

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

Journal of Management Analysis
v. 10 n. 1 janeiro/abril 2021

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; 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*

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

Vladimir Spinelli Chagas
Editor Edição – Convitado / *Issue Guest Editor*

Conselho Editorial / *Editorial Board*

Alketa Peci, **EBAPE/FGV, RJ, Brasil**
Alzira Maria Ascensão Marques, **IPLEIRIA, Portugal**
Ana Augusta F. de Freitas, **UECE, CE, Brasil**
AnaPatrícia Morales Vilha, **UFABC, SP, Brasil**
Ana Shirley França Moraes, **UFRJ, RJ, Brasil**
Ahmad Etebari, **University of New Hampshire, USA**
Beatriz Elena Plata, **UCES, Argentina**
Cláudia de Salles Stadthober, **UNISINOS, RS, Brasil**
Cláudia Coser, **Universidad de la Empresa, UDE, Uruguai**
Cláudia Terezinha Kniess, **UNINOVE, SP, Brasil**
Cristela Maia Bairrada, **Universidade de Coimbra, Portugal**
Elvisnei Camargo Conceição, **PUC, RS, Brasil**
Evandro Luiz Echeverria, **UNIC, MS, Brasil**
Fábio Chaves Nobre, **URFESA, RN, Brasil**
Fábio Ytoshi Shibao, **UNIB, SP, Brasil**
Felipe Zambaldi, **FGV-EAESP, SP, Brasil**
Fernando Antônio Prado Gimenez, **UFPR, PR, Brasil**
Filipe J. Fernandes Coelho, **Universidade de Coimbra, Portugal**
Flávio Luiz M. Barboza, **UFU, MG, 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**
Jesuina Maria Pereira Ferreira, **UNIFBV, PE, Brasil**
Joaquim Luís M. Alcoforado, **Universidade de Coimbra, Portugal**
João Alexandre Lôbo Marques, **USA, Macau, China**
José Carlos Lázaro da Silva Filho, **UFC, CE, Brasil**
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**
Max André Araújo Ferreira, **UFRR, RR, Brasil**
Milton Shintaku, **IBICT/SEDF, DF, Brasil**
Narendra Rustogi, **Howard University, Washington DC, USA**
Rogério de Moraes Bohn, **ESMP-SUL, RS, Brasil**
Rogério Tadeu de O. Lacerda, **UFSC, SC, Brasil**
Sandeep Kumar Gupta, **Sharda University, Greater Noida, India**
Silvio Bitencourt da Silva, **UNISINOS, RS, Brasil**
Tassiara Baldissera Camatti, **PUC, RS, Brasil**
Tomás M. Banegil, **UNEX, Espanha**
Vicente Lima Crisóstomo, **UFC, CE, Brasil**
Vladimir Spinelli Chagas, **UECE, CE, Brasil**

Editoração / *Publishing*

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

Edson Alencar, Elzenir Rolim, Nilson Rodrigues,
Ricardo Sanches
Revisão Técnica de Linguagem e Tradução /
Technical Language Revision and Translation

Patrícia Vieira Costa, Tusnelda 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: revistagestaomanalise@unicristus.edu.br

Acesso online / *online access*
Portal de Revistas Unichristus
<<http://periodicos.unicristus.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/>>

Diretórios / *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 Quadrimestral
Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS

Revista Gestão em Análise

ReGeA

**PERIÓDICO CIENTÍFICO
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Journal of Management Analysis

v. 10 n.1 janeiro|abril 2021

Fortaleza

 **Unichristus**

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

R. Gest. Anál.	Fortaleza	v. 10	no. 1	p. 1-231	jan./abr. 2021
----------------	-----------	-------	-------	----------	----------------

Revista Gestão em Análise - ReGeA
©2021 Copyright by Unichristus

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS
Unichristus

Revista Gestão em Análise - ReGeA

Vol. 10, no. 1 (janeiro / abril 2021) – Fortaleza: Unichristus, 2021.

Quadrimestral

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**Editorial**

Silvio Bitencourt da Silva, Arnaldo F. Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma5-6

Artigos / Articles

COOPERATIVISMO, TECNOLOGÍA Y GENERACIONES. LA EXPERIENCIA COOPERATIVA EN ARGENTINA = COOPERATIVISMO, TECNOLOGIA E GERAÇÕES. A EXPERIÊNCIA COOPERATIVA NA ARGENTINA

Anália Elizabeth Otero, Beatriz Elena Plata Martínez..... 7-19

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM GERENCIAL EM UMA UNIDADE DE SAÚDE DA FAMÍLIA: OS DESAFIOS DE PROFISSIONAIS DE SAÚDE NA ATUAÇÃO GERENCIAL = THE MANAGERIAL LEARNING PROCESS IN A FAMILY HEALTH UNIT: THE CHALLENGES OF HEALTH PROFESSIONALS IN MANAGERIAL PERFORMANCE

Edilson Alcântara de Oliveira, Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo, Thales Batista de Lima20-38

INFLUÊNCIA DAS PROPOSTAS DE CAMPANHAS ELEITORAIS NA DECISÃO DO ELEITOR = INFLUENCE OF ELECTORAL CAMPAIGN PROPOSALS ON ELECTOR'S DECISION

Giovane Martins de Paiva Júnior, Livia Nogueira Pellizzoni.....39-57

A TRAJETÓRIA EMPRESARIAL E OS MOTIVOS PARA ABERTURA E ENCERRAMENTO DE EMPRESAS = THE BUSINESS PATH AND THE REASONS FOR OPENING AND CLOSING COMPANIES

Beatriz Rodrigues Silva Bockorni, Almira Ferraz Gomes, Rita de Cássia Oliveira Lima Alves..58-75

FERRAMENTAS GERENCIAIS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NA CIDADE DE PETROLINA-PE = MANAGEMENT TOOLS FOR MICRO AND SMALL COMPANIES: A STUDY IN THE CITY OF PETROLINA-PE

José Vinícius Sento-Sé de Moura Aquino, Raimundo Nonato Lima Filho 76-88

MARKETING ESPORTIVO E FIDELIDADE: O RELACIONAMENTO DE SÓCIOS-TORCEDORES COM O CENTRAL SPORT CLUB = SPORTS MARKETING AND LOYALTY: SUPPORTERS' RELATIONSHIP WITH CENTRAL SPORT CLUB

Sara Verissimo Silva, Adriana Tenório Cordeiro, Paula Gonçalves da Silva 89-105

INTERNATIONAL NEW VENTURE, BORN GLOBAL E GLOBAL STARTUP: ANÁLISE DE PRODUÇÕES CIENTÍFICAS SOBRE OS BRICS = INTERNATIONAL NEW VENTURE, BORN GLOBAL E GLOBAL STARTUP: ANALYSIS OF SCIENTIFIC PRODUCTIONS ABOUT BRICS

Erika Mayumi Kato-Cruz, Marcus Alexandre Yshikawa Salusse, Maria Inês Presrlak, Gustavo Yuho Endo..... 106-122

PLUS SIZE EXISTE? UMA ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE CONSUMO DE INDIVÍDUOS DESCONSIDERADOS PELO MERCADO DE MODA = DOES PLUS SIZE EXISTS? AN ANALYSIS OF THE COMSUPTION EXPERIENCE OF INDIVIDUALS DISREGARDED BY THE FASHION MARKET

Natasha Migon Duarte, Elvisnei Camargo Conceição..... 123-142

FATORES DA QUALIDADE PERCEBIDA RELACIONADOS AO VALOR PERCEBIDO DO PREÇO EM SUPERMERCADOS COMPACTOS = FACTORS OF PERCEIVED QUALITY RELATED TO PERCEIVED PRICE VALUE IN COMPACT SUPERMARKETS

