslow (1954), só depois de um nível ser satisfeito é que o outro se apresenta, seguindo, assim, uma hierarquia.

A psicologia da motivação é complexa e, de fato, o que se desvendou com algum grau de certeza é muito pouco. Tendo isso em mente, podem-se analisar algumas práticas positivas desenvolvidas para estimular a motivação, que são a de reduzir a jornada de trabalho, aplicar remuneração de salários em espiral, pois ir à busca do próximo aumento de salário é um desafio, inclusão de benefícios, treinamento em relações humanas, comunicação assertiva e bidirecional, participação dos colaboradores no trabalho junto aos gestores e aconselhamento aos funcionários (VROOM, 1997).

A motivação cobre grande variedade de formas comportamentais, e a diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas quando se fala em motivação. Esse diferencial não só pode afetar, significativamente, a interpretação de um desejo, mas também o entendimento da maneira particular como as pessoas agem em busca de seus objetivos (BERGAMINI, 1997).

Nem todos os colaboradores são motivados por dinheiro ou por um trabalho desafiador. As necessidades das mulheres, solteiros, imi-

grantes, deficientes físicos, cidadãos idosos e outros grupos diferentes não são as mesmas de um homem americano branco com três dependentes. Se você vai maximizar a motivação de seus empregados, você tem que compreender e responder a essa diversidade. Como? A palavra-chave para guiá-lo deve ser a flexibilidade. Esteja pronto para planejar horários de trabalho, plano de compensação, benefícios, ambientes físicos de trabalho e coisas assim para refletir as necessidades variadas de seus empregados (ROBBINS, 2005).

O alvo de seu esforço pode ser qualquer pessoa, afinal, todos podem ser motivados, e você pode ser a pessoa a fazê-lo. O potencial para a motivação começa no interior da própria pessoa. A automotivação é essencial; mas, embora existam algumas implicações com a motivação das pessoas, será, provavelmente, mais bem tratada caso seja lidada separadamente, em conjunto com outras técnicas de autodesenvolvimento, como a assertividade (CLEGG; CUNHA, J.; CUNHA, M., 2002).

A motivação intrínseca é caracterizada pela automotivação, ou seja, os responsáveis pelas organizações precisam ter em mente que ninguém motiva ninguém. Desse modo, o que devem fazer é proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização, e, por intermédio das habilidades, e competências de ambas, alcançarão maior e melhor desenvolvimento (ARAUJO; GARCIA, 2009).

Algumas práticas motivacionais resultantes das teorias de motivação são encontrar recompensas individuais significativas, vincular recompensas ao desempenho, remodelar o trabalho, fornecer avaliação crítica e esclarecer expectativas e objetivos. Todas as teorias de conteúdo propõem que os indivíduos variam em termos daquilo que consideram fator motivador. Isso significa que, ao adequar as recompensas às necessidades e aos desejos de cada indivíduo, as empresas podem criar uma vantagem competitiva em atrair e motivar funcionários (HITT; MILLER; COLELLA, 2015).

Infelizmente, em muitas empresas ou organizações, é muito comum encontrar um grande contingente de colaboradores que não nutrem a menor motivação por aquilo que desempenha em suas atividades no trabalho. Porém, esses funcionários não experimentam nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem em seu trabalho. O emprego, nesse caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. Dessa forma, o trabalho deixa de exercer o papel como referencial de autoestima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento (BERGAMINI, 1997).

As empresas são reorganizadas, repetidamente, a conselho de consultores gerenciais, mas com poucos benefícios em longo prazo. Dispositivos gerenciais, como a semana de trabalho de quatro dias e a transformação de funcionários horistas em assalariados, são alardeados por seu efeito na motivação e na moral

dos funcionários, mas o velho problema logo aparece. Esforços para enriquecer cargos, concedendo aos colaboradores maior responsabilidade apresentam resultados encorajadores, que desaparecem quando os funcionários tentam influenciar a política da empresa e são ignorados pela gerência (VROOM, 1997).

Uma coisa que pode causar estranheza quando se começa a avaliar que tipo de fatores realmente motiva e quais deles apenas suprimem a desmotivação é o fato de que a maioria das formas que as empresas utilizam para premiar sua equipe não tem caráter motivacional (CLEGG; CUNHA, J.; CUNHA, M., 2002).

4 RESULTADOS

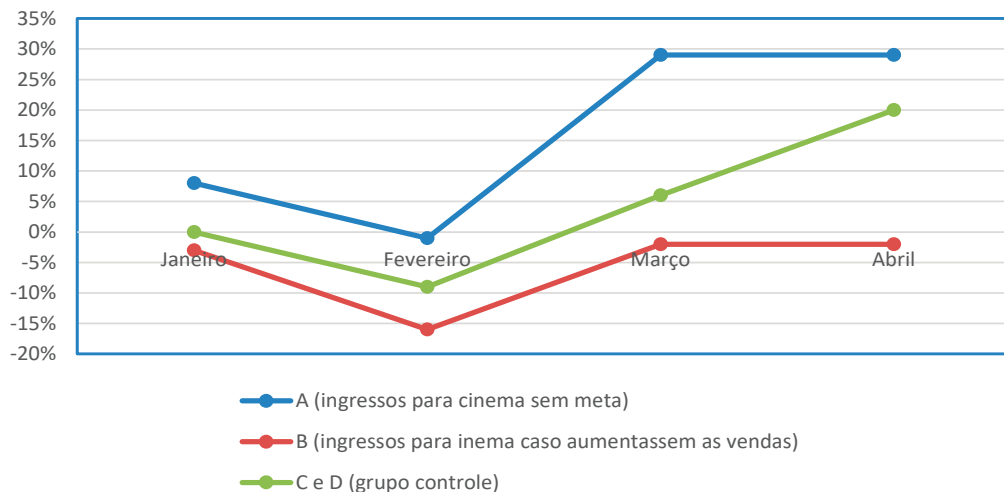
Os resultados de aumento das vendas de medicamentos genéricos e similares estão mostrados na tabela 1 e gráfico 1.

Tabela 1 - Percentual de aumento de vendas de medicamentos genéricos e similares em uma rede de drogarias, entre os meses de janeiro a abril de 2018, em relação a dezembro de 2017

| Lojas | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril |
|--|---------|-----------|-------|-------|
| A (ingressos para cinema sem meta) | 8% | -1% | 29% | 29% |
| B (ingressos para cinema caso aumentassem as vendas) | -3% | -16% | -2% | -2% |
| C e D (grupo controle) | 0% | -9% | 6% | 20% |

Fonte: elaborado pelos autores.

Gráfico 1 - Percentual de aumento de vendas de medicamentos genéricos e similares em uma rede de drogarias entre os meses de janeiro a abril de 2018, em relação a dezembro de 2017



Fonte: elaborado pelos autores.

Ao término da pesquisa, realizou-se uma entrevista entre o pesquisador e o proprietário da empresa em que foram obtidas algumas informações.

O proprietário ressaltou que, por sua experiência, na loja A, ao receber qualquer incentivo sobre as vendas, os colaboradores alcançam todas as metas propostas. Um dos fatores de êxito seria que essa loja está localizada em uma região em que não há concorrência, e isso facilita as vendas dos medicamentos estudados nesta pesquisa.

Por sua vez, observou-se que a loja B sofreu mais concorrência e cotações de preços na classe de produtos definidos na pesquisa, fator que, muitas vezes, impediu o aumento das vendas.

As lojas C e D, grupo-controle, cresceram nas vendas nos meses de março e abril, devido à estação do ano (outono), aumentando-as, sobretudo pelo fato de serem localizadas próximo a um pronto-socorro.

De maneira geral, no mês de fevereiro de 2018, foi verificada a diminuição das vendas, por causa de efeitos climáticos (tempo chuvoso). Assim, ao ser comparado o faturamento de fevereiro de 2018 com dezembro de 2017, observou-se uma queda dos resultados esperados.

5 DISCUSSÕES

De acordo com Maslow (1954), existe uma hierarquia de necessidades a ser atendida, talvez alguma necessidade anterior à diversão não tenha sido atendida aos colaboradores da rede de drogarias, analisando os resultados da loja B.

Segundo Herzberg (2003), fatores higiênicos envolvem os benefícios que a organização propõe a seus empregados, e fatores motivacionais são os que trazem informação sobre o conteúdo do trabalho; porém, quando não estão presentes ou adequados, podem causar insatisfação na equipe de trabalho. Algum fator higiênico ou motivacional ausente pode ter influenciado no resultado da pesquisa sobre incentivo cultural na loja B.

De acordo com Robbins (2005), nem todos os colaboradores são motivados por dinheiro ou trabalho desafiador. Uma empresa deve

planejar horários de trabalho, plano de compensação e benefícios, e analisar se realmente aquilo que está sendo oferecido como incentivo será realmente relevante para um grupo de colaboradores. O resultado desta pesquisa mostrou que o incentivo cultural foi relevante para a equipe da loja A e não para a loja B.

Segundo Araújo e Garcia (2009), a motivação intrínseca é caracterizada pela automotivação. Ninguém motiva ninguém a melhorar o desempenho e a relação com os funcionários; é necessário atender ao mesmo tempo suas necessidades básicas, objetivos e perspectivas que são relações humanas, trabalhistas e gestão de pessoas. O estudo de incentivo à cultura não se preocupou com esses fatores, e o insucesso da loja B pode ser decorrente da falta de alguma necessidade comum aos colaboradores.

De acordo com Bergamini (1997), as pessoas podem comportar-se a estímulo vindo do meio ambiente, com informações que guardam em seu consciente ou por impulsos desconhecidos, e esses três fatores dão origem ao comportamento humano. Com base nisso, é justo concluir que, com o passar do tempo, a motivação humana adquiriu diferentes interpretações, o que torna difícil entender o que cada colaborador deseja como benefício nas empresas.

Apesar do sucesso na loja A, deve-se ter cuidado com o problema citado por Canuto (2015): ao dar benefício por aumento de vendas, pode-se estar incentivando os funcionários a empurrar produtos desnecessários aos clientes.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), deve-se conhecer o perfil motivacional do trabalhador antes de desenvolver programas de benefícios. Nesta pesquisa, não foi feita, previamente, uma pesquisa sobre quais benefícios os funcionários gostariam de receber. Pode ser que alguns não se interessaram pelos ingressos de cinema; e se os benefícios fossem outros, os resultados também poderiam ser outros.

6 CONCLUSÕES

Este estudo apresentou dados sobre programas de incentivos, benefícios para colabo-

radadores, motivação, estudos similares de incentivos culturais, bem como mostrou, na prática, um procedimento para análise e obtenção de resultados sobre vendas de medicamentos em uma rede de drogarias.

Sob a perspectiva da revisão bibliográfica, diante do problema levantado, notou-se que um mesmo benefício pôde, na mesma empresa, influenciar equipes de trabalho de maneiras diferentes, como se percebeu nas lojas A e B deste estudo.

Por meio desta pesquisa, conclui-se que a implantação de incentivo às vendas de medicamentos a classe de genéricos e similares aos colaboradores de uma rede de drogarias influenciou no aumento das vendas na loja A. Com relação à loja B, observou-se que a meta de aumento nas vendas de medicamentos não foi alcançada quando comparada ao grupo-controle. O estudo de caso realizado comprova parte da literatura da área de incentivos e motivação do funcionário.

Para futuras pesquisas, pode-se estudar a relevância da motivação e do clima organizacional como fator preponderante para os resultados da rede de drogarias, bem como as influências de localização e renda dos clientes das lojas.

Agradecimentos ao CNPq pela Bolsa Produtividade em Pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis C. G. de; GARCIA, Adriana A. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CANUTO, Andréa P. **Atendente de farmácias e drogarias**. Paraná: Intersaberes, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 9. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. 7. ed. São Paulo: Elsevier, 2015.
- CLEGG, S. R.; CUNHA, J. V. da; CUNHA, M. P. Management Paradoxes: a Relational View. **Human Relations**, v. 55, n. 5, p. 483-503, 2002.
- CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (CNPQ). Acesso à informação. Dados abertos. **Homepage da instituição**. Disponível em: http://cnpq.br/dados_abertos/. Acesso em: 25 set. 2017.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2016.
- FANTE, R.; DAVIS, O. L.; KEMPT, V. Improving Closing Task Completion in a Drugstore. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 33, n. 1, p. 77-83, 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GUIRRO, Antônio B.; JARDINETTE, Egberto L.; GASPAROTTE, Valquíria. **Administração de benefícios e remuneração**. 4. ed. Paraná: Unopar Pearson, 2013.
- HENRIQUE, Raquel de Oliveira. **Administração de cargos salários e benefícios**. 3. ed. Paraná: Unopar Pearson, 2017.
- HERZBERG, Frederick. One more time: How do you motivate employees? **Harvard Business Review Classic**, Boston, v. 81, n. 1, p. 87-96, Jan. 2003.
- HILLMANN, R. **Administração de vendas, varejo e serviços**. Paraná: Intersaberes, 2013.
- HITT, Michael A.; MILLER, C. C.; COLELLA, Adriana. **Comportamento organizacio-**

- nal. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- KOTECKI, Jerome E. Factors related to pharmacists' over-the-counter recommendations. **Journal of Community Health**, v. 27, n. 4, p. 291-306, Aug. 2002.
- LACOMBE, Francisco J. M. **Recursos Humanos Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de remuneração**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.
- MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. 2td. ed. New York: Harper & Row Publishers, 1954.
- MEU MUNDO RH. **Benefícios corporativos: você sabe a diferença entre estes benefícios**. Disponível em: <https://beneficios-alimentacao-e-refeicao-voce-sabe-a-diferenca-entre-estes-beneficios/>. Acesso em: 2 nov. 2017.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jonh W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MINAYO, Maria Cecilia de Souza (org.). **Pesquisa Social: Teoria Métodos e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2016.
- PAK, T. V.; LOSKUTOVA, E. E.; DOROFEEVA, V. V. Study of science and practical aspects of personnel management drugstores. **RUDN Journal of Medicine**, n. S6, p. 104-108, Dec. 2013.
- PLAGAKIS, J. A. Drugstore power lunch.(JP AT LARGE). **Drug Topics**, v. 155, n. 12, p. 19-21, Dec. 2011.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- RODRIGUES, Patrícia Silveira. **Análise da implantação do programa nacional de qualificação da assistência farmacêutica para a estruturação dos serviços farmacêuticos na atenção básica**. 2016. 107 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016.
- TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, Dec. 2003.
- VAN LIN, Arjen; GIJSBRECHTS, Els. The battle for health and beauty: what drives supermarket and drugstore category-promotion lifts? **International Journal of Research in Marketing**, v. 33, n. 3, p. 557-577, Sept. 2016.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas. Não de pessoal**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

doi:10.12662/2359-618xregea.v8i2.p149-162.2019

ARTIGOS

COMPORTAMENTO DE COMPRA DO CONSUMIDOR EM MERCADOS DE MODA INFORMAL

BEHAVIOR OF CONSUMER PURCHASE IN INFORMAL FASHION MARKETS

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar os fatores que influenciam o comportamento de compra do consumidor de mercados de moda informal. Adotou-se a metodologia quantitativa, com a utilização de um questionário estruturado, tendo ele sido dividido em um bloco com seis perguntas sobre o perfil sociodemográfico e outro com 11 perguntas acerca do comportamento do consumidor e as variáveis influenciadoras no processo de compra, aplicado de forma presencial, sendo a abordagem direcionada aos consumidores que apresentassem algum produto de compra. A pesquisa de campo foi realizada no Centro Fashion da cidade de Fortaleza, somando um total de 320 questionários válidos. O processo de análise constou das fases: levantamento das estatísticas descritivas iniciais, verificação da confiabilidade e validade das escalas, usando a consistência interna (Alpha de Cronbach), e por fim, foi conduzida uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) para reduzir o número de variáveis. Os resultados alcançados mostram que a maioria das variáveis trabalhadas influencia a escolha do consumidor. Algumas variáveis realçam, no entanto, a importância que é dada ao fator econômico e ao poder de compra (fator preço), tornando evidente que o modelo do centro de moda informal representa a opção de o consumidor ter a oportunidade de compra além das necessidades básicas.