Anderson Queiroz Lemos, Weslany Rose Assis Pereira da Silva, Carlos Alberto Xavier do Nascimento 143-159

IMPACTO DO PROGRAMA “MAIS LEITE SAUDÁVEL” EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO DE LATICÍNIOS DA MESORREGIÃO DO CAMPO DAS VERTENTES – MINAS GERAIS = THE IMPACT OF “MORE HEALTHY MILK” PROGRAM IN A DAIRY INDUSTRY IN THE CAMPO DAS VERTENTES MESOREGION - MINAS GERAIS

Robert Wiliam Fernandes da Silva, Luiz Gustavo Camarano Nazareth, Mário Sérgio de Almeida, André Luiz Bertassi..... 160-174

ANÁLISE CLASSIFICATÓRIA DOS CURSOS DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS QUANTO AO RENDIMENTO NO ENADE E NO EXAME DE SUFICIÊNCIA = CLASSIFICATORY ANALYSIS OF ACCOUNTING SCIENCE COURSES IN RESPECT OF ENADE AND SUFFICIENCY EXAMINATION

Francisco Juanito Costa da Silva, Danival Sousa Cavalcante 175-195

A MUDANÇA DE MULTICANAL PARA OMNICHANNEL EM UMA EMPRESA ATACADISTA: UM ESTUDO DE CASO = THE CHANGE FROM MULTICHANNEL TO OMNICHANNEL IN A WHOLESALER: A CASE STUDY

Renata de Souza Franco, Leonardo Caixeta de Castro Maia..... 196-213

CONSISTÊNCIA E CONVERGÊNCIA CONTÁBIL: RELEVANTES PARA TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA? = CONSISTENCY AND ACCOUNTING CONVERGENCE: RELEVANT TO TRANSPARENCY IN PUBLIC ADMINISTRATION?

Francisco de Assis Carlos Filho, Inácio Ferreira Façanha Neto, Silvia Maria Dias Pedro Rebouças e Daniel Barboza Guimarães..... 214-225

Linha Editorial / Editorial Line 226-227

Instruções aos Autores / Instructions to Authors 228-231

EDITORIAL

Em 2014, no Editorial que lançava o volume 3 da Revista Gestão em Análise - ReGeA, a Editora Laodicéia A. Weersma chamava a atenção para algo que se tem mostrado cada vez mais concreto: “a promoção da pesquisa científica e sua consequente comunicação devem constar como pilar da missão das IES”. E, adiante, ressaltava que todo o conhecimento novo deveria estar disponível com transparência e tempestividade.

Podemos hoje corroborar esse pensamento da Professora Laodicéia, por meio das experiências que acumulamos nos últimos quinze anos, desde aquele, agora longínquo 2006, quando participamos da implantação do Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT da Universidade Estadual do Ceará, cujos frutos se multiplicaram e serviram como semente para a criação da Rede dos Núcleos de Inovação Tecnológica do Ceará – REDENIT-CE.

Durante esses anos, as mais de vinte instituições que hoje formam a REDENIT-CE têm contribuído com muitas experiências, estudos, desenvolvimento de projetos, ideias e produtos inovadores, agregando conhecimentos que são socializados e proporcionando ao Ceará significativo avanço em termos de ciência, tecnologia e inovação, inclusive com sucesso no registro de novas patentes, tudo dentro do espírito defendido pela ReGeA.

Nesta edição em que se destacam trabalhos que visam à disseminação de ideias importantes para a gestão, desde o cooperativismo, o processo de aprendizagem gerencial, as ferramentas gerenciais para micros e pequenos empreendedores, as trajetórias empresariais, os fatores da qualidade percebida e muitos outros temas que irão enriquecer o leitor, revivemos a ideia da coparticipação, do trabalho coletivo e da criação e distribuição de riquezas.

Importante reforçar por pertinente o sentido da disseminação de conhecimento. Não é bastante o apropriar-se de novas informações; é primordial que essa apropriação se transforme em doação, passando para outros o conhecimento enriquecido e contribuindo com a nossa experiência nos vários espaços existentes. Assim, os atores envolvidos em ciência, tecnologia e inovação terão acesso a novas riquezas, com a transparência e tempestividade praticadas pela ReGeA.

Vladimir Spinelli Chagas

(Ex-Pró-Reitor de Planejamento da Universidade Estadual do Ceará - UECE, Professor Adjunto UECE, Coordenador Geral da Rede dos Núcleos de Inovação Tecnológica do Ceará - REDENIT-CE, Membro da Academia Cearense de Administração).

Editor Convidado – Edição 2021|1 - Revista Gestão em Análise - ReGeA

Arnaldo Fernandes Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma

Editores da Revista Gestão em Análise – ReGeA

EDITORIAL

In 2014, in the editorial that launched volume 3 of the Journal of Management Analysis - ReGeA, the Editor Laodicéia A. Weersma drew attention to something that has been shown to be increasingly concrete: “the promotion of scientific research and its consequent communication must be included as a pillar of the HEI's mission”. And further on, she stressed that all new knowledge should be available with transparency and tempestivity.

Currently we can corroborate Professor Laodicéia's ideas, based on the experience we have accumulated in the last 15 years, since that now distant 2006, when we participated in the implantation of the Technological Innovation Center - NIT of the State University of Ceará, whose fruits multiplied and served as seed for the creation of the Network of Technological Innovation Centers of Ceará - REDENIT-CE.

During these years, more than 20 institutions that today form REDENIT-CE have contributed with many experiences, studies, development of projects, ideas and innovative products, adding knowledge that is socialized and providing Ceará with significant progress, in terms of science, technology and innovation, including successfully registering new patents, all within the spirit advocated by ReGeA.

In this edition, which highlights papers that aim to disseminate important ideas for management, from the cooperativism, managerial learning process, the managerial tools for micro and small entrepreneurs, business trajectories, factors of perceived quality and many other topics that will enrich the reader, we revive the idea of co-participation, collective work and the creation and distribution of wealth.

It is important to reinforce, as pertinent, the sense of knowledge dissemination. It is not enough to appropriate new information. It is essential that this appropriation becomes a donation, passing on to others the enriched knowledge and contributing with our experience in different existing spaces. Thus, the actors involved in science, technology and innovation will have access to new wealth, with the transparency and tempestivity practiced by ReGeA.

Vladimir Spinelli Chagas

(Former Pro-Rector of Planning at the State University of Ceará - UECE, Adjunct Professor at UECE, General Coordinator of the Network of Technological Innovation Centers of Ceará - REDENIT-CE, Member of the Academy of Administration of Ceará).

Guest Editor– ReGeA | Edition 2021|1 - Journal of Management Analysis -ReGeA

Araldo Fernandes Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma

Editors of the Journal of Management Analysis – ReGeA

ARTIGOS

COOPERATIVISMO, TECNOLOGÍA Y
GENERACIONES. LA EXPERIENCIA
COOPERATIVA EN ARGENTINACOOPERATIVISMO, TECNOLOGIA E GERAÇÕES.
A EXPERIÊNCIA COOPERATIVA NA ARGENTINA

RESUMEN

A lo largo de este artículo, se exponen proposiciones teóricas a respecto de la Sociedad del Conocimiento, las generaciones y los avances tecnológicos. El objetivo del texto es debatir sobre estas temáticas y exponer una experiencia asociativa que vincula jóvenes y tecnología. Se trata de un grupo de *millennials* que conforman una cooperativa de trabajo productivo de base tecnológica “La Cooperativa” (LC)¹ en 2018, centrada en servicios de tecnología 3D que suma el desarrollo de productos propios. Además, a través de la misma, promueven actividades de impacto en un asentamiento territorial. El efecto potencialmente positivo de esta experiencia nos permite identificar el peso del uso de la tecnología en beneficio del mercado de trabajo, en el aporte a disminuir la brecha de desigualdades en oportunidades para una gran proporción de población en Argentina y, el efectivo aprovechamiento de las habilidades de las generaciones de la llamada *Era Digital*.

Palabras clave: Tecnología. Trabajo. Generaciones. Cooperativismo.

RESUMO

Ao longo deste artigo são expostas proposições teóricas sobre a Sociedade do Conhecimento, gerações e avanços tecnológicos. O objetivo do texto é discutir essas questões e apresentar uma experiência associativa que une jovens e tecnologia. É um grupo de *millennials* que compõe uma cooperativa de trabalho productivo de base tecnológica “La Cooperativa” (LC) em 2018, focada em serviços de tecnologia 3D que agregam o desenvolvimento de seus próprios produtos. Além disso, por meio dela, promovem atividades de impacto em um assentamento territorial. O efeito

1 Se utiliza la denominación de la Cooperativa como LC, a modo de mantener el anonimato de los protagonistas de la experiencia conocida y de la cual no se tiene la autorización para divulgar su identidad.

Analía Elizabeth Otero
aotero14@gmail.com

Doctora en Ciencias Sociales Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Magíster en Diseño y Gestión en Políticas y Programas Sociales (FLACSO). Lic. en Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Investigadora del Instituto de Investigaciones Sociales de América Latina (IICSAL) FLACSO-CONICET, Investigadora Adjunta Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. UCES, Argentina.

Beatriz Elena Plata Martínez
beatrizplata1@gmail.com

Doctoranda en Ciencias Empresariales y Sociales (UCES); Magíster en Pensamiento Estratégico y Prospectiva (Univ. Externado de Colombia). Planificadora con base en estudios de futuros. Docente universitaria y Asesora de Jefatura de Policía Federal Argentina.

potencialmente positivo desta experiência nos permite identificar o peso do uso da tecnologia em benefício do mercado de trabalho, na contribuição para reduzir o hiato de desigualdades de oportunidades para uma grande proporção da população argentina e, a efetiva aproveitamento das competências das gerações da chamada Era Digital.

Palavras-chave: Tecnologia. Trabalho. Gerações. Cooperativismo.

1 INTRODUCCIÓN

Los principales factores de cambios y sus consecuencias que atraviesan y transforman la sociedad actual se identifican en la globalización, la demografía, el cambio climático y el desarrollo tecnológico (EY, 2016). Estas transformaciones son parte de nuestra cotidianeidad sumida en una constatación dinámica de alteraciones que nos confrontan a un panorama incierto de fenómenos hasta hoy poco conocidos.

Estas alteraciones impactan directa e indirectamente en las relaciones sociales así como, también, generan efectos en la economía, la producción, el mercado laboral, las actividades de trabajo, las diversas modalidades asociativas, etc. Y, si bien se trata de procesos de largo aliento, una singularidad de esta época es el ritmo acelerado de los avances tecnológicos con múltiples impactos en el trabajo humano, lo cual resulta un debate que tanto impregna como convoca a las distintas disciplinas académicas. En lo que va del artículo, expondremos materiales sobre tales discusiones, aportando argumentos sobre las generaciones, el uso de la tecnología y una cooperativa de desarrollo 3D en argentina.

En lo que hace al terreno del trabajo humano conviven miradas apocalípticas y esperanzadoras, suele sostenerse de modo que el avance tecnológico acarreará la eliminación y/o el reemplazo de puestos laborales, aunque también que alentará la generación de nuevas oportunidades; cuestiones referidas entre otros por autores y entidades como Castells, Jeremy

Rifkin, Banco Mundial, the Manpower group. No obstante, lo obvio pero preciso priorizar, es que el uso y la implementación de la tecnología dependen de las personas. El hombre “inventa, usa y regula las tecnologías para beneficiar (o dañar) a la humanidad.” (BITAR, 2020, p. 25). Aun cuando, el avance exponencial, especialmente de la robótica y de la inteligencia artificial nos confrontan con fuertes desafíos como sociedad que amenazan incluso con alterar este supuesto, de allí lo necesario de abonar ampliando discusiones.

Recordemos aquí que el cooperativismo se basa en los valores de: autoayuda, responsabilidad por los propios actos, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Y, los principios cooperativos son: 1. Adhesión voluntaria y abierta; 2. Control democrático de los miembros; 3. Participación económica de los miembros; 4. Autonomía e independencia. 5. Educación, capacitación e información; 6. Cooperación entre cooperativas; 7. Interés por la comunidad (ACI, 1996). El objetivo ha sido describir y analizar esta experiencia que vincula jóvenes, tecnología y actividades orientadas a generar un impacto en el desarrollo y mejoramiento de las condiciones de un asentamiento habitacional con poblaciones vulnerables. Para el estudio, se ha trabajado estableciendo contacto y charlas informales con los protagonistas de esta LC desde el 2018 hasta el 2020, complementariamente se han analizado distintas fuentes documentales provistas por los mismos y, paralelamente, se han recopilado materiales de prensa sobre la experiencia.

Resta decir que parte de los datos de base del presente análisis derivan de la tesis presentada al Doctorado en Ciencias Empresariales y Sociales, por la candidata Beatriz Elena Plata Martínez en 2020-2021, titulada: “Las tecnologías y su impacto en el trabajo en Argentina, abordaje desde las generaciones como fuerza laboral y la articulación estratégica entre las instituciones educativas, las unidades productivas y los estados”, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). El objetivo del texto ha sido indagar como las habilidades y capacidades de

las generaciones de la Era Digital en conjunción con las tecnologías puestas al servicio de las actividades de trabajo en Argentina, tienen impacto positivo. Como parte del trabajo de campo de la investigación, se realizó una muestra no representativa a 167 jóvenes estudiantes secundarios durante el 2019, y se relevó una experiencia argentina (aquí retomada).

De lo anteriormente expresado, este texto se organiza del siguiente modo: un primer y segundo apartado estarán destinados a hilvanar un marco de argumentos sobre la sociedad del conocimiento destacando sus incidencias respecto a los avances tecnológicos y el trabajo. Un tercer apartado estará destinado a retomar el concepto de generaciones y las propuestas de *millennial*, *centennial* y *alfa*, prestando particular atención a su desarrollo en el contexto argentino. En un cuarto apartado, se analizará la experiencia de conformación de LC, dando cuenta de los factores intervinientes, composición, desarrollos elaborados, fines que persigue, etc. y distintas actividades emprendidas. Finalmente, a modo de cierre se sintetizarán las singularidades de la experiencia y se plantearán interrogantes que entendemos de interés en torno a la tecnología y las nuevas generaciones.

2 SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA

En el contexto histórico se registran periodos con cambios disruptivos que han marcado y definido en gran parte el rumbo de las sociedades en los modos de producción y por ende en la configuración del trabajo. Han sido cambios y transformaciones profundas, las cuales se demarcan especialmente en cuatro momentos: desde la primera y hasta la actual cuarta revolución industrial. La primera revolución industrial se identifica en el periodo comprendido entre los años 1760 y 1830, la cual marcó el paso de la producción manual (fuerza humana y animal) a la mecanizada. La segunda revolución industrial, desde al de redor de 1850, con una industria soportada en la electricidad, permitió la manufactura en masa. La

tercera revolución industrial desde mediados del siglo XX, llamada la Era de la Informática, con la llegada de la electrónica permitió avances científicos centrales para las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's). Actualmente, la cuarta revolución industrial² aduce la automatización total de la manufactura; llamada también como la Era de la Digitalización con sistemas ciberfísicos que combinan maquinaria física y tangible con procesos digitales, capaces entre otros, de tomar decisiones. Schwab (2016) plantea que las características del desarrollo tecnológico actual se centran en la velocidad cada vez más exponencial, el alcance con ilimitado acceso a la población y el impacto en los sistemas que "alteran la forma de producir e intercambiar bienes y servicios." (BASCO; CARBALLO, 2017, p. 10).