Rosângela Andrade Pessoa
rosangelapessoa@unifor.br
*Doutoranda e mestra em
Administração de Empresas
- Universidade de Fortaleza
(Unifor). Fortaleza - CE - BR.*

Leticia Sousa Fialho
leticiafialho25@yahoo.com.br
*Doutoranda e mestra em
Administração de Empresas
- Universidade de Fortaleza
(Unifor). Fortaleza - CE - BR.*

Zaila Maria de Oliveira
zailaoliveira@gmail.com
*Mestre em Marketing. Doutoranda
no curso de Doutorado em
Ciências Empresariais pela
Faculdade de Economia da
Universidade do Porto - Portugal.*

Célio Gomes de Lima Júnior
celiogomesdelima@gmail.com
*Mestre em Administração pela
Universidade de Fortaleza
(Unifor). Professor do Centro
Universitário Católica de Quixadá
- Unicatólica. Quixadá - CE - BR.*

Palavras-chave: Comportamento do Consumidor. Consumo de Moda. Decisão de Compra. Teoria do Comportamento Planejado – TCP.

ABSTRACT

This study aims to analyze the factors that influence the consumer buying behavior in informal fashion markets. It was adopted a quantitative methodology, using a structured questionnaire, was divided into a block with 6 questions about the sociodemo-

graphic profile and another one with 11 questions about consumer behavior and variables influencing the purchase process, applied in a way the approach aimed at the consumers who presented some product of purchase. The field research was conducted at the Fashion Center of the city of Fortaleza, totaling 320 valid questionnaires. The analysis process consisted of the following phases: survey of the initial descriptive statistics, verification of the reliability and validity of the scales using the internal consistency (Cronbach's alpha), and finally, an Exploratory Factor Analysis (EFA) was conducted to reduce the number of variables. The results show that most of the variables worked influence consumer choice. Some variables emphasize, however, the importance given to the economic factor and purchasing power (price factor), making it clear that the model of the informal fashion center represents the option of the consumer to have the opportunity to purchase beyond basic needs.

Keywords: Consumer Behavior. Fashion Consumption. Buying decision. Theory of Planned Behavior - TPB.

1 INTRODUÇÃO

O comportamento humano tem sido motivo de estudos, tanto práticos quanto teóricos, objetivando um entendimento das ações realizadas pelos indivíduos em situações específicas. Observa-se que, com as necessidades básicas satisfeitas, como segurança, alimentação e higiene, os indivíduos procuram atender as necessidades de status e autorrealização. Nesse contexto, os produtos pertencentes ao segmento do luxo atendem aos anseios e às necessidades de realização pessoal.

Contudo, no segmento dos centros de vestuário popular no Brasil, as investigações realizadas têm vindo a demonstrar grandes movimentações econômicas em várias regiões do País. Na região Nordeste, os estados que têm apresentado maior destaque são Pernambuco e Ceará (BRAGA; ABREU; OLIVEIRA, 2015).

O crescimento observado no setor deve-se, em parte, à ampliação do número de indústrias de confecções de vestuário, à extensão dos espaços de comercialização, à expansão da produção e à geração de trabalho e de rendimentos para a população periférica (ALVES *et al.*, 2009).

Nos dias atuais, o consumo apresenta novas configurações provocadas pela instabilidade dos comportamentos dos consumidores e a economia do país. Dessa forma, faz-se necessário compreender o panorama peculiar da sociedade moderna, com relação ao comportamento de compra do consumidor em mercados de moda popular brasileira.

O mercado da moda está em constante evolução, e a força que a moda tem conquistado no decorrer dos últimos anos no Brasil vem representando um elemento importante de identidade individual e expressão social. Em um contexto social e cultural, essa força configura-se por meio de mudança nas escolhas de um grupo de indivíduos. Esses grupos aderem ou não ao que a moda propõe de acordo com o poder aquisitivo real de cada ser humano. Como fator cultural, a moda reflete o status de uma pessoa em relação à outra; portanto, altera a identidade mundial e a identidade pessoal dentro da sociedade de consumo.

A moda é responsável por segmentar a sociedade em grupos de aceitação da transformação gerada por ela. O setor da moda ampliou o mundo dos negócios, o aumento da oferta de produtos e serviços, a concorrência acirrada entre as empresas, as mudanças econômicas e o aumento do poder de compra das classes B, C, D e E. Acontecimentos diversos desencadearam mudanças no comportamento dos consumidores e, conseqüentemente, no posicionamento de algumas empresas mais atentas ao mercado.

Diante da complexidade da relação entre o mercado de moda popular brasileira e o comportamento do consumidor de classe média, a Teoria do Comportamento Planejado (TCP) baseia-se no pressuposto de que os indivíduos tomam suas decisões de forma eminentemente racional e utilizam, sistematicamente, as infor-

mações que estão disponíveis, considerando as implicações de suas ações antes de decidirem se devem ou não se comportar de determinada forma. Assim, a TCP proposta por Ajzen e Fishbein (1975) pode contribuir para entendimento dessa relação.

A perspectiva desta pesquisa é encontrar respostas para o questionamento: quais as variáveis que influenciam o comportamento de compra de pessoas de classe média em mercados de moda informal? Para tal, o objetivo principal é analisar os fatores que influenciam o comportamento de compra do consumidor de mercados de moda informal. E, como objetivos específicos, (i) descrever o perfil do consumidor (a) de moda informal do Centro Fashion em Fortaleza (ii), avaliando os motivos que levam o consumidor a comprar em centros de moda informal.

Abordando a influência do comportamento de compra de pessoas de classe média em mercados de moda informal, o presente estudo pretende preencher essa lacuna, analisando consumidores de um centro comercial popular. O propósito é que o resultado da pesquisa fornecerá informações para os gestores do segmento, contribuindo, dessa forma, para o desenvolvimento de novas estratégias comerciais.

O Centro Fashion está situado em Fortaleza (CE) e se configura como um dos maiores centros atacadistas de moda popular do Norte e Nordeste; possui 74 mil metros quadrados de área construída, com, aproximadamente, 5.500 mil boxes, lojas e megalojas em que o foco é o comércio de peças no atacado, sem dispensar o varejo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PROCESSO DE COMPRA DO CONSUMIDOR

De acordo com Kotler e Keller (2012), o processo de compra inicia-se quando o consumidor sente a necessidade de ter algo, e esse processo possui algumas etapas pelas quais o consumidor passará antes, durante e depois da compra de algum bem ou serviço.

A compra de um determinado produto

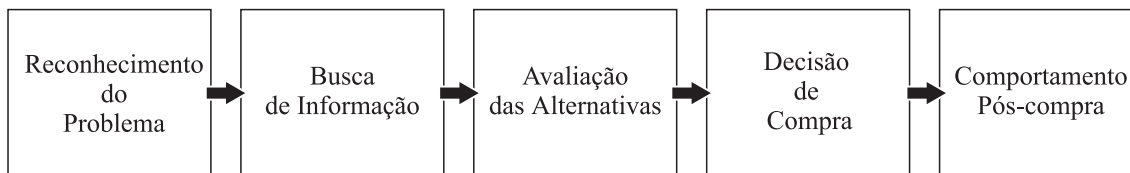
ou serviço ocorre por meio de um processo de tomada de decisão pela qual o consumidor opta por adquirir ou não um produto ou serviço, levando em consideração as diversas variáveis e percepções. O processo de compra inicia-se quando o consumidor sente a necessidade da aquisição de algo, e esse processo possui etapas por que o consumidor passará antes, durante e pós-compra de algum bem ou serviço.

O processo de compra é dado em etapas: a etapa do julgamento é caracterizada pela influência de representações sociais que valorizam ou não a intenção da compra e as expectativas a que a ela se refere; a etapa da compra é definida como um jogo de negociação no qual algumas variáveis, como o tempo disponível e o conhecimento das partes envolvidas, moldam a dinâmica da negociação; a etapa do uso é o momento em que a adequada operação do produto leva aos resultados esperados; por fim, na etapa de avaliação pós-compra, o consumidor conclui se suas expectativas foram satisfeitas, em uma comparação entre o que se esperava e o que foi obtido (GIGLIO, 2005).

Essas etapas certificam que, até o momento da compra, o consumidor passa por outras etapas anteriores, ocorrendo, ainda, o processo pós-compra. De posse dessa conclusão, faz-se necessário saber alguns fatores que influenciam o processo de decisão de compra dos consumidores.

Segundo Kotler e Keller (2012), o modelo do processo de decisão de compra do consumidor desenvolve-se em três estágios: pré-compra, estágio do consumo, estágio de pós-compra, que, por conseguinte, dão origem a cinco etapas: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação das alternativas, decisão de compra e comportamento pós compra.

Figura 1 - Modelo das etapas do processo de decisão de compra



Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 179).

2.1.1 Reconhecimento do problema

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 179), “o processo de compra começa quando o comprador reconhece um problema ou uma necessidade desencadeada por estímulos internos e externos.” Os estímulos internos vêm das necessidades da pessoa, tornando-se um impulso, e os estímulos externos são provocados pelo ambiente. Daí a importância da identificação das circunstâncias que determinam essas necessidades pelas empresas. Conforme Kotler e Keller (2012), os profissionais de marketing precisam identificar as circunstâncias que desencadeiam determinada necessidade pela coleta de informações entre vários consumidores. A identificação dessas circunstâncias pode desenvolver estratégias de marketing que despertem o interesse do consumidor.

2.1.2 Busca de informações

Segundo Schiffman e Kanuk (2009, p. 383), “a busca da pré-compra começa quando o consumidor percebe uma necessidade que pode ser atendida pela compra e pelo consumo de um produto.” É comum ao consumidor interessado buscar maiores informações sobre possíveis produtos a serem comprados. Esse nível de interesse se divide em duas diferentes formas: na primeira, o consumidor é mais receptivo às informações que chegam até ele e, na segunda, o próprio consumidor busca informações em diversas fontes. As fontes são as seguintes: pessoais (incluem família, amigos, vizinhos e outros conhecidos); comerciais (propaganda, vendedores, representantes, embalagens e mostruários), públicas (meios de comunicação em massa, organizações de classificação de consumo); expe-

rimentais (manuseio, exame e o próprio uso do produto) (KOTLER; KELLER, 2012)

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 180), “a quantidade relativa e a influência dessas fontes de informação variam de acordo com a categoria de produtos e as características do comprador.” Com isso, o consumidor recebe a maior parte das informações sobre um produto por meio de fontes informações comerciais.

2.1.3 Avaliação das alternativas

Com a avaliação de alternativas, o consumidor determina qual ou quais os produtos ele tem a intenção de comprar. Na visão de Kotler e Keller (2012, p. 181), “não existe um processo único usado por todos os consumidores, nem por um consumidor em todas as situações de compra.” Os modelos mais atuais consideram que o consumidor forma julgamentos, principalmente em uma base racional e consciente. Na maioria dos casos, ao avaliar alternativas de compra entre concorrentes distintos e produtos com características e benefícios diferentes, as pessoas refletem nessa avaliação suas crenças e atitudes.

As crenças e as atitudes são aprendizados e experiências vividas ao longo da sua vida, que alguém as mantém a respeito de alguma coisa, influenciando as decisões de compra. Em relação à atitude, os autores afirmam que correspondem às avaliações, aos sentimentos e às tendências de ações duradouras, que podem ser favoráveis ou não a algum objeto ou ideia.

Segundo Schiffman e Kanuk (2009, p. 385), “fazer uma seleção a partir de uma amostra de marcas (ou modelos) possíveis é uma característica humana que ajuda a simplificar o processo de tomada de decisão”, ou seja, o consumidor escolhe, entre uma marca ou outra, as

que têm preferência e, a partir delas, determina os critérios para avaliar cada marca.

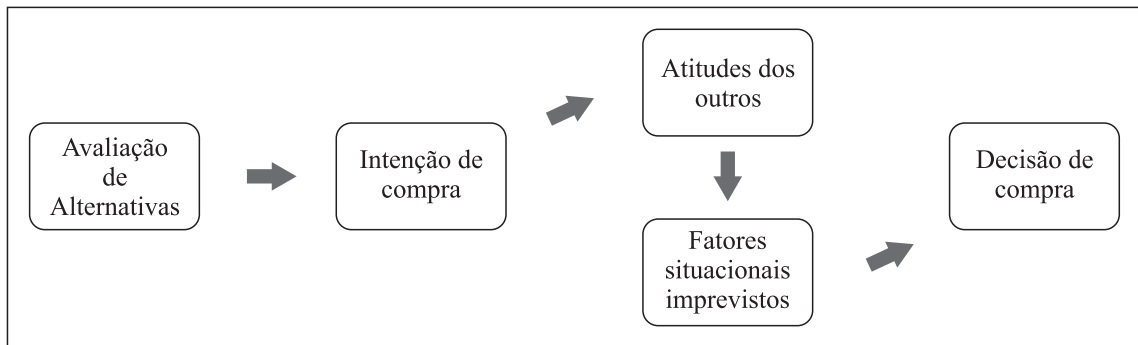
2.1.4 Decisão de compra

Normalmente, os consumidores não adotam uma regra no momento da decisão de compra. Muitas vezes, são levados pela emoção; porém, durante a avaliação, mesmo que o comprador decida por determinada marca ou modelo, dois fatores podem interferir entre a intenção e a decisão de compra. Ao formar a intenção de compra, ele pode passar por cinco subdecisões: decisão por marca, decisão por revendedor, decisão por quantidade, decisão por ocasião e decisão pela forma de pagamento. Logo, os consumidores não adotam, necessariamente, um único tipo de regra de escolha em suas decisões de compra (KOTLER; KELLER, 2012).