Hoy con base en los avances de las TICs, la tecnología tiene un papel preponderante, la que Campo (2018) la define como el conjunto de conocimientos (científicos y empíricos) y habilidades o técnicas que sirven para la elaboración de bienes destinados a optimizar la vida del ser humano, el progreso de los pueblos y el medio ambiente. Respecto al uso y aporte de la ciencia frente a estas técnicas durante estos periodos de la historia, Castell (2000) señala que si bien la primera revolución no se basó en la plena exploración de la ciencia para crear técnicas de utilidad para la humanidad, sí se contó con un amplio uso de la información, aplicando y desarrollando el conocimiento ya existente; a posteriori, en la segunda revolución industrial se mostró el papel significativo de la ciencia en fomento de la innovación y con mayor ímpetu durante la tercera revolución, donde la información y el conocimiento se aplican en aparatos con procesamiento de la información/comunicación y generando conocimiento en un círculo de retroalimentación acumulativo entre la innovación y sus usos.

2 Denominación atribuida al alemán Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial como un proyecto de estrategia de alta tecnología del gobierno de Alemania desde 2013 y cuyo objetivo es llevar la producción de este país a una total independencia de la mano de obra humana.

En otro contexto y respecto a este proceso de desarrollo de la humanidad, Toffler (1980) en su obra *La Tercera Ola* describe los aspectos que definen la concentración del “Poder” en estos momentos históricos, los cuales clasifica como Sociedades de Tres Olas. Para Toffler, la Sociedad de la Primera Ola se caracterizó por el “Poder” concentrado en la cantidad de tierras que se poseía forjado entre los siglos IX y XV. La Sociedad de la Segunda Ola, desde el siglo XV y hasta el siglo XX, se caracterizó por el “Poder” concentrado en el dominio que se tuviera de la Industria y la cantidad de máquinas que se poseía. La Tercera Ola, desde 1980 en adelante, la denomina como la Sociedad de la Información donde el “Poder” se concentra en el dominio del Conocimiento.

Por su parte, Restrepo (2012), señala que la sociedad de la información hace referencia a la creciente capacidad tecnológica para almacenar cada vez más datos y hacerla circular con mayor rapidez y con mayor capacidad de difusión y, respecto a la Sociedad del Conocimiento alude, que es la apropiación crítica y selectiva de la información protagonizada por todos los ciudadanos que saben qué quieren y cómo aprovechar esta información.

Aún hoy, el humano tiene el control de la tecnología, la mente domina y el “desarrollo informacional es la acción del conocimiento sobre sí mismo como fuente principal de productividad.” (CASTELLS, 2000, p. 42). No obstante, esta condición podría variar fundamentalmente en función de los avances en la inteligencia artificial (IA). Siguiendo a Stephen Hawking, la IA es el peligro más inminente para la especie humana dado que el ser humano está limitado biológicamente y en un futuro, le será imposible competir con las máquinas.

La IA se trata básicamente de un desarrollo puesto en máquinas simulando procesos de inteligencia humana. Los avances no están en las máquinas (*hardware*) sino en el (*software*)³ con-

jugando cada vez más capacidad de memoria y velocidad en los procesadores electrónicos.

Otras tecnologías que se destacan con fuerte influencia en la productividad están la computación en la nube, la cadena de bloques, la robótica, bio y nano tecnologías, la biología sintética, la industria 4.0, el agro 3.0, la realidad aumentada, la realidad virtual y la impresión 3D.

De esta forma y en conjunto, la información, el conocimiento, la productividad y el poder, son claves en el accionar social del mundo actual con fuerte influencia del desarrollo tecnológico.

3 TRABAJO Y TECNOLOGÍA

Como mencionáramos, las tecnologías aportan procesos, medios y productos de soporte y apoyo a la productividad, la cual asimismo conduce al rápido desarrollo de nuevas capacidades con significativos impactos en los diferentes sectores (social, cultural, económico, político, ambiental, organizacional) y por ende afectando el funcionamiento de las unidades productivas.

Resta claro que la velocidad, el alcance y el impacto de las tecnologías en el mercado de trabajo son intensos. Estos impactos han sido analizados desde 2015 por el Proyecto Milenio. Dicho proyecto con más de 60 nodos en el mundo se aboca al estudio de “Tecnología y Trabajo al 2050”, abarca más de 47 países y en el marco de su desarrollo se publicó el informe *Work/Technology 2050: Scenarios and actions* (2019). Sus resultados sugieren recomendaciones para una transición pacífica a futuro considerando no sólo las consecuencias primarias, sino también las consecuencias secundarias y terciarias del impacto en el trabajo de la inteligencia artificial, la robótica, la biología sintética, la impresión 3D/4D, la bio-impresión, la nanotecnología, la realidad virtual y aumentada, etc. (GUTIÉRREZ, 2016).

3 El software engloba todas aquellas actividades las cuales permiten que cualquier máquina con capacidad de procesamiento de información ejecute una función específica; se tienen varios tipos: de base o de ofici-

na, aplicaciones empresariales (software de gestión a medida y otros), informática para la salud, software de energía y transporte, embebidos en equipos electrónicos, seguridad informática, aplicaciones educativas y videojuegos, entre otros (MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO, 2019).

Precisamente en el escenario actual y potencial, conviven posiciones optimistas y pesimistas frente al impacto de las tecnologías en la empleabilidad. Las posiciones optimistas sostienen básicamente que cuando la tecnología reemplazó actividades humanas, creó más empleos de los que destruyó. Por el contrario, desde la visión de los llamados tecno-pesimistas las consecuencias de las tecnologías son y serán nefastas, se oponen a su utilización y hasta rechazan la posibilidad de implementar una asignación básica universal como alternativa ante la desocupación, estimando que ello modificaría negativamente la valoración del trabajo para el sostenimiento de la vida humana (GUTIÉRREZ, 2016).

En general, existen múltiples visiones. Por ejemplo, respecto al impacto de las tecnologías y las nuevas tecnologías en el mercado de trabajo Rifkin (1996, p. 25) señala que

Las primeras tecnologías reemplazaban la capacidad física del trabajo humano sustituyendo máquinas por cuerpos y brazos y hoy, las nuevas tecnologías basadas en los ordenadores prometen la sustitución de la propia mente humana, poniendo máquinas pensantes, allí donde existían seres humanos, en cualquiera de los muchos ámbitos existentes en la actividad económica.

Sin embargo, para él las nuevas tecnologías de la información y de las telecomunicaciones tienen la capacidad tanto para liberar como para desestabilizar la civilización del siglo XXI.

Los informes desde organismos como el Foro Económico Mundial (2019)⁴ y el Banco Mundial (2019)⁵ demarcan riesgos globales y

4 Las áreas de preocupación en la encuesta de percepción de riesgos globales en 2018 fueron: 1. vulnerabilidades económicas; 2. Tensiones geopolíticas; 3. Tensiones sociales y políticas; 4. Fragilidades ambientales; 5. Inestabilidades tecnológicas

5 Se hace especial referencia a los riesgos de la no inversión en la educación y la salud de los infantes y su adecuada preparación para los empleos en el futuro, en

en los cuales destacan el impacto tecnológico sobre el desempleo y subempleo; advirtiendo que un análisis unidimensional no es suficiente para captar las distintas dimensiones implicadas y sugiriéndose la necesidad de considerar la extensión, la magnitud y la velocidad con que estos cambios se presentan y se presentarán en cada contexto regional y local.

En todo caso, a la hora de hablar de las tecnologías y su impacto en el mercado de trabajo tomando en consideración tanto los argumentos optimistas como los pesimistas, los análisis se orientan hacia la necesidad de adecuación, adaptación y engranaje acorde al modelo de desarrollo en cada territorio. En este sentido, en Argentina “el trabajo en la actualidad, lejos de reducirse a ocupaciones basadas en el conocimiento, o que requieren una gran capacidad de abstracción, mantiene una fuerte heterogeneidad, en la que conviven trabajos, empleos y ocupaciones de muy diferente naturaleza.” (NOVICK, 2010, p. 55). Desde la perspectiva de esta autora, en el mercado de trabajo en Argentina y partiendo de la heterogeneidad de la estructura laboral en el país, argumenta que el desafío es identificar y caracterizar los tipos de trabajo que puedan asociarse con mejores condiciones de empleo y de calidad, con un modelo que integre una estrategia de desarrollo inclusivo con trabajo decente.

4 GENERACIONES Y TECNOLOGÍA

Respecto al concepto de “generaciones” y siguiendo a Peirone (2014) su idea la asocia a etapas biológicas de la población humana. Desde el nacimiento hasta el momento de asumir los roles de padres o madres, o con acontecimientos de una época histórica como guerras mundiales, factores culturales (la generación Beat de los años 50 del siglo XX), etc. Actualmente, este enfoque de generación está condicionado al alcance relativo, el uso y la duración

medio de una ola de incertidumbre dado que el ritmo de la innovación se sigue acelerando y la tecnología afecta todos los aspectos de nuestra vida

de cada innovación tecnológica. El momento bisagra se asocia a cuando las tecnologías análogas dieron paso a las tecnologías digitales impactando en las modalidades de aprendizaje, en el intercambio lingüístico y en las formas de comportamiento socioculturales.

En otro concepto histórico, los estudios de Karl Mannheim (1893-1947) considerado como el fundador del enfoque moderno de las generaciones, abonaron a entender cómo la configuración de una generación no se da solo por el hecho de compartir cercanía en el año de nacimiento, sino por un proceso histórico más amplio que comparten los individuos de igual edad-clase (la generación en sí) (LECCARDI; FEIXA, 2011, p. 17). Es así como se puede afirmar que las generaciones vinculan tiempos de la existencia humana unidos con los cambios sociales, es decir, asociados con la presencia de acontecimientos que rompen con la continuidad histórica y marcan un periodo anterior y un periodo posterior.

Nuestro enfoque refiere a las generaciones poblacionales de las últimas cuatro décadas, las cuales hoy se denominan como de la Era Digital, quienes han crecido al calor de los desarrollos tecnológicos con características particulares de conductas, motivaciones, intereses, anhelos, entre otros, y parte de ellos usan e implementan la tecnología como un eje de vida cotidiana.

En general, los autores no identifican fechas concretas de inicio y fin de cada generación⁶. La llamada generación Y o *millennial* a quienes señalamos como “jóvenes” está conformada por grupos poblacionales nacidos entre 1980 y los últimos años del cambio de siglo. Siguiendo el informe de Manpowergroup (2018, p. 27) con base en datos de la ONU refiere este término a “aquellas personas nacidas entre 1980 y 1995, que hoy tienen entre 21 y 36 años.”⁷

Por otra parte, la llamada generación Z o *centennial* está conformada por grupos pobla-

cionales nacidos desde 1996 y hasta 2010⁸. La generación más reciente, llamada “*alfa*” (primera letra del alfabeto griego) está conformada por grupos poblacionales nacidos desde 2010 en adelante⁹.

Aduciendo a las particularidades propias en el que hacer de estas generaciones con enfoque para nuestro caso en los *millennials*, se señala que algunos autores sostienen que su principal característica es haber crecido con la influencia directa de las Tecnologías de la información y las comunicaciones TICs y el impacto de la Era de la Digitalización. Centralmente, el uso de los medios de tecnología son parte de su forma de vida, son aficionados a la tecnología del entretenimiento y usuarios asiduos de las redes sociales. Son emprendedores, creadores y privilegian hacer lo que más les gusta. Son apasionados por viajar y compartir estas experiencias a través de las redes sociales. En lo que hace a la educación Díaz-Sarmiento, López-Lambraño, Roncallo-Lafont (2017, p. 199) plantean que esta generación es adepta a oficios y carreras profesionales no tradicionales incluso se forman por medios innovadores como la educación virtual; en general, procuran tener una excelente formación académica.

Respecto al trabajo, Díaz-Sarmiento, López-Lambraño, Roncallo-Lafont (2017, p. 200) describen que los *millennials* buscan la flexibilidad horaria y la autonomía en el manejo de su tiempo; están interesados en el placer y la diversión en los puestos de trabajo; buscan constantemente nuevas oportunidades; sus expectativas frente al trabajo se centran en la libertad para tomar decisiones, las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, la comunicación abierta y el respeto por su estilo de vida; son independientes, delegan responsabilidades, etc.

Estas características de la generación *millennial* y su interacción en el diario vivir con la tecnología, les ha permitido contar con particulares habilidades y un eje importante en el desempeño como fuerza laboral activa y potencial. Así lo indican informes de diferentes

6 Autores como Manpowergroup, consultora Delloite, Accenture, Borrachia, Peirone, entre otros.

7 A hoy están en un rango etario no superior a los 40 años.

8 A hoy están en un rango etario no superior a los 24 años

9 A hoy están en un rango etario no superior a los 10 años.

estudios a nivel global y específicamente para Argentina, entre otras, fuentes referenciales de Manpowergroup, Accenture, Banco Mundial y BID-INTAL.

La Real Academia Española define la “habilidad” como la capacidad/destreza de alguien para desempeñar de manera correcta y con facilidad una tarea o actividad, es decir, una aptitud que puede ser física, mental o social.

En conjunto, las habilidades/destrezas de los *millennials* se identifican así: a) La rápida adaptación a diferentes entornos: esta generación muestra un constante interés por el movimiento tanto en el entorno de sus actividades personales como laborales, desarrollando una importante capacidad de adaptación. b) La activa interacción social: la propia conectividad permanente con la información circulante, en especial por la web y las redes sociales, los hacen ser abiertos y participativos en los diferentes ambientes sociales. c) La agilidad en la búsqueda de soluciones a situaciones adversas: los estudios indican cómo esta generación surgió de los cambios mundiales de finales del siglo XX en especial, por la internacionalización de la economía y la globalización, navegan por escenarios cambiantes de desafíos y retos, lo que les permite ligereza en dar respuesta a condiciones antagónicas en sus actividades de trabajo (MANPOWERGROUP, 2017; ACCENTURE, 2018).

El informe del Banco Mundial (2019a, p. 50) destaca el desarrollo de habilidades socio conductuales y capacidades características en los grupos generacionales de la era digital, las cuales aún, no pueden ser emuladas totalmente por las máquinas. Se destacan las aptitudes para el trabajo en equipo, la empatía, la capacidad de resolución de conflictos y el manejo de las relaciones.

Ahora bien, expertos como García Canclini (2004) sostienen que la innovación y la adaptación al mercado de trabajo frente a los factores de cambios y sus desafíos actuales y potenciales, son aspectos sustantivos que marcan diferencia a la hora de desarrollar actividades productivas y aunque la generación de los jóvenes *millennials* y sus subsiguientes, nacen

con la impronta de los cambios tecnológicos, también sabemos que el acceso y uso de las herramientas tecnológicas es diferencial.