Segundo Kotler e Keller (2012), essa satisfação do cliente deriva da proximidade entre suas expectativas e o desempenho percebido do produto; se o produto não atende, plenamente, às expectativas, o cliente fica desapontado. Na insatisfação do consumidor em relação ao produto, ele toma ações que correspondem ao resultado que obteve. Um consumidor satisfeito voltará a comprar o produto e provavelmente o indicará para amigos e familiares como algo satisfatório. Já o cliente insatisfeito com o produto, além de procurar devolvê-lo, pode recorrer a ações públicas, redes sociais e advogados que representam, atualmente, uma ameaça para as empresas por sua rápida repercussão na sociedade.

Compreender o consumidor não é tarefa fácil, pois não depende apenas das ações das empresas, mas do conhecimento sobre suas motivações, das preferências, atitudes, classes

Figura 2 - Etapas entre a avaliação de alternativa e a decisão de compra



Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 184).

2.1.5 Comportamento pós-compra

Depois da compra do produto, o consumidor o avalia por meio de suas expectativas. Existem três possíveis resultados dessas avaliações: 1) o desempenho real atende às expectativas, levando a um sentimento neutro; 2) o desempenho supera as expectativas, causando o que se conhece como a não confirmação positiva das expectativas (que leva à satisfação) e 3) o desempenho fica abaixo das expectativas, causando a não confirmação negativa das expectativas e insatisfação (SCHIFFMAN; KANUK, 2009, p. 393).

sociais, dos grupos a que pertence, das necessidades, dos comportamentos na decisão de compra e de outros fatores que atuam sobre ele (SOLOMON, 2011).

2.2 MODA E CONSUMO

O consumo apresenta-se como um fenômeno-chave para a compreensão da sociedade contemporânea. Na vida social cotidiana, o consumidor ganha visibilidade por meio de traços no espírito do tempo, como, moda, objetos, produtos, serviços, *design*, marcas, grifes, shoppings, televisão, publicidade e comunicação de massa (ROCHA, 2005).

Na moda, o consumo acontece pela necessidade de o indivíduo se expressar e pela necessidade de se sentir aceito dentro de grupo social. Os consumidores compram de acordo com sua renda. Segundo Frings (2012, p. 44), “A quantidade de dinheiro que os consumidores gastam com moda e outras mercadorias depende de sua renda. Uma vez que a renda afeta o consumo, ela é medida de três maneiras: renda pessoal, renda disponível e renda discricionária.”

A renda pessoal é a renda bruta do consumidor; a renda disponível é a renda bruta menos os impostos, e a renda discricionária é o que resta depois de o consumidor ter pagado por suas necessidades básicas, como alimentação, moradia e transporte. O que sobra o consumidor pode gastar com outras necessidades ou desejos. Geralmente, as pessoas que gostam de roupas da moda são aquelas com poder aquisitivo alto e vontade de comprar marcas de luxo. Segundo Gaultier (1992 apud FRINGS, 2012, p. 66), “as vítimas da moda são as pessoas que seguem cega e estupidamente uma marca sem qualquer discernimento e sem qualquer análise.”

Os consumidores estão buscando a última moda, compram sem pensar em adaptá-las para si. É possível, também, analisar os motivadores da compra do consumidor. Antigamente, a maioria das pessoas comprava roupas novas apenas quando surgia a necessidade, para uma ocasião especial ou porque as roupas estariam velhas ou desgastadas. Em média, a pessoa, simplesmente, não tinha condições de comprar mais do que as necessidades básicas. Atualmente, na sociedade ocidental, a renda discricionária é maior, e as pessoas podem comprar roupas novas com frequência (FRINGS, 2012, p. 70).

Os fatores analisados pelo consumidor para comprar um produto de moda são ser atraente, estar na moda, impressionar os outros, ser aceito por amigos, ser multiuso, ter conveniência e ter um valor percebido razoável. Atualmente, o desafio do profissional de moda está na criação, nas tendências e na satisfação dos desejos e expectativas do consumidor sobre um só produto, tornando-o comercial.

Considerando que a moda é um produto

da divisão de classes, ela ocupa, frequentemente, as camadas consecutivas de classes sociais. De acordo Simmel (1988, p. 101), quando as classes inferiores começam a imitar as classes superiores e a se apropriar da sua moda, estas últimas passam a declinar daquelas preferências para adotarem outras novas. Contudo, ao mesmo tempo, na modernidade, a impaciência e o *vai-e-vem* fazem mudar a moda muito rapidamente entre as camadas sociais, arriscando abolir seu próprio sentido por uma difusão geral.

2.3 TEORIA DO COMPORTAMENTO PLANEJADO – TCP

A teoria do Comportamento Planejado (TCP), de forma geral, é o modelo social psicológico mais adequado para prever o comportamento humano (AJZEN; COTE, 2008), pois é baseada em poucas variáveis explicativas (AJZEN, 2002). A TCP baseia-se no pressuposto de que as pessoas fazem suas escolhas de forma sensata, utilizando as informações disponíveis e considerando as implicações de suas ações antes de tomarem suas decisões. Vale enfatizar que a TCP pode ser considerada um avanço da Teoria da Ação Racionalizada, visto que esta última apresentava uma limitação no que tange ao tratamento de comportamentos sobre os quais as pessoas tinham controle volicional incompleto (AJZEN, 2002).

Segundo Hoppe *et al.* (2012), a TCP é estruturada em três pontos: (i) nas crenças comportamentais; (ii) nas crenças normativas, e (iii) nas crenças sobre o controle. As crenças comportamentais tratam de uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao comportamento. Já as crenças normativas referem-se às pressões sociais, ou seja, as expectativas do comportamento percebido sobre outros indivíduos (amigos, familiares). Essas crenças normativas, combinadas com a motivação pessoal em obedecer a diferentes regras, determinam a norma subjetiva que justifica a compra. Por último, as crenças sobre o controle se referem aos fatores que podem facilitar ou impedir o desempenho do comportamento.

Na Teoria do Comportamento Planejado, o controle comportamental percebido influencia a intenção e o comportamento de compra. Assim, segundo Ajzen e Fishbein (1980), a importância coerente da atitude, da norma subjetiva e do controle comportamental percebido na predição da intenção sofre uma variedade condizente com os diferentes comportamentos e situações. Cada uma dessas crenças gera, respectivamente, a atitude em relação ao comportamento, à norma subjetiva e ao controle comportamental percebido (AJZEN, 2002; AJZEN; COTE, 2008). A combinação desses três construtos conduz a formação de uma intenção comportamental, que, segundo o modelo, é o influenciador direto do comportamento humano. Desse modo, admite-se que o poder da atitude, conforme a norma subjetiva e o controle percebido, é determinante da intenção do comportamento (AZJEN; COTE, 2008). A figura 3 mostra a proposta de Ajzen e Fishbein (1975).

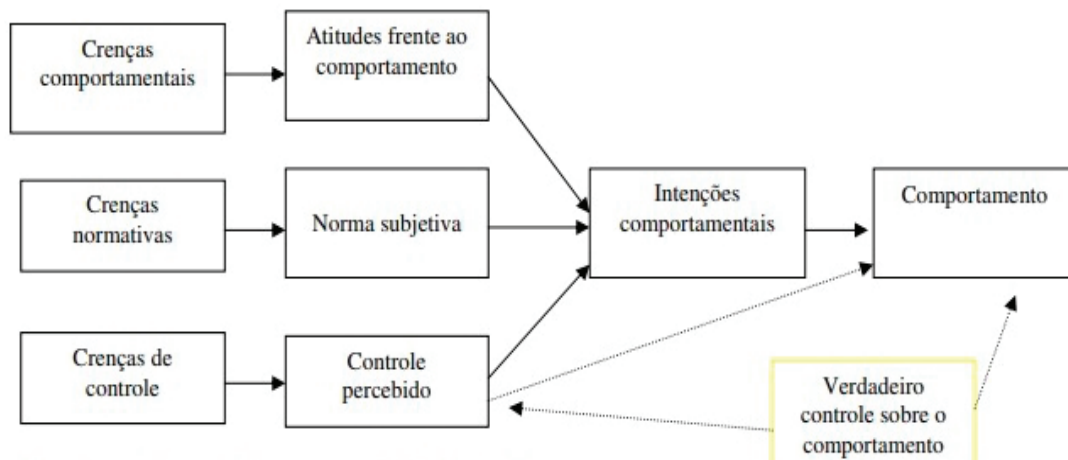
consumo feminino de moda no cenário brasileiro; testar as propriedades psicométricas e a validade da mensuração do instrumento no mercado brasileiro; e, por fim, testar o modelo escolhido, verificando seu poder de explicação dos antecedentes do comportamento da consumidora de moda.

Por fim, vale afirmar que a TCP é, hoje, o modelo dominante das relações atitude-comportamento, possibilitando a previsão acurada do comportamento das pessoas, a partir de um conjunto reduzido de variáveis antecedentes – atitude relativa ao comportamento, à norma subjetiva e ao controle percebido do comportamento (ARMITAGE; CHRISTIAN, 2003).

3 METODOLOGIA

Visando alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa exploratória. Desenvolveu-se uma pesquisa de caráter quantitativo,

Figura 3 - Teoria do Comportamento Planejado – TCP



Fonte: Ajzen e Fishbein (1975).

Um exemplo de pesquisa que utilizou a teoria do comportamento planejado para avaliar o comportamento do consumidor de moda feminina foi o de Lima (2016). A pesquisa buscou identificar os antecedentes que explicam o comportamento do consumidor feminino de moda segundo a teoria escolhida; elaborar um modelo de questionário adequado à Teoria do Comportamento Planejado, direcionado ao

quanto à abordagem do problema e, descritivo, quanto a seus objetivos (MALHOTRA, 2012), visando identificar os fatores que influenciam no processo de compra dos consumidores no mercado de moda informal.

O procedimento de amostragem não probabilística, por conveniência, foi utilizado junto a consumidores (as) que realizam compras no Centro Fashion da cidade de Fortaleza,

somando um total de 320 questionários válidos. Na amostragem por conveniência, segundo Malhotra (2012), a seleção das unidades amostrais é determinada principalmente pelo pesquisador, buscando obter uma amostra de elementos convenientes ao desenvolvimento do propósito do estudo, o que se demonstrou adequado, visto que o foco é a mensuração de comportamentos de um grupo específico.

O instrumento de coleta utilizado foi o questionário estruturado dividido em dois blocos: sendo o primeiro, com 6 perguntas, para identificar o perfil do entrevistado, e o segundo, composto por 11 perguntas de múltipla escolha utilizando a escala de *likert* de 5 pontos, sobre o comportamento do consumidor e as variáveis influenciadoras no processo de compra. Dessa forma, o instrumento de pesquisa enquadra-se como um *survey* do tipo corte transversal (FREITAS *et al.*, 2000). Importante salientar que tal instrumento passou por uma fase de pré-teste com professores da área e clientes do Centro Fashion.

A coleta de dados foi realizada no mês de maio de 2018, de forma presencial, uma vez que os autores optaram por abordar consumidores (as) que apresentassem alguma evidência de compra efetuada. Dessa forma, a verificação de questionários com *data missing* foi realizada no momento da aplicação da pesquisa. Depois da coleta e a digitação dos questionários em uma planilha de dados, as seguintes etapas foram adotadas durante as análises: levantamento das estatísticas descritivas iniciais, verificação da confiabilidade e validade das escalas usando a consistência interna (*alpha* de *Cronbach*), e, por fim, foi conduzida uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) para reduzir o número de variáveis, agrupando-as em fatores representativos das originais que foram usadas como insumo para as análises desta pesquisa.

Para as análises estatísticas, foram utilizados os *softwares* *Statistical Package for the Social Sciences*® - SPSS 21.0. Inicialmente, realizaram-se, no SPSS, estatísticas descritivas simples (cálculo da frequência e percentuais de respostas) para identificar o perfil dos respondentes e a Análise Fatorial Exploratória, visando

identificar os fatores representativos dos conjuntos de variáveis, ou seja, dos construtos em estudo. A utilização de *softwares* de pesquisas permite o aumento da qualidade do estudo devido ao uso de computadores, que facilita e melhora a demonstração dos resultados (FLICK, 2004).

Para verificar a adequação da utilização da AFE, foram realizados os testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (*KMO*) e de esfericidade de *Barlett*. O teste de *KMO* permite verificar a adequação dos dados; os valores maiores que 0,6 indicam análise fatorial satisfatória; os valores entre 0,7 e 0,8 são bons; os valores entre 0,8 e 0,9 são ótimos, e os valores acima de 0,9 são excelentes (HUTCHESON; SOFRONIOU, 1999). Já o teste de esfericidade de *Barlett* testa a inexistência de correlação perfeita entre as variáveis (MALHOTRA, 2012). Em seguida, realizou-se a análise das comunalidades que identifica a proporção da variância que uma variável compartilha com todas as demais variáveis e, como regra, deve atingir valor superior a 0,6 e análise da variância total explicada que representa o quanto as variáveis explicam o construto, esperando-se valores acima de 60% (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

Após a definição dos fatores, verificou-se a confiabilidade de coerência interna dos construtos, por meio do coeficiente Alfa de *Cronbach*, que assume valores a partir de 0,7 como aceitáveis (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

4 RESULTADOS

O Centro de moda Informal em Fortaleza recebe, em média, 4 mil pessoas por semana vindas de todo o País, em especial, de estados como Piauí, Pernambuco, Maranhão, Pará, Bahia, Paraíba, Rio Grande do Norte, Amazonas, entre outros. Com um *mix* de produtos que varia de moda feminina, moda masculina, moda praia, calçados, moda infantil, moda íntima e acessórios, funciona sempre das 6h da manhã, nas quartas-feiras, ao meio-dia das quintas-feiras; 14h da tarde a 23h da noite da sexta; e 6h da manhã dos sábados ao meio-dia dos domingos.

O empreendimento possui uma ampla praça de alimentação com restaurantes e lanchonetes, salão de beleza, estacionamento para carros, motos, bicicletas e 130 vagas exclusivas para ônibus, hotel com 370 leitos, ambulatório, farmácia, caixas eletrônicas, banheiros, segurança, circuito interno de TV, rádio e disponibiliza carrinho de compras para os clientes. O objetivo é contribuir para o turismo de compra local. O empreendimento possui hospedagem própria, com 370 leitos, com o intuito de atender aos clientes do interior e de outros estados, que vêm a Fortaleza comprar mercadorias para a revenda.

O empreendimento conta, ainda, com pavimento completo de praça de alimentação, salão de beleza, lotéricas, caixas eletrônicas, lojas de aviamentos, lojas de tecidos, escritório virtual, espaço para desfiles, entre outros serviços. Outro diferencial é a disponibilidade de 130 vagas exclusivas para ônibus, além de vagas para carros, motos e bicicletas (CENTRO FASHION, 2018).