En este sentido, un aspecto central en la vinculación jóvenes, trabajo y tecnología tiene que ver con el acceso a los recursos más avanzados de informática. En resumidas palabras, como sostiene García Canclini (2004), mientras que la mayoría de los jóvenes de América Latina circulará por la televisión gratuita y las reproducciones piratas, otros navegarán cotidianamente por las opciones más avanzadas de la red. Este manifiesto es una clara alusión a las economías con mejores y peores posibilidades de permitir a la población utilizar la tecnología y que esto redunde en beneficio para el mercado de trabajo. Asimismo, estas dificultades en el acceso a la tecnología implican consecuencias en la formación de diferencias culturales y rangos de diversidad e interculturalidad lejos de cualquier homogeneidad. Entre los jóvenes existen sectores con acceso a las más actualizadas tecnologías y sectores que viven en condiciones variables de pobreza y de limitaciones en el acceso a la educación, al mercado laboral y al consumo de bienes y servicios básicos, con lo cual las desigualdades inter e intra generacionales son una constante y no se aprovechan las propias habilidades tecnológicas de los jóvenes. Por mencionar un ejemplo, Argentina cerró el año 2019 con la cifra de 2/3 de la población total en condiciones de pobreza, datos que en 2020 (durante el primer semestre) se incrementaron a un 40,9% (ARGENTINA, 2020), es decir, sobre el total de proyección de casi 45,400 millones de habitantes para el 2020, una cifra cercana a 18,560 millones de Argentinos son pobres; y ahondando más en los datos, en el rango etario entre 15 y 29 años de la cifra total estimada de 7 millones de habitantes, el 28,8% son pobres (ARGENTINA, 2020, p. 6).

Por su parte, respecto a la conectividad de internet en Argentina Basco y Carballo (2017, p. 79) señalan que el país se ubica entre los 3 primeros países de América Latina en penetración de banda ancha fija y de líneas con tecnología 4G, lo cual permite mayor veloci-

dad y calidad a las conexiones de banda ancha móvil, registrando 15,6 millones de líneas con dispositivos 4G y penetración del 37% sobre el total de la población.

El reporte del INDEC (ARGENTINA, 2019) sobre los indicadores al cuarto trimestre de 2018 en accesos y uso de las tecnologías de la información y la comunicación en Argentina, reportaron un 64% de hogares con acceso a computadora; 80,3% de hogares con acceso a internet; 42,6% de población que utiliza computadora y, el 77,7% de población que utiliza internet.

No obstante, estos datos de cobertura en líneas de banda ancha fija y móvil y de acceso general a la tecnología en la población de Argentina cruzados contra los datos de pobreza, indican una clara desigualdad entre millones de jóvenes quienes no tienen plenas garantías ni reales posibilidades de implementar sus habilidades soportadas en tecnologías.

Cabe destacar por último un dato interesante sobre el desarrollo en Argentina de tecnologías e innovaciones¹⁰. En la interacción entre tecnologías e innovación, la capacidad, la potencialidad y el emprendimiento local son aspectos destacados por autores argentinos. Más específicamente, el estudio realizado a lo largo de todo el territorio nacional denominado “Argentina Innovadora”, Estenssoro y Naishtat (2017, p. 263) identifican múltiples modelos aspiracionales destacados en la transmisión de valores positivos de generación en generación y el arraigo histórico local. Resaltan, además, el escalamiento de los unicornios argentinos a nivel Latinoamericano, tales casos de Despegar, Globant, OLX, Mercado Libre y mencionando diferentes ejemplos de emprendimientos surgidos en momentos difíciles del contexto social, político y económico que no obstante reflejan la alta cualificación del capital social de Argentina.

¹⁰ Respecto al concepto de innovación, Joseph A. Schumpeter en su teoría del desarrollo económico (1911), entiende el “desarrollo” como un proceso dinámico de cambios originados desde el propio sistema no afectados por factores exógenos o externalidades, sino sólo endógenos y, plantea cómo la motivación principal del desarrollo microeconómico está centrada en las innovaciones

5 UNA EXPERIENCIA DE COOPERATIVISMO Y 3D

Buena parte de los *millennials* muestran una fuerte capacidad hacia la innovación y frente a lo cual, puede considerarse un ejemplo de ello, la cooperativa “LC”. La misma, nuclea jóvenes típicos de esta generación y como describíamos en el apartado anterior, muestran fuerte conexión no solo con la tecnología sino también con la innovación tecnológica.

Más específicamente son un grupo de seis amigos argentinos con residencia en la ciudad de Buenos Aires, de entre 24 y 38 años, la mayoría veinteañeros, con la composición de una mujer y cinco varones. Durante el primer semestre de 2018, deciden consolidar la experiencia de conformar una cooperativa de trabajo como una unidad productiva del sector de servicios.

Con antecedentes comunes de servicio social comunitario, se unieron y planearon la gestión y operación de una idea de base tecnológica. Su objeto inicial se centró en cómo aprovechar sus propias capacidades para obtener un beneficio para sí mismos y para la sociedad. Primeramente, en paralelo a sus actividades individuales se afianzan como equipo de trabajo aportando se propia experiencia y cualificación académica relacionadas con las áreas tecnológicas, unos con formación universitaria de grado en curso y otros titulados, en abogacía, economía, ingeniería de sistemas, ingeniería eléctrica y de programación. Estos factores en conjunto favorecen la creación de LC vinculada a la impresión 3D.

Cabe decir aquí que la evolución de la tecnología hace posible disponer de técnicas para el avance de la ciencia y en especial para su uso e implementación en el mercado de trabajo. Una de las destacadas es la tecnología de impresión 3D definido por Tecnología+Informática (2020), como un proceso de fabricación el cual conlleva a la producción a escala de objetos a partir de una construcción de modelos creados digitalmente. La impresión se logra por la adición de capas de material que son super-

puestas una sobre otra, de abajo hacia arriba para obtener un objeto final utilizando como material el plástico, siendo los más comunes el ABS y el PLA¹¹.

El modelo de negocio de la cooperativa LC se centró en la prestación de servicios en tecnología 3D incluyendo el diseño, la impresión y el escaneo; considerando línea de productos 3D propias. Para lograrlo, se valieron de diferentes recursos. De una parte económicos, con aportes de un subsidio y ahorros personales de los gestores del proyecto para la adquisición inicial de una máquina de impresión 3D (sumado a un proceso de reinversión posterior en la adquisición adicional de más impresoras, materiales y escáner como resultado de las ganancias obtenidas con los productos puestos en el mercado) y, de otra parte técnicos, con procesos de autoaprendizaje y autoconocimiento del uso de esta tecnología desde el punto cero y hasta el producto terminado apoyados en sus propias habilidades y en tutoriales disponibles en la web.

Como antecedente a la creación de la LC y mencionado anteriormente, los integrantes del equipo desde muy chicos, aún en etapa de estudios secundarios, venían realizando actividades sociales comunitarias, en especial, en contacto con poblaciones limitadas en desarrollo y subsistencia básica de la ciudad de Buenos Aires. Es así como su primera mirada estratégica se concentró en la población del asentamiento¹² de Saldías. Particularmente este asentamiento se localiza en la Comuna 2 (Recoleta) de la ciudad de Buenos Aires; alrededor de la estación ferroviaria de tren del ramal Belgrano Norte conocido como el Barrio ferroviario Saldías. El censo poblacional de 2010 registró una ocupación de 518 personas (ARGENTINA, 2012). Es una comunidad con servicio de energía eléctrica,

no obstante, a la espera de disponer de cloacas, asfalto y gas, entre otros servicios básicos. Durante 2019, avanzaron en la vinculación de habitantes de la población de Villa Oculta, ubicada en la zona del barrio de Villa Lugano y la zona de Villa Crespo, igualmente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Para dar curso a esta experiencia productiva, las funciones del estatuto de creación¹³ contemplan: diseño y Producción de objetos impresos en 3D para el hogar, merchandising y maquetismo; diseño y producción gráfica e imprenta; desarrollo de hardware y software, relacionado a la impresión 3D y a la producción por impresión 3D; brindar servicios de consultoría para soluciones tecnológicas.; realizar el seguimiento técnico y servicio post-venta de hardware y software desarrollados.