No que tange ao perfil dos respondentes,

segundo o levantamento realizado em maio de 2018, observou-se uma predominância de respondentes do gênero feminino, com 78%. Quanto ao estado civil, a maioria dos respondentes eram solteiros (54%). A segunda maior fatia foi a dos casados, que correspondeu a 39% da amostra. Viúvos e divorciados somaram apenas 7% de representatividade na amostra. A maior parte dos respondentes não tinham filhos (53%). Em seguida veio a parcela de respondentes que tinham apenas um filho (26%). Em termos de escolaridade, a maior parte dos respondentes indicou estar no ensino superior incompleto, com 35%, seguido dos respondentes com ensino superior completo (25%). No que se refere à renda mensal familiar, 36% afirmaram possuir entre 1 e 3 salários-mínimos (de R\$ 974,01 até R\$ 2.922,00). Os respondentes com renda familiar entre 3 e 6 salários-mínimos (de R\$ 2.922,01 até R\$ 5.844,00) ocuparam a segunda posição de participação na amostra, as ocupações dos participantes da pesquisa também são expostos abaixo na tabela 1.

Tabela 1 - Perfil dos respondentes do estudo

| | Variáveis | Qtde. | % | | Variáveis | Qtde. | % |
|----------------|----------------------------|-------|-----|----------|---------------------------|-------|-----|
| Gênero | Masculino | 70 | 22% | Ocupação | Estudante | 64 | 20% |
| | Feminino | 250 | 78% | | Professor | 22 | 7% |
| Estado Civil | Solteiro | 173 | 54% | | Comerciante | 17 | 5% |
| | Casado | 124 | 39% | | Auxiliar administrativo | 15 | 5% |
| | Divorciado | 20 | 6% | | Empresário | 14 | 4% |
| | Viúvo | 3 | 1% | | Servidor público | 13 | 4% |
| Escolaridade | Ensino Fundamental | 7 | 2% | | Vendedor | 13 | 4% |
| | Ensino Médio | 61 | 19% | | Esteticista | 11 | 3% |
| | Ensino Superior Incompleto | 112 | 35% | | Administrador | 10 | 3% |
| | Ensino Superior Completo | 79 | 25% | | Militar | 9 | 3% |
| | Pós-Graduação | 61 | 19% | | Representante Comercial | 7 | 2% |
| Renda Familiar | Até 1 salário-mínimo | 34 | 11% | | Assistente Administrativo | 7 | 2% |
| | De 1 A 3 salários | 115 | 36% | | Dona de casa | 7 | 2% |
| | De 3 A 6 salários | 78 | 24% | | Pedagogo | 6 | 2% |
| | De 6 A 9 salários | 46 | 14% | | Secretário | 6 | 2% |
| | De 9 A 12 salários | 47 | 15% | | Outros | 99 | 31% |

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Conhecido o perfil dos respondentes, realizou-se a análise dos fatores representativos dos conjuntos de variáveis, ou seja, dos construtos em estudo, isto, por meio da AFE. A confiabilidade da análise dos fatores depende, também, do tamanho da amostra (FIELD, 2009). Tabachnick e Fidell (2007) concordam que o ideal é ter, no mínimo, uma amostra de 300 respondentes para cada análise fatorial. Tais parâmetros validam, em um primeiro mo-

mento, a amostra de 320 respondentes utilizada nesta pesquisa.

Inicialmente, realizou-se uma análise preliminar das 11 perguntas que compuseram o segundo bloco do questionário sobre o comportamento do consumidor e as variáveis influenciadoras no processo de compra. A tabela 2 mostra a mediana das afirmações das perguntas do segundo bloco do questionário.

Tabela 2 - Frequências das ocupações dos respondentes

| Variáveis | Mediana |
|--|---------|
| P1. Eu compro produtos no Centro Fashion porque meus familiares também compram. | 3 |
| P2. Eu compro produtos no Centro Fashion porque minhas amigas também compram. | 3 |
| P3. Eu compro produtos no Centro Fashion porque meus colegas de trabalho também compram. | 3 |
| P4. Eu compro produtos no centro Fashion porque as pessoas que são importantes para mim também compram. | 3 |
| P5. Eu compro produtos no Centro Fashion porque os preços são mais acessíveis. | 5 |
| P6. Eu compro produtos no Centro Fashion porque considero uma vantagem a relação preço/qualidade. | 5 |
| P7. Eu compro produtos no Centro Fashion por priorizar quantidade e não qualidade. | 1 |
| P8. Eu compro produtos no Centro Fashion por conseguir comprar mais peças que estão dentro da moda e da tendência. | 4 |
| P9. Eu prefiro comprar produtos no Centro Fashion por ser um local próximo à minha residência. | 3 |
| P10. Eu prefiro comprar produtos no Centro Fashion pela comodidade do estacionamento? | 3 |
| P11. Eu prefiro comprar produtos no Centro Fashion por a marca do produto não influenciar a minha decisão de compra. | 4 |

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Em seguida, realizou-se uma análise fatorial exploratória pelo método de componentes principais, com o intuito de determinar o número mínimo de fatores que respondam pela máxima variância das opiniões coletadas para cada uma das onze diferentes afirmações apresentadas no questionário da pesquisa.

Na AFE, realizou-se a exclusão das variáveis não representativas, tomando como critério de exclusão a análise das comunalidades, assumindo que valores menores que 0,5 são insatisfatórios para a análise fatorial e, portanto, devem ser excluídos do modelo. Entre as 11 variáveis, 3 delas apresentaram comunalidade abaixo desse patamar. As variáveis foram excluídas, e a análise fatorial deve ser realizada novamente (SCHAWB, 2007), pois a baixa

comunalidade entre um grupo de variáveis é um indicio de que elas não estão linearmente correlacionadas e, por isso, não devem ser incluídas na análise fatorial (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2010). Neste estudo, excluíram-se as variáveis: P7 (comunalidade= 0,249); P8 (comunalidade= 0,398) e P11 (comunalidade= 0,343); em seguida, foi realizada, novamente, a análise fatorial.

A conveniência do modelo foi justificada pelo teste de esfericidade de Bartlett que obteve um valor da estatística qui-quadrado aproximadamente em 796,825, com significância de 0,000, rejeitando-se a hipótese nula de que não há correlação entre as variáveis, e a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), cujo alto valor 0,761, indica que a téc-

nica é apropriada para a análise dos dados (MALHOTRA, 2012; HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

A extração dos fatores rotacionados pelo processo Varimax resultou na seleção de três fatores principais, os quais, de acordo com o critério da raiz latente, possuem, individualmente, autovalores superiores a um. Em conjunto, os três fatores identificados correspondem a 71% da variância total dos dados coletados.

A tabela 3, além das informações expostas anteriormente, apresenta as cargas fatoriais

cujos valores indicam as correlações entre as afirmações apresentadas no questionário e os fatores extraídos pela técnica de análise. Para garantir a confiabilidade interna dos três constructos resultantes, extraiu-se o coeficiente alfa de Cronbach (α) para cada um deles. Todos os coeficientes calculados são adequados, uma vez que, sendo $\alpha > 0,700$, segundo Hair Junior *et al.* (2009) e Malhotra (2012), torna possível a utilização da escala somada dos itens que compõem um fator.

Tabela 3 - Resultados da análise fatorial exploratória e confiabilidade interna dos fatores gerados

| Teste de Esfericidade de Bartlett Qui-quadrado aproximado = 796,825, significância = 0,00 | | Medida de Adequação da amostra (KMO) = 0,761 |
|---|---|--|
| Fator | Componentes Principais | Cargas Fatoriais |
| Social | P1. Eu compro produtos no Centro Fashion porque meus familiares também compram. | 0,845 |
| | P2. Eu compro produtos no Centro Fashion porque minhas amigas também compram. | 0,840 |
| | P3. Eu compro produtos no Centro Fashion porque meus colegas de trabalho também compram. | 0,792 |
| | P4. Eu compro produtos no centro Fashion porque as pessoas que são importantes para mim também compram. | 0,850 |
| Percentual de variância total explicada = 39% | | |
| Alfa de Cronbach = 0,864 | | |
| Fator | Componentes Principais | Cargas Fatoriais |
| Preço | P5. Eu compro produtos no Centro Fashion porque os preços são mais acessíveis. | 0,885 |
| | P6. Eu compro produtos no Centro Fashion porque considero uma vantagem a relação preço/qualidade. | 0,881 |
| Percentual de variância total explicada = 17% | | |
| Alfa de Cronbach = 0,696 | | |
| Fator | Componentes Principais | Cargas Fatoriais |
| Comodidade | P9. Eu prefiro comprar produtos no Centro Fashion por ser um local próximo à minha residência. | 0,852 |
| | P10. Eu prefiro comprar produtos no Centro Fashion pela comodidade do estacionamento. | 0,71 |
| Percentual de variância total explicada = 15% | | |
| Alfa de Cronbach = 0,413 | | |

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

5 CONCLUSÕES

Os resultados deste estudo sugerem que, em termos de perfil, o consumidor de moda informal do Centro Fashion, em Fortaleza, é

composto por mulheres solteiras, com escolaridade no ensino superior incompleta, e renda mensal familiar entre um e três salários-mínimos. Em número menor, estão os indivíduos casados, com ensino superior completo e rendi-

mento entre três e seis salários-mínimos.

Revisitando os objetivos de investigação, identificou-se que o comportamento de compra dos consumidores de mercados de moda informal é influenciado, de forma significativa, pelo fator preço, uma vez que as variáveis que apresentam as maiores médias são “eu compro produtos no Centro Fashion porque os preços são mais acessíveis” e “eu compro produtos no Centro Fashion porque considero uma vantagem a relação preço/qualidade”. Por outro lado, verificou-se que a comodidade representa um fator de importância atribuída, sendo a variável relativa à proximidade com a residência e a facilidade de estacionamento como motivo de escolha para o consumidor comprar em locais como os centros de moda informal.

No que concerne ao fator social, para o consumidor de moda informal, os familiares, amigos e pessoas com significativa importância têm efeito positivo, contribuindo, assim, com a atitude em face da escolha do local para realizar suas compras. Para esse fator, a variável menos relevante se refere à influência dos colegas de trabalho em sua escolha.

Em síntese, os resultados alcançados mostram que a maioria das variáveis aqui trabalhadas influencia, de alguma maneira, a escolha do consumidor. Algumas variáveis realçam, no entanto, a importância que é dada ao fator econômico e ao poder de compra (fator preço), tornando evidente que o modelo do centro de moda informal representa a opção de o consumidor ter a oportunidade de gastar com necessidades além das básicas, como alimentação e saúde.

Vale ressaltar que as atitudes das pessoas são formadas pelas experiências de vida, e que o respeito e a credibilidade que o consumidor tem por alguém representa um fator de influência em suas decisões de compra. Tal como foi evidenciado na revisão da literatura, ao formar a intenção de compra, o consumidor pode passar por cinco subdecisões: decisão por marca, decisão por revendedor, decisão por quantidade, decisão por ocasião e decisão pela forma de pagamento; não significa, porém, que irá

adotar, necessariamente, uma única regra de escolha em suas decisões de compra (KOTLER; KELLER, 2012).

A pesquisa traz a contribuição do emprego da Teoria do Comportamento Planejado na área de moda informal no mercado da cidade de Fortaleza. Uma vez que os estudos do comportamento dos consumidores são, por regra, sujeitos a alterações em função da amostragem e do período em que são realizados, os resultados obtidos apenas se aplicam no contexto das características demográficas dessa amostra e não podem ser generalizados.

Contudo, este estudo fornece algumas pistas aos gestores para reconhecer a importância e o impacto potencial dos espaços de compras no mercado da moda informal associado a uma adequada abordagem da oferta.

Finalmente, será válido apresentar sugestões de investigação futura. Sugere-se, portanto, replicar a investigação a uma amostra representativa do consumidor que realiza suas compras para revenda, aprofundando o estudo sobre os impactos que o Centro Fashion tem na economia informal.

REFERÊNCIAS

AJZEN, Icek. Perceived Behavioural Control, Self-Efficacy, Locus of Control and the Theory of Planned Behaviour. **Journal of applied social psychology**, v. 32, p. 665-683, 2002.

AJZEN, Icek; COTE, N. Gilbert. Attitudes and the prediction of behavior. In: CRANO, William D.; PRISLIN, Radmila (ed.). **Attitudes and attitude change**. New York: Psychology Press, 2008. p. 289-311.

AJZEN, Icek; FISHBEIN, Martin. **Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research**. [S. l.: s. n.], 1975.

AJZEN, Icek; FISHBEIN, Martin. **Understanding attitudes and predicting social behaviour**. [S. l.: s. n.], 1980.

- ALVES, Rosiane Pereira *et al.* **Moda e desenvolvimento local: reconversões culturais na criação e confecção do jeans em Toritama–Pernambuco**. 2009. 100 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural e Desenvolvimento Local) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2009.
- ARMITAGE, C. J.; CHRISTIAN, J. From Attitudes to Behavior: basic and applied research on the theory of planned behavior. **Current Psychology**, v. 22, n. 3, p. 187-195, 2003.
- BRAGA, Iara; ABREU, Maria José; OLIVEIRA, Madalena. O mercado de moda popular brasileira: os centros de comercialização de vestuário popular na região Nordeste do Brasil. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS DA MODA (CINM), 3., 2015, Porto, Portugal. **Anais [...]**. Porto, Portugal: Instituto Brasileiro de Moda, 2015. p. 1-22.
- CENTRO FASHION FORTALEZA. **Site institucional**. Disponível em: <http://www.centro-fashion.com.br/centro-fashion/>. Acesso em: 22 maio 2018.
- FIELD, Andy. **Descobrimos a estatística usando o SPSS-2**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FIGUEIREDO FILHO, Dalson Brito; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião pública**, v. 16, n. 1, p. 160-185, 2010.
- FREITAS, Henrique *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.
- FRINGS, Gini Stephens. **Moda: do conceito ao consumidor**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **O Comportamento do Consumidor**. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2005.
- HAIR JUNIOR, Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HOPPE, Alexia *et al.* Comportamento do consumidor de produtos orgânicos: uma aplicação da teoria do comportamento planejado. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 9, n. 2, p. 174-188, 2012.
- HUTCHESON, Graeme D.; SOFRONIOU, Nick. **The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models**. [S.l.]: Sage, 1999.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- LIMA, Maria Paula Corrêa Mangabeira de. Comportamento do consumidor feminino de moda: uma pesquisa empírica aplicando a teoria do comportamento planejado. **Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração**, v. 5, n. 1, p. 1-98, 2016.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- ROCHA, Everardo. Totemismo e mercado: notas para uma antropologia do consumo. **Logos**, v. 3, n. 2, p. 55-57, 2005.
- SCHAWB, A. J. **Electronic Classroom**. 2007. Disponível em: <http://www.utexas.edu/ssw/eclassroom/schwab.html>. Acesso em: 10 jan. 2018.
- SCHIFFMAN, Lean G.; KANUK, Leslie L. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- SIMMEL, Georg. **La tragédie de la culture et autres essais**. Paris: Petite Bibliothèque Rivages, 1988.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9. ed. Porto Alegre, Editora Bookman, 2011.

TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S. **Using multivariate statistics**. [S.l.]: Allyn & Bacon/Pearson Education, 2007.

doi:10.12662/2359-618xregea.v8i2.p163-173.2019

CASOS DE ENSINO

BIZCOOL: O CASO DE UMA ACELERADORA DE IDEIAS

BIZCOOL: THE CASE OF AN ACCELERATOR OF IDEAS

RESUMO

Esse Caso de Ensino visa estimular a discussão e tomada de decisão acerca de Modelo de Negócios, notadamente, mediante o entendimento do modelo da Bizcool, uma aceleradora de *startups* inovadora, que utiliza a metodologia de compartilhamento do conhecimento para ampliar e acelerar os negócios das empresas clientes. Este estudo se configura como forma de um caso e apresenta os nove blocos do Canvas da empresa e, com isso, propõe o radar de inovação da Bizcool, apresentando o alinhamento dos cursos para desenvolvimento das ideias dos clientes e a criação de laços entre empreendedores.

Palavras-chave: Canvas. Radar de Inovação. Aceleradora. Startups. Modelo de Negócios.

ABSTRACT

This Case study aims to stimulate the discussion and decision making about Business Models, especially through the understanding of the Bizcool model, an innovative startup accelerator that uses a methodology of knowledge sharing to expand and accelerate the clients' businesses. This study is configured as a case and presents the nine blocks of the company's Canvas, with which it proposes the innovation radar of Bizcool, presenting the alignment of courses for the development of customer ideas and a creation of ties between entrepreneurs.

Keywords: Canvas. Innovation Radar. Accelerator. Startups. Business Model.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo aborda o caso da empresa Bizcool, anteriormente conhecida como Ginga e fundada em 2015, que é uma aceleradora escola da empresa do Instituto Inovação (2002) e da Tro-

Gustavo Clemente Valadares
gustavo.gvmkt@gmail.com
Doutorando em Administração
pela Universidade Federal de
Lavras. Lavras - MG - BR.

Galo Andrés Suasnavas Lamboglia
galo.suasnavas89@gmail.com
Mestre em Administração.
Lavras - MG - BR.

Joel Yutaka Sugano
joel.sugano@gmail.com
Doutorado em Doctoral
Program in Japanese Economy
and Business. Mestrado em
Administração. Professor
da Universidade Federal de
Lavras. Lavras - MG - BR.

João Paulo Nascimento da Silva
jpsilvas@gmail.com
Doutorando em Administração
pela Universidade Federal de
Lavras. Lavras - MG - BR.

posLab (2012), localizada em Belo Horizonte. A Bizcool é uma aceleradora que visa capacitar as empresas incubadas com uma metodologia própria, para desenvolvimento de negócios dentro do próprio programa e realização captação de investimentos para sustentabilidade das empresas aceleradas (BIZCOOL ACELERADORA ONLINE, 2015), alcançando 35 programas de aceleração e mais de 530 empresas aceleradas desde a fundação (TROPOSLAB ACELERADORA, 2018).

As aceleradoras de empresas nascem com o propósito de desenvolver o ecossistema local, enxergando assim, uma oportunidade para transformar sua experiência em algo útil que beneficiasse um grande número de outras potenciais empresas (RIBEIRO; PLONSKI, 2015). Segundo Carneiro, Zilinski e Costa (2017), os recentes programas de aceleração são oportunidades para unir grandes empresas e *startups*, de modo a potencializar suas capacidades e qualidades de inovação para buscarem juntas satisfazer oportunidades existentes no mercado.

Os modelos de aceleradoras de *startups* surgem nos Estados Unidos, com as pioneiras *Y Combinator* (fundada em 2005) e *Techstars* (fundada em 2006), pautadas em programas de duração de 12 semanas em que compareciam investidores potenciais interessados no portfólio das empresas aceleradoras. O objetivo das mesmas é de oferecer o suporte necessário para as empresas desenvolverem seu modelo de negócios e alinharem-se com eficiência em seus devidos mercados (RIBEIRO; PLONSKI, 2015).

O desenvolvimento de *startups* no Brasil é um fenômeno recente, segundo a Associação Brasileira de *Startups* (2017), em 2011 as *startups* ainda eram novidade no Brasil. Alguns marcos importantes só vieram a ser consolidados a partir do final da década de 90, como é o caso da estruturação da indústria de *venture capital* (investimento de risco) e a promulgação da Lei de Inovação que permite o investimento público em empreendimentos inovadores.

Segundo Kawasaki (1954), uma empresa *startup* deve declarar de modo inequívoco a sua razão de existência, além de buscar problemas-

-motivo relevantes e autoexplicativos. Kohler (2016) afirma que as *startups* estão na vanguarda das grandes inovações e substituindo tecnologias e modelos de negócio atualmente existentes no mercado. Assim, as *startups* são tidas como empreendimentos com capacidade de resolver algum tipo de problema ou necessidade insatisfeita através de tecnologias e processos inovadores.

A diferença entre as incubadoras e as aceleradoras está no fato de que as primeiras dão suporte às empresas nascentes na fase inicial do ciclo de negócios e por períodos mais longos (dois ou três anos), enquanto as aceleradoras preparam as *startups* para o crescimento durante um período menor de tempo (até seis meses), fazendo investimento de risco (*venture capital*) para adquirir uma parte (5 a 15%) das ações da empresa (LIMEIRA, 2014).

Nesta busca por constituir um ambiente inovativo, incubadoras e aceleradoras têm atraído a atenção de empresas e investidores que reconhecem nas *startups* oportunidades para inovar ou para realizar parcerias (CARNEIRO; ZILINKSI; COSTA, 2017). Dessa forma, este ambiente é fundamental para construção do atual ecossistema de inovação das empresas inseridas, e que têm se transformado em importante ferramenta para a criação de empresas inovadoras intensivas em tecnologia e conhecimento (BRUNEEL *et al.*, 2012).

Dessa forma, as aceleradoras de empresas nascem com o propósito de desenvolver o ecossistema local, criados por empreendedores que perceberam a dificuldade que a comunidade local de empreendedores tinha para criar seus negócios e enxergaram, assim, uma oportunidade para transformar sua experiência em algo útil que beneficiasse um grande número de outras potenciais empresas (RIBEIRO; PLONSKI, 2015).

Partindo da constituição do ecossistema inovativo a que as aceleradoras estão instaladas, o conceito de compartilhamento do conhecimento deve ser definido, de modo que é o cerne da existência das incubadoras e aceleradoras. O compartilhamento do conhecimento é considerado por Jian e Wang (2012, p. 2) como o processo de “passagem do conhecimento pelos estágios

de socialização, internalização, externalização e combinação sob os princípios e normas de cooperação, a fim de alcançar a difusão do conhecimento e a geração de novos conhecimentos.”

A importância do compartilhamento do conhecimento por parte das empresas nasce da necessidade de inovação e de circulação de conhecimentos diversos, que, por sua vez, aumenta a capacidade produtiva da empresa, assim como reduz custos e a velocidade para a implementação de inovações (JIAN; WANG, 2012).

Assim, a Bizcool se mostrou muito inovadora desde sua concepção até seus momentos atuais, trabalhando na geração de novos profissionais imbuídos na criação e desenvolvimento de *startups*. Assim, as empresas aceleradoras de *startups* contribuem para a criação e desenvolvimento daquelas organizações em fase de expansão através de estratégias de crescimento acelerado.

Dessa forma, foi realizada uma entrevista *in loco* através de um questionário semiestruturado, que continha um roteiro com perguntas que permitiram a construção do quadro do Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) e, posteriormente, por meio da ferramenta Radar da Inovação, que auxilia na realização de um diagnóstico geral das inovações nos negócios e de oportunidades de inovação (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006) a identificação dos epicentros de inovação da empresa.

O quadro Canvas, segundo Osterwalder e Pigneur (2003), é a proposta de um modelo de negócios para criação de valor. Descrita em blocos, o modelo Canvas apresenta o bloco de Relacionamento com o Cliente, onde o autor descreve os principais **Segmentos de Clientes** atingidos pelo negócio, e os **Canais de Comunicação** para construção de **Relacionamento com Clientes**. No bloco de Inovação do Produto, o autor descreve a **Proposta de Valor** que motiva a constituição do negócio. No Bloco de Gerenciamento de Infraestrutura são descritas as **Principais Atividades** desempenhadas pela empresa, os **Principais Recursos** necessários para desempenho das atividades e os **Principais Parceiros** para desenvolvimento dos negócios. No último bloco, relacionado ao Aspectos Fi-

nanceiros, são descritas as **Fontes de Receita** gerada pelo negócio, e a **Estrutura de Custos** que envolve a manutenção da atividade da empresa, o que constitui uma estrutura de receitas e despesas através dos outros blocos.

O Radar de Inovação, ferramenta proposta originalmente por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e adaptado por Bachmann (2009) para o contexto de micro e pequenas empresas, visa apontar em quais dimensões as empresas de tem inovado, assim como suas dimensões poucos exploradas, de forma a constituir uma vantagem competitiva no mercado. Segundo Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), a ferramenta auxilia na realização de um autodiagnóstico das inovações das empresas e também na identificação de oportunidades de inovação.

Este estudo apresenta como contribuição os conceitos de uma empresa inovadora e as reflexões acerca de possíveis estratégias que a empresa poderia implementar para desenvolver seu modelo de negócio, em especial com o jeito de difusão de seus serviços como também da necessidade do Brasil de investir na criação e desenvolvimento de ideias inovadoras.

2 A EMPRESA

Com sede na cidade de Belo Horizonte/MG, a Bizcool, é uma empresa de aceleração colaborativa, já tendo acelerado mais de 450 negócios nos últimos cinco anos. Sua atividade principal consiste no desenvolvimento e troca de experiências entre novos empreendedores, estudantes e pessoas ligadas à iniciativa privada e que buscam uma nova alternativa de desenvolvimento. Estas pessoas participam de *workshops*, palestras e treinamentos onde podem obter conhecimentos relacionados aos novos modelos de negócios e as principais ferramentas disponíveis no mercado para a criação, desenvolvimento e aceleração das chamadas *Startups*.

A empresa oferece um programa de educação intensiva, a qual foi desenvolvida a fim de compartilhar conhecimentos acerca do tema empreendedorismo. O modelo de negócios da

empresa é sustentado pelo conceito de economia colaborativa, o que torna a realização dos diversos eventos mais facilmente realizados. O custo para a participação é relativamente baixo se comparado aos modelos disponíveis no mercado, isso ocorre devido à rede de compartilhamento de conhecimentos entre alunos, empreendedores, mentores e facilitadores.

A metodologia é bem simples: são cursos rápidos e com viés prático, no qual os participantes obtêm uma breve introdução teórica e são convidados a aplicar estes conhecimentos adquiridos através de projetos que desenvolvidos ao decorrer das aulas, o que permite uma maior congruência entre o conhecimento teórico e o prático dos temas propostos.

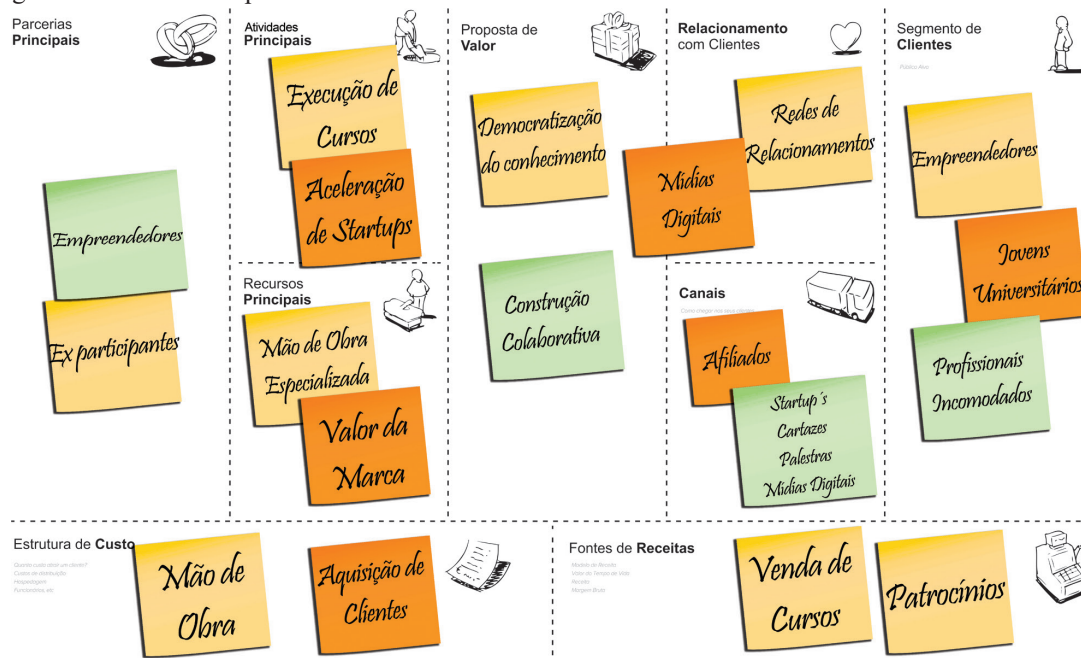
A empresa já ofereceu mais de 60 cursos, mas hoje se concentra em 16 cursos divididos em 7 módulos diferentes: Financeiro, Gestão, Inspiração, Marketing, Planejamento, Produto e Vendas. O participante opta por um pacote com certo número de cursos e os temas trabalhados vão desde “criando ideias com diferenciais”, passando por “como usar seu cliente

para gerar ideias”, “Canvas da proposta de valor” até “mundo em 2050” dentre outras trilhas.

3 O CANVAS

Os dados colhidos durante a entrevista foram cruciais para o desenvolvimento do modelo Canvas. A entrevista de forma presencial foi importante, pois proporcionou uma maior interação entre entrevistador e entrevistado, de forma que, enquanto a entrevista se desenvolvia, o modelo de negócios da empresa era construído dentro do Canvas de forma simultânea, o que contribuiu para uma maior fidedignidade entre o modelo desenhado e a realidade da empresa. Segundo a opinião do empresário, a Bizcool é uma empresa em fase de maturidade em que ainda são realizados testes em determinadas áreas do Canvas. Os tópicos a seguir vão apresentar passo a passo cada uma das nove dimensões do Canvas, conforme figura 1, e a forma com que a empresa conceitua cada uma delas dentro do seu modelo de negócios.

Figura 1- Canvas da empresa Bizcool



Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011, p. 138-139).

3.1 SEGMENTO DE CLIENTES

Os clientes da empresa podem ser segmentados em 3 tipos:

- a) os Empreendedores iniciais, composto por empreendedores que já possuem um negócio em mente ou em desenvolvimento, e que procuram capacitação para desenvolver sua ideia; ou ainda por pessoas que tem o desejo de empreender, porém, não tem ideias em seu horizonte de curto prazo acerca do tipo de negócio;
- b) os Jovens Universitários, formado por estudantes de ensino superior de instituições públicas ou privadas, que buscam formação complementar à apresentada por suas escolas de origem, entendendo que somente os conceitos aprendidos em sala de aula não seriam suficientes e que a busca por uma aprendizagem mais prática;
- c) os Profissionais, alocados nas mais diversas organizações que se sentem de certa forma “incomodados” com a sua situação atual, seja por salários, autonomia na execução de suas atividades, por conflito de valores, etc., ou desempregados que em virtude de sua situação buscam como forma alternativa o desenvolvimento de um novo negócio e encontram na Bizcool uma oportunidade de se desenvolver e se recolocar no mercado.