En cuanto a los productos desarrollados por la cooperativa tienen una marcada tendencia temática y línea propia, tal como lo registra la nota publicada en Alerta Cultural (2019, *online*): “entre sus creaciones originales se encuentran objetos para uso diario y decoración como son las masetas, ganchos para las bolsas y, bustos de próceres; lo más vendido son llaveros personalizados que fueron el boom del 2018.” Durante el 2019, se desarrollaron entre otros, productos para los fanáticos de Pokémon; trofeos para la liga de fútbol femenina; alcancías y muñecos de personajes como Mario Bross, Homero Simpson, etc.

Entre algunas actividades sociales y culturales donde han participado y presentando sus productos están los encuentros en el Parque Patricios de la Ciudad de Buenos Aires como parte de la llamada “Ciudad del Conocimiento” (polo de espacio de impulso a la tecnología, la ciencia, el conocimiento y el desarrollo tecnológico en la ciudad) y encuentros nacionales, como fue el caso de la versión 34 de mujeres realizado en la ciudad de La Plata, Buenos Aires en octubre de 2019.

Tomando en cuenta las últimas actividades señaladas es interesante observar que los fines que persigue la LC, no se limitan solo a la

11 PLA y ABS son tipos de filamentos para impresión 3D. El PLA es un termoplástico hecho a base de maíz o caña de azúcar. El filamento ABS es un plástico a base de aceite que es fuerte y resistente.

12 Por asentamiento se entiende un grupo de personas instaladas irregularmente sobre predios estatales o privados, los cuales no pueden ser urbanizados, ni destinados a un uso residencial.

13 Constituido legalmente en agosto de 2018.

generación de trabajo para sus propios socios sino antes bien se contempla la promoción de acciones en relación a la comunidad más amplia. De aquí es interesante destacar los vínculos establecidos entre la cooperativa y el entramado del asentamiento. Dado que esta LC, guarda también un sentido social importante, de apoyo hacia los habitantes más vulnerables, la intención de unir su hábitat tecnológico y su capacidad de gestión productiva, el interés está en producir resultados muy significativos para el desarrollo del territorio.

En este sentido, la cooperativa es un ejemplo de experiencia productiva estratégica del sector servicios de cómo el uso e implementación tecnológica conduce a un impacto en la sociedad. Los impactos de esta LC se consolidan tanto en la oportunidad como en la apropiación comunitaria. Por un lado, la oportunidad, a partir de la oferta de espacios de capacitación y la habilitación de espacios laborales (inicialmente indirectos) para miembros de poblaciones desurbanizadas. Asimismo, y muy significativamente la apropiación, con la enseñanza de técnicas del uso de las tecnologías 3D a la población infantil (generación *alfa*) de estos mismos sectores. De hecho, resultan interesantes las actividades tipo talleres (especialmente los días sábados) que desarrollan con los infantes que interactúan con los instrumentos utilizados en el proceso productivo de esta tecnología 3D, entre otros con cortadores de galletitas y moldes para dibujar, lo cual se realiza directamente en los talleres de la cooperativa.

A poco de su creación y a solo meses de gestión esta LC, ha iniciado un proceso paulatino para generar espacios de empleo y la difusión del conocimiento tecnológico de la impresión 3D. Su foco de atención dirigido al apoyo en comunidades carentes de acceso directo a tecnologías como ésta y el alto déficit en opciones de empleos productivos, dado que son comunidades localizadas en el alto rango de pobreza registrada en Argentina, son ejemplo de cómo aportar desde el uso y la implementación de la tecnología en beneficio para reducir las desigualdades sociales.

Por último, es importante señalar que, en 2019, LC ha tenido un significativo avance respecto al año anterior, logrando generar entre 6 y 10 puestos de trabajo indirectos para pobladores del asentamiento Saldías. Sin embargo, el año 2019 no fue para la cooperativa un periodo ajeno a las incertidumbres y desequilibrios impuestos por la situación macroeconómica del país. La mayor fuente de desajuste y desfasaje está dada por la tasa de cambio del dólar, que afecta directamente su capacidad de adquisición de insumos como el plástico (fundamentalmente provenientes del exterior) y, por ende, la rentabilidad del negocio. Los efectos de tales desequilibrios generan perjuicios dado que el incremento de sus productos impacta en la merma del consumo de los mismos.

Los obstáculos referidos no han generado aun el cierre de la experiencia, sino ocasionado, periodos de cierta discontinuidad o merma en sus actividades. No obstante, los protagonistas de nuestra historia afirman que esperarán condiciones medianamente favorables para reforzar sus actividades siguiendo siempre con su lema y caballito de batalla: “sí pensamos, diseñamos; sí diseñamos, imprimimos, sí imprimimos, transformamos” (LC, 2020).

6 A MODO DE CIERRE

A lo largo de este trabajo, hemos hilvanado algunas cuestiones en creciente discusión ligadas al marco actual del acelerado ritmo del desarrollo tecnológico y sus impactos en nuestras sociedades que están afectando la economía, la producción y el mercado de trabajo, así como la estructura misma de las relaciones sociales que en ellas establecemos. En esta misma dirección, la dinámica de nuestras actividades productivas y el trabajo van dando cuenta de transformaciones cada vez más notorias en su fisonomía.

Aquí retomamos una cooperativa de reciente creación en el contexto argentino, más específicamente una experiencia situada en la Ciudad de Buenos Aires, cuyos servicios y producción se basan en la tecnología 3D. El interés de presentar y analizar su estructura, confor-

mación, fines y actividades que desarrolla, ha tenido la intención de mostrar posibilidades y potencialidades, presentes en el escenario. Suscriben también al interés de prestar atención a las problemáticas existentes y las profundas brechas respecto al uso de la tecnológica, incluso entre aquellos que son parte de una misma generación *millennials*. En este sentido, la experiencia de esta LC tiene alcance en tanto generadora de un beneficio en las poblaciones menos favorecidas social, económica y culturalmente. Beneficio que se traduce, por una parte, en la generación de alternativas de trabajo productivas; de otra parte, en las actividades de interacción de los infantes en el desarrollo de sus habilidades tecnológicas.

Considerando las cuestiones hasta aquí señaladas, a nuestro entender, apoyar al cooperativismo productivo y de base tecnológica será una tarea sumamente necesaria en el presente y de cara al futuro. Tomando en cuenta que además de la LC aquí esbozada la realidad nos confronta a múltiples experiencias atravesadas por los fines que persigue este ejemplo entendemos que ello nos convoca más que a un cierre a una apertura de debates en torno a los desafíos que conlleva el trabajo, la tecnología, los modos de organización social y laboral. Ante ello destacamos dos de los que consideramos interrogantes de magnitud en futuros desarrollos, por un lado, nos preguntamos, ¿cuán inminente es la discusión sobre el fin social del desarrollo tecnológico?; ¿cuál es el papel de las políticas públicas en este contexto tecnológico?; Y, retomando el concepto de *millennials* y aún más tomando en cuenta las generaciones futuras ¿qué tipo de acciones y estrategias podrían contribuir a un mayor desarrollo de innovaciones tecnológicas que morigeren las profundas brechas tecnológicas intra e intergeneracionales?.

REFERENCIAS

ACCENTURE. **La clave está en el aprendizaje, pero no tal como la conocemos**: cómo acelerar la adquisición de habilidades en la era de las tecnologías inteligentes. Buenos Aires:

Accenture, 2018.

ACCENTURE. **Inclusión en la economía digital**. Ponencia presentada en Casos de Innovación Social en organismos y comunidad, Programa de gestión de la innovación, Universidad de Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Buenos Aires, 2019.