3.2 PROPOSTA DE VALOR

A grande aposta do modelo de negócios da empresa está em sua proposta de valor. A empresa parte do pressuposto que existe um *gap* na formação de empreendedorismo inerte no modelo formal de educação do Brasil, uma vez que em função do despreparo de formação de nossos empreendedores, a empresa acaba por desanimar frente aos desafios que são apresentados principalmente nos primeiros anos do desenvolvimento do novo negócio.

Com este formato de negócios, a Bizcool propõe o ensino e democratização do conhecimento empreendedor dentro de um modelo de economia compartilhada, utilizando uma plataforma de construção colaborativa do conhecimento, onde empreendedores participam compartilhando seus conhecimentos e experiências, tudo isso amparado pela presença de mentores e facilitadores que juntos realizam a geração do conhecimento em cursos e *workshops*, com isso obtendo bons resultados em termos de geração de conhecimento, aliada a proposta da realização desta geração a um custo acessível a todos.

3.3 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Apesar de possuir pouco tempo de atuação no mercado, a empresa pratica boas ações para atração e retenção de clientes. Uma vez introduzido a uma rodada de cursos, o cliente passa a fazer parte de uma rede de relacionamentos gerada pela própria empresa, que busca sempre realizar a manutenção para que esta se mantenha como elo principal para o desenvolvimento de novos conhecimentos. O intuito é criar comunidades virtuais ou físicas, em que os clientes possam discutir e aprimorar os assuntos aprendidos nos cursos oferecidos.

Outra via de relacionamento diz respeito à manutenção do contato da Bizcool com as mais diversas *startups* onde, através desta relação contínua, são gerados novos conhecimentos de forma cíclica, o que permite novas experiências em futuras rodadas de cursos.

3.4 CANAIS

Para chegar ao público alvo, a Bizcool utiliza principalmente dos meios digitais, ligados diretamente ao público pretendido, facilmente metrificáveis e também de baixo custo. A estratégia de *Permission Marketing* com o envio de newsletter converge para um *mailing* de pessoas com interesses relacionados aos temas de empreendedorismo e *startups*.

Outra forma utilizada para atrair novos

estudantes e parceiros, é a realização de palestras que resumem de forma compacta todo o sistema educacional da Bizcool. Estas palestras geram uma nova fonte de receitas (apesar de não ser o objetivo principal), e ainda criam novas relações de *Networking* e a geração de mais cadastros de contatos a um baixo custo e efetivo resultado.

São utilizados ainda meios tradicionais de comunicação como a afixação de cartazes em universidades, com o intuito de atrair aquele público universitário que busca um conhecimento extra ao praticado nas salas de aula tradicionais.

Por fim, a Bizcool trabalha com um sistema de economia compartilhada, ela busca ex-alunos que desenvolveram suas empresas, e os usa como disseminadores dos cursos oferecidos como *cases* de sucesso. Para isso a empresa oferece em troca horas de mentoria a esses empreendedores e conseqüentemente reduz seus custos para aquisição de novos clientes.

3.5 FONTES DE RECEITA

A principal origem de receitas da Bizcool é oriunda das taxas de inscrição dos diversos cursos e *workshops* oferecidos. Ao optar por um dos pacotes, o cliente está disposto a pagar um valor abaixo do valor de mercado e podem ser escolhidos de acordo com suas preferências pessoais. Os pacotes oferecidos dividem-se nas modalidades de 5, 10 ou 15 cursos, ou ainda um passaporte, que dá direito ao cliente de participar de todos os cursos oferecidos.

Esporadicamente, a empresa realiza a chamada “*Open Experience*” que é uma reunião informal em horário alternativo para clientes potenciais, na qual, através de temas chamativos, estes clientes são atraídos para participar de uma palestra descontraída acompanhada de um bom bate-papo e possibilidades de *networking*. A participação neste evento também é condicionada ao pagamento de uma taxa, o que constitui outra fonte de receita da empresa.

O modelo de negócios da empresa permite ainda, por fim, que o projeto seja altamente patrocinável. Isso porque grandes empresas que buscam profissionais inovadores, que te-

nham a necessidade de melhorar investimentos em P&D ou ainda que queiram desenvolver habilidades empreendedoras em seu quadro executivo podem participar como patrocinadores, o que gera maiores receitas para a Bizcool, que em troca, pode fomentar melhores cursos formadores e ainda gerar melhorias na imagem da empresa patrocinadora perante o mercado.

3.6 ATIVIDADES PRINCIPAIS

As atividades principais para o pleno funcionamento da empresa envolvem basicamente as relacionadas com a execução dos cursos, desde a sua concepção, montagem dos módulos e programas, percorrendo todas as atividades relacionadas à captação dos clientes até a execução propriamente dita dos cursos e *workshops* e as atividades de aceleração de *startups* com o intuito de obter sucesso nos projetos em desenvolvimento, a fim de se desenvolver novas experiências que poderão ser utilizadas como estudos de caso nas rodadas posteriores de cursos oferecidos.

3.7 RECURSOS PRINCIPAIS

Por se tratar de um modelo bem específico de negócios, os recursos necessários para o funcionamento da empresa envolvem basicamente a utilização dos recursos humanos, sendo que as despesas principais (ou quase globais) da empresa são relacionadas à pessoal.

Outro recurso utilizado para o bom funcionamento do negócio é a utilização da marca Bizcool como ativo pela empresa. Durante 100% do tempo a marca é trabalhada como elemento fundamental de marketing, o que a posiciona de forma estratégica no mercado.

3.8 PARCERIAS PRINCIPAIS

Os principais parceiros da organização são os empreendedores, ex-participantes ou não dos cursos da Bizcool, mas que possuem *Know-How* em determinados conhecimentos específicos e que podem, de certa forma, con-

tribuir para a geração de conhecimentos ao compartilharem suas experiências positivas ou não, aos novos empreendedores.

3.9 ESTRUTURA DE CUSTO

Por se tratar de uma empresa ainda em desenvolvimento, porém de visão estratégica emergente e criativa, a estrutura de custos da Bizcool se apresenta de forma bastante peculiar. A empresa se localiza em um espaço multiuso no centro da cidade de Belo Horizonte que possui, além da empresa, um bar e restaurante, e um cinema, o que funciona como um espaço de *co-working* onde as pessoas podem criar um maior convívio social, desenvolver parcerias ampliar o seu relacionamento com outras pessoas e empresas. Como forma de atração de público e por uma parceria muito bem arquitetada, a Bizcool faz parte deste espaço multiuso de forma gratuita, o que de certa forma é benéfico tanto para a empresa (que por ainda estar em desenvolvimento precisa de uma estrutura de custos enxuta), quanto para os proprietários do espaço, uma vez que veem o aumento do fluxo de pessoas no lugar de forma significativa, e conseqüentemente a oportunidade de desenvolver novas atividades lucrativas no espaço.

A empresa possui ainda um acompanhamento e metrificação de custos e resultados de todas as suas ações, tanto da aquisição quanto da retenção de clientes. Cada ação de marketing executada para divulgação de novos cursos ou compartilhamento de ideias é cuidadosamente metrificada a fim de se chegar a números concisos e exatos dos custos da organização.

Existem ainda os custos para a realização efetiva dos cursos, que consistem basicamente nos custos com pessoal, divididos em três funções básicas que permeiam o modelo: o agente de aceleração, o agente de experiência e o gestor da Bizcool. Desta forma meticulosa e eficaz, a Bizcool consegue trabalhar de forma compacta e assim poder oferecer o valor que propõe ao cliente final, a um custo extremamente baixo se comparado a formatos tradicionais de educação corporativa existentes no mercado.

Tendo detalhado os blocos do Canvas da atual Bizcool, é importante apresentar a construção do Radar de Inovação, com intuito de diagnosticar as oportunidades estratégicas de inovação e negócios da empresa.

4 ANÁLISE DO RADAR DA INOVAÇÃO

Os fatores do radar de inovação que contribuíram com maior intensidade para a inovação de atividades da empresa foram encontrados graças à entrevista realizada com o dono da Bizcool. Estes fatores estão focados nos clientes dos cursos oferecidos, a fim de que, através do compartilhamento de conhecimentos, eles consigam se desenvolver para dar forma a sua ideia empreendedora e inovadora. A empresa procura atender nichos de clientes específicos para oferecer um serviço acima das expectativas do mercado, estes nichos são: empreendedores iniciais e jovens universitários, profissionais.

O segundo fator encontrado no radar contribui na proposta do valor que a Bizcool oferece com seus cursos, graças à participação de empreendedores que obtiveram êxito em diferentes projetos consigam compartilhar seus conhecimentos e experiências em conjunto com mentores da empresa para aqueles empreendedores iniciais, jovens universitários, estudantes de escolas públicas e profissionais insatisfeitos, consigam encontrar um norte nas suas ideias para desenvolvê-las e materializá-las.

Por outro lado, as atividades relacionadas aos esforços financeiros e aos recursos da Bizcool são aspectos que figuram como atividades inovadoras ocasionais, já que a apesar de que a empresa gere lucros através da venda de cursos e que seu modelo de negócio tenha a capacidade para ser altamente patrocinável, a empresa foi criada pela necessidade que o grupo “Troposlab” tinha de gerar fluxo de caixa e a criação da Bizcool foi uma solução imediata.

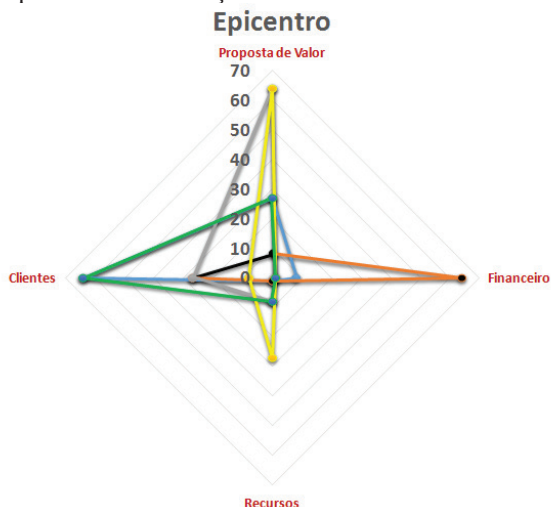
A empresa pretende divulgar seus serviços através de campanhas de marketing digitais mais inovadoras que lhes permitam a expansão do negócio, já oferecendo hoje um programa de

aceleração online para inovação. Cabe recalcar novamente que a Bizcool não tem atualmente atividades inovadoras permanentes nos âmbitos de recursos e de esforços econômicos pelo fato de ser uma empresa aceleradora de *startups* nova.

Por meio de um roteiro com uma escala tipo Likert de 1 a 4 pôde-se identificar os epicentros de inovação da Bizcool. As questões versavam sobre os principais motivos que levaram a empresa a inovar, passando pelo desenvolvimento do projeto, as principais intenções no seu desenvolvimento até fatores que inspiraram o nascimento e desenvolvimento da empresa (Pra quem? Como faço? Quanto demandará? O que vou propor?).

O roteiro desenvolvido permitiu chegar ao resultado em que houve uma igualdade entre dois epicentros principais de inovação que, conforme figura 2, de certa forma se complementam: Clientes e Proposta de Valor. Uma vez que a empresa foi concebida inicialmente para empreendedores que buscavam maiores conhecimentos e/ou o desenvolvimento de suas *startups*, o resultado obtido vem totalmente de encontro com a realidade, uma vez que a todo momento os empresários entrevistados se mostravam preocupados em buscar os reais desejos e necessidades de seus clientes e transformá-los e criar produtos que viessem a propor o valor buscado por eles.

Figura 2 - Gráfico de Radar Individual para os Epicentros de Inovação



Fonte: elaborado pelos autores.

Dessa forma, é possível compreender que o epicentro para inovações da Bizcool parte dos pontos da Proposta de Valor e Clientes, todos com uma característica de inovação em relação às propostas do mercado e que são a fonte de diferenciação da aceleradora.

5 CONSIDERAÇÕES

Após a construção do modelo Canvas e do Radar e Epicentro da inovação da aceleradora de *startups* para entender as capacidades de inovação neste tipo de empresas, identificou-se que estas aceleradoras ajudam os negócios a definir e construir seus produtos iniciais, identificar segmentos de clientes promissores e recursos seguros, incluindo seu capital e equipe (COHEN, 2013 apud RIBEIRO; PLONSKI, 2015). Especificamente no caso da Bizcool, através do compartilhamento de conhecimentos entre os usuários dos cursos, foi possível compreender como, através de atividade intensiva de mentores, tornou-se possível em pouco tempo direcionar *startups* com modelos de negócios empreendedores e inovadores.

Observou-se que o alinhamento dos cursos da empresa permite a seus usuários especializarem-se nas questões de desenvolvimento de suas ideias, e adaptar modelos de negócios inovadores em seus projetos como também criar laços com outros empreendedores para criar parcerias que lhes permitam trabalhar em projetos futuros no Brasil.

Por outro lado, analisa-se que a Bizcool ainda precisa utilizar melhores canais de informação para divulgação dos serviços que estão oferecendo pelo fato de ser uma empresa nova no mercado. A expansão da empresa por todo o Brasil com sua metodologia de aceleração online pode ser muito útil para o empreendedorismo do país e para a criação e desenvolvimento de pequenas e médias empresas do país, o que resolveria o problema de desenvolvimento de setores produtivos inovadores que atravessa o Brasil.

Estes resultados podem contribuir para

programas futuros de incentivos de *startups* e aceleradoras de *startups* a serem desenvolvidas pelo governo para o impulso de ideias empreendedoras que permitam a criação de novas pequenas e médias empresas como também o desenvolvimento das atuais.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **Assim como as startups, nós surgimos de um problema.** [2017]. Disponível em: <https://abstartups.com.br/sobre-a-abstartups/>. Acesso em: 15 dez. 2017.

BACHMANN, D. **Perfil do Grau de Inovação das MPEs do Paraná.** Curitiba: SEBRAE/PR, 2009.

BIZCOOL. **Blog troposlab para empreendedores e startups.** 2017. Disponível em: <http://bizcool.com.br/>. Acesso em: 15 dez. 2017.

BIZCOOL ACELERADORA ONLINE. **Sobre Nós.** LinkedIn, 2015. Disponível em: <https://br.linkedin.com/company/bizcool>. Acesso em: 20 nov. 2018.

BRUNEEL, J. *et al.* The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. **Technovation**, v. 32, n. 2, p. 110-121, 2012.

CARNEIRO, M. R.; ZILINKSI, T. F.; COSTA, E. M. Práticas e mecanismos de compartilhamento de conhecimento em um programa de aceleração de startups. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 2, p. 113-123, abr./jun. 2017.

JIAN, Z.; WANG, C. The impact of relational embeddedness, knowledge sharing on service innovation performance. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SERVICE SYSTEMS AND SERVICE MANAGEMENT, 9., 2012, United States. **Proceedings** [...]. United States: ICSSS, 2012.

KAWASAKI, G. **A arte do começo.** [S.l.]: Guy Kawasaki, 1954.

LIMEIRA, T. **O papel das aceleradoras de impacto no desenvolvimento dos negócios sociais no Brasil.** São Paulo: FGV EAESP, 2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. An ontology for e-business models. **Value Creation from E-Business Models**, Switzerland, p. 65-97, 2003.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.** [S.l.]: John Wiley & Sons, 2010.

RIBEIRO, A. T. V. B.; PLONSKI, G. A. Um fim, dois meios: aceleradoras e incubadoras no Brasil. *In*: CONGRESSO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO DA TECNOLOGIA, 16., 2015, Porto Alegre. **Anais** [...]. Porto Alegre: Altec, 2015.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. **MIT Sloan Management Review**, p. 75-81, 2006.

TROPOSLAB ACELERADORA. **Nossa História.** 2018. Disponível em: <http://troposlab.com/2018/pt/sobre/>. Acesso em: 20 nov. 2018.

NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino aqui elaboradas, possuem como objetivo direcionar como os professores podem aplicar o Modelo *Canvas* em casos de ensinamentos práticos com seus alunos.

Objetivo de ensino

Proporcionar a aprendizagem dos seus leitores em uma situação de planejamento estratégico e inovação utilizando uma ferramenta que permite desenvolver e esboçar modelos de negócios novos ou existentes a partir de um mapa visual.

Fontes e Métodos de coleta

Como fonte de coleta de dados utilizou-se o método de entrevistas semi-estruturado. A entrevista na organização estudada aconteceu de forma presencial na cidade de Belo Horizonte-MG com proprietário da empresa, o que auxiliou na obtenção dos dados de forma fidedigna. À medida que o entrevistado respondia a cada questão, o *Canvas* era desenvolvido de maneira conjunta e isso foi crucial para a elaboração do mapa visual do modelo de negócios da organização. Outra fonte utilizada para coleta de dados foi o website da empresa.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

Este caso envolve as áreas de empreendedorismo, plano de negócios e gestão estratégica. Tal estudo pode se apresentar como uma forma de roteiro a ser seguido por parte de alunos e professores de como elaborar um modelo de negócios de uma organização. O caso é sugerido para os cursos de Administração e Sistemas de Informação em disciplinas que envolvam os conceitos de empreendedorismo, plataforma e modelo de negócios e inovação empresarial.

Disciplinas sugeridas para uso do caso: Plataforma e Modelo de negócios, Empreendedorismo, Administração Estratégica e Inovação Empresarial.

Possíveis tarefas a propor aos alunos

- Elaboração do modelo de negócios.
- Qual a importância da elaboração de um modelo de negócios para as organizações?
- Existe diferença entre plano de negócios e modelo de negócios?
- Qual a vantagem da utilização da ferramenta *Canvas* na elaboração de um plano de negócios?
- Uma organização serve a um ou diversos segmentos de clientes? No caso estudado quais formas de segmentação que a empresa utiliza?
- O que se pode entender por proposta de valor de uma organização?
- As fontes de receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes. Quais aspectos influenciam no que o cliente está disposto a pagar?
- Quais são os custos mais importantes inerentes ao modelo de negócios estudado?
- Como as parcerias com outras empresas pode ser vista como uma estratégia no caso apresentado?
- Quais lições úteis para outras empresas podem ser tiradas do caso realizado no que diz respeito ao seu modelo de negócios?

Outras questões possíveis

- A elaboração de modelo de negócios tem efeito significativo apenas em grandes organizações?
- Quais aspectos empreendedores foram possíveis de identificar no caso?
- Quais elementos e práticas são considerados como pontos inovadores no caso apresentado?
- Quais os desafios enfrentados por uma organização para conseguir elaborar um modelo de negócios?
- Destaque as principais estratégias de marketing utilizadas pela empresa estudada com intuito de atingir seu segmento de clientes.

Possível organização da aula para uso do caso

Inicialmente os alunos devem realizar uma pesquisa inicial sobre plano e modelos de negócios, os resultados dessa pesquisa serão discutidos em sala de aula. No início da aula será apresentada a teoria sobre a ferramenta *Canvas*, onde será explicado os 9 blocos usados para esboçar modelos de negócios novos ou existentes. Posteriormente será apresentando o estudo de caso realizado na empresa Bizcool, no qual será possível explicitar como essa ferramenta foi utilizada para a elaboração do modelo de negócios dessa empresa.

Após o professor analisar o estudo de caso com a turma, os alunos irão responder as perguntas sugeridas nestas notas de ensino. Em uma segunda etapa, com base nas considerações tiradas no estudo de caso, os alunos irão escolher uma empresa de sua preferência para esboçar o modelo de negócios dessa empresa com base no mapa visual *Canvas*. Na etapa final, os alunos irão apresentar esses resultados para a turma, onde será realizado um debate de forma a fixar melhor o conteúdo.

Sugestões de bibliografia

BARRIENTOS, J. W.; RUMIANY, D. **Modelo de negócios**. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, 2005.

BROWN, T.; KATZ, B. Change by design. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 3, p. 381-383, 2011.

MONEIMNE, W.; HAJDUL, M.; MIKOŁAJCZAK, S. Seamless Communication in Supply Chains Based on M2M Technology. **LogForum**, v. 12, n. 4, 2016.

OLIVEIRA, D. D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1986.

TENNENT, J. **Cómo delinear un modelo de**

negocios (No. LE-0146). Cuatro Media, 2008.

TRIMI, S.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Business model innovation in entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 449-465, 2012.

LINHA EDITORIAL

FOCO E ESCOPO

A Revista de Gestão em Análise – ReGeA – tem como missão a publicação dos resultados de pesquisas científicas com o foco de fomentar e disseminar o conhecimento em administração e ciências contábeis, pautada em ética e compromisso orientados para a inovação dos saberes junto à comunidade acadêmica e à sociedade interessada em geral. Os trabalhos que constituem o periódico são de âmbitos nacional e internacional, versando acerca de diversos domínios do conhecimento em instituições privadas e públicas, notadamente: gestão empreendedora e estratégica; gestão da informação e inovação; gestão de marketing, produção e logística; gestão socioambiental e sustentabilidade; comportamento organizacional; direito empresarial; gestão financeira e contábil alinhadas à governança corporativa.

POLÍTICAS DE SEÇÃO

- **Artigos** - Textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos [no mínimo 12 e no máximo 18 laudas].
- **Ensaio** - Exposições feitas a partir de estudos apurados, críticos e conclusivos, sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].
- **Casos de Ensino** - Relatos de casos reais de empresas com o propósito de consolidar o método de caso como ferramenta de ensino e aprendizado, proporcionando estímulo aos estudos, pesquisas e debates nas áreas citadas [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

PROCESSO DE AVALIAÇÃO PELOS PARES

Dá-se a conhecer que o processo de avaliação dos estudos submetidos à publicação na ReGeA consiste em duas etapas: inicialmente tem-se a triagem realizada pela editora-chefe, que examina a adequação do trabalho à linha editorial da revista e seu potencial para publicação; posteriormente, a avaliação por pares, por meio de sistema *blind review*, que consiste na avaliação de dois pareceristas *ad hoc*, especialistas duplo-cega que, ao apreciarem os trabalhos, fazem comentários e, se for o caso, oferecem sugestões de melhoria. Depois de aprovados, os trabalhos são submetidos à edição final, a qual consiste na fase de normalização e revisão linguística (ortográfica, gramatical e textual).

PERIODICIDADE – QUADRIMESTRAL

POLÍTICA DE ACESSO LIVRE -

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

ARQUIVAMENTO - Esta revista utiliza o sistema LOCKSS para criar um sistema de arquivo distribuído entre as bibliotecas participantes e permite às mesmas criar arquivos permanentes da revista para a preservação e restauração.

EDITORIAL LINE

FOCUS AND SCOPE

The mission of the Journal of Management Analysis - ReGeA – is the publication of scientific research results with the purpose of promoting and disseminating the knowledge in Administration and Accounting, guided by ethics and commitment oriented by the innovation of knowledge in the academic community and the society in general. The national and international papers that make part of the journal deal with various fields of knowledge in private and public institutions, in particular: entrepreneurial and strategic management; information management and innovation; marketing management, production and logistics; social-environmental management and sustainability; organizational behavior; business law; financial and accounting management aligned to corporate governance.

SECTION POLICIES

- **ARTICLES** - Texts for the promotion of scientific research results, technological research and theoretical studies (minimum=12; maximum=18 pages).
- **ESSAY** - Exhibitions of issues made from established studies, critical and conclusive, in which is highlighted the originality of the thinking of the author (minimum 8; maximum = 13 pages).
- **CASE STUDY** - Actual case reports of companies with the purpose of consolidating the case method as a teaching and learning tool, providing stimulus for studies, research and debate in the mentioned areas (minimum=8; maximum=13).

PEER REVIEW PROCESS

The evaluation process of the submitted articles and other contributions for publication in ReGeA consists of two steps: first the screening performed by the chief editor, which examines the adequacy of the work to the magazine's editorial line and its potential for publication; later, peer review, through a blind review system, which is the evaluation of two ad hoc, double-blind experts, when considering the work, make comments and, where appropriate, offer suggestions for improvement. Once approved, the work will undergo the final editing, which consists of the standardization and the linguistic revision.

PUBLICATION FREQUENCY - QUARTERLY

OPEN ACCESS POLICY - This journal will provide immediate open access to its content, abiding by the principle of providing free public scientific knowledge with the purpose of contributing to a greater democratization of worldly knowledge.

ARCHIVING - This journal will use the LOCKSS system in order to create an archiving system which can be made available among participating libraries allowing them to create a permanent archive of the Journal for future preservation and eventual restoration.

LÍNEA EDITORIAL

ENFOQUE Y ALCANCE

La Revista de Gestão em Análise – ReGeA tiene como misión publicar los resultados de investigaciones científicas con el enfoque de fomentar y diseminar el conocimiento en administración y ciencias contables, basada en ética y compromiso orientado para la innovación de los saberes junto a la comunidad académica y a la sociedad interesada, en general. Los trabajos que constituyen el periódico son de ámbitos nacional e internacional, examinando muchos dominios del conocimiento en instituciones privadas y públicas, en especial: gestión emprendedora e estratégica; gestión de la información e innovación; gestión de marketing, producción y logística; gestión socio ambiental y sustentabilidad; comportamiento organizacional; derecho empresarial; gestión financiera y contable aplicada a la administración corporativa.

POLÍTICAS DE SECCIÓN

- **Artículos** – Textos destinados a difundir resultados de investigación científica, investigación tecnológica y estudios teóricos [mínimo 12 páginas y máximo 18 páginas].
- **Ensayos** – Trabajos hechos a partir de estudios apurados, críticos y conclusivos acerca de determinado tema, en que se destaca la originalidad del pensamiento del autor [mínimo 8 páginas y máximo 13 páginas].
- **Casos de enseñanza** – Relatos de casos reales de empresas con el propósito de consolidar el método de estudio de casos como herramienta de enseñanza y aprendizaje, propiciando estímulo a los estudios, a la investigación y al debate en las áreas mencionadas [mínimo 8 páginas y máximo 13 páginas].

PROCESO DE EVALUACIÓN POR PARES

Se informa que el proceso de evaluación de los estudios sometidos para publicación en *ReGeA* se constituye por dos etapas: inicialmente, la editora de la revista hace una selección previa, examinando la adecuación del trabajo a las áreas temáticas del periódico y el potencial del artículo para publicación; posteriormente, hay la evaluación por pares, por medio del sistema de *blind review*, cuando dos evaluadores *ad hoc*, especialistas en la materia, analizan los trabajos, haciéndole comentarios y, si lo entiendan necesario, ofreciendo sugerencias para su mejoría. Una vez aprobados, los trabajos son sometidos a la edición final, o sea, al proceso de normalización y de revisión lingüística (ortográfica, gramatical y textual).

FRECUENCIA DE PUBLICACIÓN – CUADRIMESTRE

POLÍTICA DE ACCESO ABIERTO

– Esta revista ofrece libre acceso inmediato a su contenido, de acuerdo con el principio de propiciar al público acceso gratuito al conocimiento científico proporciona una más grande democratización mundial del conocimiento.

ARCHIVAR – Esta revista utiliza el sistema LOCKSS para crear un sistema de archivos distribuido entre las bibliotecas participantes, lo que les permite la creación de archivos permanentes de la revista para preservación y restauración.

DIRETRIZES PARA AUTORES

Aceitam-se colaborações do Brasil e do exterior, os textos completos podem ser submetidos nos idiomas português, espanhol ou inglês. Recomenda-se demonstrar uma linguagem clara e objetiva e seguir as normas editoriais que regem esse periódico. As submissões eletrônicas dos trabalhos devem ser encaminhadas para o editor da ReGeA, exclusivamente, no seguinte endereço: <http://periodicos.uni-christus.edu.br/index.php/gestao/index>, em arquivo [doc], em conjunto com o documento de Declaração de Cessão de Direitos Autorais. Por meio do Portal, os autores podem submeter o trabalho e acompanhar o status do mesmo durante todo o processo editorial. Essa forma de submissão garante maior rapidez e segurança na submissão do seu manuscrito, agilizando o processo de avaliação. As pesquisas devem relatar os resultados de estudos em andamento ou já concluídos, conforme o estilo de trabalhos informados a seguir:

- **ARTIGOS** – textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos;
- **ENSAIOS** – exposições feitas a partir de estudos acurados, críticos e conclusivos sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor;
- **CASOS DE ENSINO** – relatos de casos reais de empresas com o propósito de consolidar o método de caso como ferramenta de ensino e aprendizado, proporcionando estímulo aos estudos, pesquisas e debates nas áreas citadas.

INSTRUÇÕES AOS AUTORES

Os trabalhos devem ser encaminhados à redação da Revista Gestão em Análise – ReGeA – conforme orientações de submissão contidas na Linha Editorial deste periódico. É indispensável que os autores verifiquem a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem

de acordo com as normas serão rejeitadas.

1. Os textos poderão ser apresentados em português, espanhol ou em inglês. Os trabalhos escritos em inglês e espanhol devem conter o título, o resumo e as palavras-chave em língua portuguesa.

2. Os textos em língua portuguesa deverão ser redigidos conforme as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – NBR 6022:2003, e NBR 14724:2011. Para os artigos em inglês, se utilizará a norma ISO equivalente.

3. Características Técnicas:

- formato de papel = A4;
- editor de texto: Word for Windows 6.0 ou posterior;
- margens: superior e esquerda de 3 cm, direita e inferior de 2 cm;
- fonte: Times News Roman, corpo 12, entrelinhas 1,5;
- número de páginas: ARTIGO [no mínimo 12 e no máximo 18 laudas]; ENSAIO [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas]; e CASO DE ENSINO [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

4. Características Específicas:

- o título e o subtítulo (se houver) do texto devem ser apresentados em português e em inglês;
- o título e o subtítulo (se houver) devem expressar de forma clara a ideia do trabalho;
- resumo e abstract: redigidos de acordo com a NBR6028 ou norma ISO equivalente com no máximo 150 palavras. O resumo deve ressaltar o objetivo, o método, os resultados e as conclusões;
- as palavras-chave e *key-words*: devem contar de três a cinco palavras-chave;
- o conteúdo dos artigos e ensaios deve apresentar, sempre que possível: introdução; revisão da literatura; metodologia; resultados; conclusões (com recomendações de estudo) e referências;

- o conteúdo dos casos deve contemplar, sempre que possível: introdução; contexto com caracterização do mercado; apresentação da empresa; as ações empreendidas pela empresa; o dilema e as argumentações com respectivas evidências; as notas de ensino contemplando os objetivos educacionais, as questões para discussão/decisão; o referencial teórico que embasa o texto e, finalmente, as referências.

5. As citações no corpo do texto deverão ser redigidas de acordo com a norma ABNT NBR 10520 ou norma ISO equivalente.

6. O uso de notas, citações, gráficos, tabelas, figuras, quadros ou fotografias deve ser limitado ao mínimo indispensável; esses textos devem ser apresentados conforme norma ABNT NBR 15724, de 2011, em tamanho 10. As imagens devem estar em jpg. A ReGeA não se responsabiliza por imagens de baixa qualidade inseridas no trabalho.

7. As Referências deverão seguir o sistema autor-data, conforme norma ABNT NBR 6023, de 2002, ou norma ISO equivalente.

INEDITISMO – EXCLUSIVIDADE – DIREITOS AUTORAIS

Os trabalhos submetidos à publicação na ReGeA devem ser inéditos, além de não poderem estar em avaliação paralela em outra revista (Nota – Os trabalhos podem ter sido apresentados em congressos anteriormente, desde que referenciados). As matérias assinadas são de total e exclusiva responsabilidade dos autores, declaradas por meio de documento – Declaração de Originalidade e Cessão de Direitos Autorais. Outrossim, a cessão de direitos autorais é feita a título gratuito e não exclusivo, passando a ReGeA a deter os direitos de publicação do material, exceto quando houver a indicação específica de outros detentores de direitos autorais. Em caso de dúvidas, ficamos à disposição para esclarecimentos.

Ressalva: Para as pesquisas provenientes de trabalhos apresentados em congressos e simpósios científicos que forem submetidas à edição especial de *fast track*, é obrigatório aos autores indicarem a origem do artigo e as respectivas referências do evento.

IMPORTANTE: As informações de autoria devem ser científicas apenas no corpo do e-mail, contendo os seguintes dados: nome(s) do(s) autor (es), afiliação; e-mail, cidade, estado, país de cada autor e título do trabalho. Para garantir o anonimato no processo de avaliação do trabalho, o(s) autor (es) não deve(m) identificar-se no corpo do estudo. Caso seja identificado, o trabalho ficará automaticamente fora do processo de avaliação. A Equipe Editorial da ReGeA segue as sugestões contidas no Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD.

NOTA: Revise minuciosamente o trabalho com relação às normas da ReGeA, à correção da língua portuguesa ou outro idioma e aos itens que devem compor a sua submissão. Verifique se o arquivo apresenta sua identificação. Trabalhos com documentação incompleta ou não atendendo às orientações das normas adotadas pela Revista não serão avaliados. O(s) autor(es) serão comunicados na ocasião da confirmação de recebimento.

AUTHOR GUIDELINES

Collaborations of Brazil and abroad are accepted. The full texts can be submitted in Portuguese, Spanish or in English. It is recommended to establish clear and objective language and follow the editorial rules governing this journal. Electronic submission of articles will only be accepted at the following address: **http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index**, in a file with the document file format [doc], together with the Copyright Assignment Form. Through the Portal the authors can submit articles and track their status throughout the editorial process. This way the submission ensures a quick and safe submission of your manuscript, streamlining the evaluation of the process.

The studies should report the results of research, in progress or completed, in conformation with the writing genres listed below:

- **ARTICLES** - texts for the promotion of the research results of scientific, technological and theoretical studies;
- **ESSAY** - accurate, critical and conclusive exposure of issues from studies on a given subject, in which is highlighted the originality of thinking of the author;
- **CASE STUDY** - actual case reports of companies with the purpose of consolidating the case method as a teaching and learning tool, providing stimulus for studies, research and debate in the mentioned areas.

INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

Entries must be submitted to the Journal of Management Analysis - ReGeA – in accordance with the submission guidelines contained in the Editorial Line of this Journal. It is essential that the authors verify the conformity of submission for all the items listed below. Submissions that are not in accordance with the rules will be rejected.

1. The texts may be submitted in Portuguese,

Spanish or in English. The articles written in English should contain the title, abstract and key-words in Portuguese.

2. The texts in Portuguese must be written according to the standards of presentation of articles and academic papers as established by the Brazilian Association of Technical Standards (ABNT) - NBR 6022: 2003 and NBR 14724: 2011. For articles in English, the equivalent ISO standard will be used.

3. Technical Characteristics

- = A4 paper size;
- text editor: Word for Windows 6.0 or later;
- margins: top and left 3 cm, right, bottom 2 cm;
- Source: Times New Roman, size 12, 1.5 line
- The number of pages: ARTICLE (minimum=12; maximum=18 pages); ESSAY (minimum 8; maximum = 13 pages); and CASE (minimum=8; maximum=13 pages).

4. Specific Features:

- the title and subtitle (if any) of the text should be presented in Portuguese and in English;
- the title and subtitle (if any) should express clearly the idea of the work;
- summary and abstract: written according to the NBR6028 or equivalent ISO standard with a maximum of **150 words**. The abstract should outline the purpose, method, results and conclusions;
- key-words: there must be from three to five key-words;
- the content of articles and essays shall, wherever possible, include introduction; literature review; methodology; results; conclusions (with recommendations of study) and references;
- the contents of the cases should include, where possible: introduction; context with characterization of the market; presentation of the company; the actions undertaken by the company; the dilemma

and the arguments with supporting evidence; the notes of education contemplating the educational objectives, matters for discussion / decision; the theoretical framework that supports the text and, finally, references.

5. The citations in the text should be written in accordance with the ABNT NBR 10520 or equivalent ISO standard.
6. The use of notes, quotes, charts, tables, figures, charts or photographs should be limited to a minimum; these texts must be submitted according to ABNT NBR 15724, 2011 in size 10. Images must be in jpg. The ReGeA is not responsible for poor quality images inserted at work.
7. References should follow the author-date system, according to ABNT NBR 6023, 2002, or equivalent ISO standard.

ORIGINALITY - EXCLUSIVE – COPYRIGHT

The papers submitted for publication in ReGeA must be original, and can not be in parallel review in another journal (Note - The work may have been previously presented at conferences, provided they were referenced).

The signed declarations are the sole and exclusive responsibility of the authors as declared through document - Declaration of Originality and Assignment of Copyright. Furthermore, the assignment of copyright is made on a free non-exclusive basis, from the ReGeA which holds the rights to publish the material, except when there is a specific indication of othercopyright holders. In case someone should need any kind of clarification, we remain at the disposal for answering any eventual questions.

Exception: For the researches originated from papers presented at scientific congresses and symposia that are submitted to the special fast track issue it's required that authors indicate the origin of the article and the references of the event.

IMPORTANT: Information on the author should be conveyed only in the e-mail body, containing the following data: name (s) (s) of author (s), affiliation; e-mail, city, state, country of each author and title of the work. The work should be attached to the same e-mail. To ensure anonymity in the process of evaluation of the work, the author (s) (s) should not (m) be identified in the study of the body. If identified, the work will be automatically out of the evaluation process. The Editorial Team of ReGeA follows the suggestions contained in the Manual of Good Practices of Scientific Publication ANPAD.

NOTE: The works should be thoroughly reviewed in order to see whether they have been organized

in accordance with the standards of ReGeA, the correction of the Portuguese language or languages should be carefully certified. There must be a strict care about the adequate identification of the author before submissions are handed in. Works with incomplete documentation or not meeting the guidelines of the standards adopted by the magazine will not be evaluated. The author(s) shall be duly informed upon receipt of the submissions.

DIRECTRICES PARA AUTORES/AS

Se aceptan colaboraciones desde Brasil y del extranjero, y los trabajos pueden ser sometidos en portugués, en español o en inglés. Se recomienda hacer uso de lenguaje claro y objetivo y seguir las normas editoriales aplicables a este periódico. Las sumisiones electrónicas de los trabajos deben ser enviadas al editor de la ReGeA, exclusivamente por medio del sitio web <<http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>>, en archivo [doc], juntamente con el documento de Declaración de Cesión de Derechos Autorales. Por medio del sitio web, los autores pueden someter su trabajo y observar su status durante todo el proceso editorial. Esa forma de sumisión garantiza que el procesamiento de su manuscrito sea más rápido y más seguro, agilizando también el proceso de evaluación. Las investigaciones deben relatar los resultados de estudios en desarrollo o ya concluidos, de acuerdo con los estilos abajo descritos:

- **ARTÍCULOS** – textos destinados a difundir resultados de investigación científica, investigación tecnológica y estudios teóricos
- **ENSAYOS** – trabajos hechos a partir de estudios apurados, críticos y conclusivos acerca de determinado tema, en que se destaca la originalidad del pensamiento del autor.
- **CASOS DE ENSEÑANZA** – relatos de casos reales de empresas con el propósito de consolidar el método de estudio de casos como herramienta de enseñanza y aprendizaje, propiciando estímulo a los estudios, a la investigación y al debate en las áreas mencionadas.

INSTRUCCIONES A LOS AUTORES

Los trabajos deben ser enviados a la oficina de la *Revista Gestão em Análise – ReGeA*, de acuerdo con las directrices de sumisión de este periódico. Es indispensable que los autores verifiquen que sus sumisiones dan cumplimiento

to a todos los ítems enumerados abajo. Las sumisiones que no respeten las normas serán rechazadas.

1. Los textos podrán ser presentados en portugués, español o inglés. Los trabajos en español o en inglés deben incluir también el título, el resumen y las palabras-clave en portugués.

2. Los textos en portugués deberán ser escritos en conformidad con las normas de la *Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)* – NBR 6022:2003, y NBR 14724:2011. Para los artículos en inglés, se utilizará la norma ISO equivalente.

3. Características técnicas:

- Formato del papel: A4;
- Editor de texto: Word for Windows 6.0 o más reciente;
- Márgenes: superior e izquierda de 3 cm, derecha e inferior de 2 cm;
- Tipo de letra: Times New Roman, de talla 12, espacio entre líneas 1,5;
- Número de páginas: ARTÍCULO [mínimo 12 y máximo 18 páginas]; ENSAYO [mínimo 8 y máximo 13 páginas]; y CASO [mínimo 8 y máximo 13 páginas].

4. Características específicas:

- El título y el subtítulo (si existir) del texto deben ser presentados en portugués y en inglés;
- El título y el subtítulo deben expresar de manera clara las ideas del trabajo;
- El resumen y el *abstract* deben ser escritos de acuerdo con la normativa NBR6028 o la norma ISO equivalente, en **150 palabras** o menos. El resumen debe resaltar el objetivo, el método, los resultados y las conclusiones;
- Deben ser apuntadas entre tres y cinco palabras-clave, que deben ser traducidas también al inglés y apuntadas como *keywords*;
- El contenido de los artículos y ensayos debe presentar, siempre que sea posible:

introducción; revisión de la literatura; metodología; resultados; conclusiones (incluyendo recomendaciones de estudio) y referencias;

- El contenido de los casos debe incluir, siempre que sea posible: introducción, contexto y caracterización del mercado; presentación de la empresa; las acciones emprendidas por dicha empresa; el dilema y las argumentaciones con las respectivas evidencias; las notas de enseñanza, contemplando los objetivos educacionales, las cuestiones para discusión/decisión; el referencial teórico que fundamenta el texto y, finalmente, las referencias.

5. Las citas a lo largo del texto deberán ser hechas de acuerdo con la normativa ABNT NBR 10520 o la norma ISO equivalente.

6. El uso de notas, citas, gráficos, tablas, figuras, cuadros o fotografías debe ser limitado a lo que sea indispensable; esos textos deben ser presentados en conformidad con la norma ABNT NBR 15724, de 2011, en talla 10. Las imágenes deben estar en jpg. La revista no es responsable por imágenes de baja calidad insertada en el trabajo.

7. Las referencias deberán seguir el sistema autor-data, en conformidad con la normativa ABNT NBR 6023, de 2002, o la normativa ISO equivalente.

ARTÍCULOS INÉDITOS – EXCLUSIVIDAD – DERECHOS AUTORALES

Los trabajos sometidos a publicación en ReGeA deben ser inéditos, además de no estar en evaluación paralela en otro periódico (Nota: los trabajos pueden haber sido presentados en congresos anteriormente, desde que eso esté claramente apuntado). El material presentado es de total y exclusiva responsabilidad de los autores, que deben declararlo por medio del documento – *Declaración de Originalidad y Cesión de Derechos Autorales*. Además, la

cesión de derechos autorales es hecha a título gratuito y no exclusivo, por lo que la ReGeA pasa a detener los derechos de publicación del material, excepto cuando haya indicación específica de otros detenedores de derechos autorales. Quedamos a su disposición para aclarar la situación, en caso de duda.

Observación: para las investigaciones que provengan de trabajos presentados en congresos y simposios científicos que hayan sido sometidas a la edición especial de *fast track*, es obligatorio a los autores que indique el origen del artículo y las respectivas referencias del evento.

IMPORTANTE: Las informaciones de autoría deben ser apuntadas solamente en el correo electrónico, conteniendo: nombre(s) del(os) autor(es), institución a la cual pertenece(n), correo electrónico, ciudad, estado, país de cada autor y título del trabajo. Para garantizar el anonimato en el proceso de evaluación, el(los) autor(es) no debe(n) estar identificado(s) en el texto del trabajo. Caso contenga identificación, el trabajo quedará automáticamente fuera del proceso de evaluación. El Equipo Editorial de la ReGeA sigue las sugerencias del *Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD* (Manual de Buenas Prácticas de la Publicación Científica de la Asociación Nacional de Posgrado e Investigación en Administración).

NOTA: Le sugerimos revisar minuciosamente su trabajo con relación a las normas de la ReGeA, a la corrección del idioma y a los ítems que deben estar presentes en su sumisión. Verifique si en archivo está identificado. Trabajos cuya documentación esté incompleta o no esté en conformidad con las normas de la revista no serán evaluados. A el(los) autor(es) será confirmada la recepción del archivo.

Revista Gestão em Análise

ReGeA