ALERTA CULTURAL. **Cooperativa Argentina 3D**. 2019. Disponible en: <http://www.alertacultural.com/cooperativa-argentina-3d/>. Acceso en: 5 fev. 2020.

ARGENTINA. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos Primer semestre de 2020. **Condiciones de vida**, v. 4, n. 13, 2020. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_01_200703093514.pdf. Acceso en: 5 fev. 2020.

ARGENTINA. Instituto Nacional de Censos y Estadísticas INDEC. Mercado de trabajo: tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). **Informes Técnicos**, v. 3, n. 5, 2019. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim19ED-75D3E4D2.pdf. Acceso en: 5 fev. 2020.

ARGENTINA. Instituto Nacional de Censos y Estadísticas INDEC (2012). **Censo nacional de población, hogares y viviendas 2010: censo del Bicentenario: resultados definitivos**. Serie B no 2. Buenos Aires: INDEC, 2012.

BASCO, A. I.; CARBALLO, M. **Compás Millennial: La generación Y en la era de la integración 4.0**. Buenos Aires: BID-INTAL, 2017.

BANCO MUNDIAL. **Informe sobre el desarrollo mundial: La naturaleza cambiante del trabajo**. Washington: Banco Mundial, 2019a.

BANCO MUNDIAL. Estadísticas de población mundial. 2019. Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/>

- bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL. Acceso en: 5 fev. 2020.
- BITAR, S. **El futuro del trabajo en América Latina: ¿cómo impactará la digitalización y qué hacer?**. Washington: Diálogo Interamericano, 2020.
- CAMPO, C. La tecnología digital y su impacto en los procesos productivos industriales. **Revista Enfoques**, Argentina, n. 7, 2018.
- CASTELLS, M. **La Era de la Información**. Economía, sociedad y cultura. La Sociedad Red. 2. ed. Madrid: Alianza Editorial, 2000.
- DÍAZ-SARMIENTO, C.; LÓPEZ-LAMBRAÑO, M. Y; RONCALLO-LAFONT, L. Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y Millennial. **Revista Clío América**, v. 11, n. 22, p. 188-204, 2017.
- EY. **Las ventajas de la disrupción: megatendencias para el 2016 y a futuro**. [S.l.]: EY Questions, 2016.
- ESTENSSORO, M. E. Y.; NAISHTAT, S. **Argentina Innovadora**. 2. ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Sudamericana, 2017.
- FORO ECONÓMICO MUNDIAL WEF. **The Global Risks Report 2019**. 2019. Disponible en: <http://reports.weforum.org/global-risks-2019/chapter-one/>. Acceso en: 5 fev. 2020.
- GARCÍA CANCLINI, N. **Diferentes, desiguales y desconectados**. Barcelona: Gedisa, 2004.
- GUTIÉRREZ, M. A. **Próximas tecnologías: impacto**. 2016. Disponible en: <https://www.losandes.com.ar/article/proximas-tecnologias-impacto>. Acceso en: 5 fev. 2020.
- LECCARDI, C.; FEIXA, C. El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. **Revista Última década**, v. 19, n. 34, p. 11-32, 2011.
- MANPOWERGROUP. **Las carreras de los Millennials: Visión 2020**. Datos, cifras y consejos prácticos de los expertos en recursos humanos. [S.l.: s.n.], 2018.
- MANPOWERGROUP. **Revolución de las habilidades 2.0: los robots no necesitan aplicar: soluciones humanas para la Revolución de las Habilidades**. [S.l.: s.n.], 2017.
- NOVICK, M. La resignificación del trabajo en la sociedad del conocimiento. **Revista Trabajo: El trabajo en la Economía del Conocimiento**, México, v. 4, n. 6, p. 51-72, 2010.
- OPPENHEIMER, A. **Sálvese quien pueda: el futuro del trabajo en la era de la automatización**. Ciudad de México: Debate, 2018.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO OIT. **Información Institucional**. 2019. Disponible en: www.ilo.org. Acceso en: 5 fev. 2020.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO -OCDE. **PISA: Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos**. Resultados año 2018. 2019. Disponible en: <https://www.oecd.org/pisa/pisaenespaol.htm>. Acceso en: 5 fev. 2020.
- PEIRONE, F. El giro copernicano de los jóvenes actuales. Desafíos filosóficos y pedagógicos de una cosmovisión emergente. In: TRABAJO PRESENTADO EN LAS XVII JORNADAS SAPFI 20º ANIVERSARIO: 1994-2014 “Volver a pensar la escuela secundaria y la enseñanza filosófica 20 años después”, 17., 2014, Buenos Aires. **Anais [...]**. Buenos Aires: Colegio Nacional Buenos Aires, 2014.

PLATA, B. E. (2019). La tecnología en el futuro del trabajo en Argentina: una revisión desde la mirada empresarial, universitaria y del Estado. *In: PAZOS, David Villacis (ed.). Una visión internacional de prospectiva multisectorial.* Quito: UPACIFICO, 2019. p. 197-227.

RIFKIN, J. **El fin del trabajo.** Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era. Buenos Aires: Paidós, 1996.

SCHWAB, K. **La cuarta revolución industrial.** Debate: World Economic Forum. Tecnología+Informática (2020). ¿Qué son las impresoras 3D? ¿Para qué sirven?. 2016. Disponible en: <https://www.tecnologia-informatica.com/impresoras-3d-que-son-como-funcionan-impresion-3d/>. Acceso en: 5 fev. 2020.

TOFFLER, A. **La tercera Ola.** [S.l.]: Bantam Books, 1980.

ARTIGOS

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM GERENCIAL EM UMA UNIDADE DE SAÚDE DA FAMÍLIA: OS DESAFIOS DE PROFISSIONAIS DE SAÚDE NA ATUAÇÃO GERENCIAL**THE MANAGERIAL LEARNING PROCESS IN A FAMILY HEALTH UNIT: THE CHALLENGES OF HEALTH PROFESSIONALS IN MANAGERIAL PERFORMANCE**

RESUMO

Este estudo objetiva compreender o processo de aprendizagem gerencial realizado por profissionais sem formação em gestão, contemplando a identificação de fatores limitantes e facilitadores e identificando as competências desenvolvidas pelos entrevistados neste processo de aprendizagem. A pesquisa de cunho qualitativo ocorreu por meio da aplicação de entrevistas com profissionais de saúde que atuam como gerentes em unidades de saúde da família na cidade de João Pessoa/PB. Os relatos resultam reflexões acerca da influência de valores familiares, do seu controle emocional, do uso de análise reflexiva para as tomadas de decisões, do desconforto da não utilização de sua formação no processo de gerenciamento e da insegurança na instabilidade do cargo. Concluímos que a falta de preparo para assumir cargos gerenciais conduz os entrevistados a aprenderem, socialmente, por meio de troca de experiência e de práticas que proporcionaram vivenciar melhor situações peculiares do trabalho.

Edilson Alcântara de Oliveira
edilsonweb@hotmail.com
Bacharel em Administração (CCSA/UFPB). Agente Comunitário de Saúde do Município de João Pessoa/PB

Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
anacarolinakruta@gmail.com
Doutora em Administração (PPGA/UFPB) e Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional (PGPCI) do CCSA/UFPB.

Thales Batista de Lima
thalesbatista@gmail.com
Doutor em Administração (PPGA/UFPB) e Professor adjunto do DCSA/CCAE/UFPB.

Palavras-chave: Processo de Aprendizagem Gerencial. Competência Profissional. Fatores Limitantes e Facilitadores. Troca de Experiência. Unidade de Saúde da Família.

ABSTRACT

This study aims to understand the managerial learning process carried out by professionals without management training, contemplating the identification of limiting and facilitating factors and identifying the skills developed by the interviewees in this learning process. The research, qualitative in nature, occurred through the application of interviews with health professionals who work as managers in family health units in the city of João Pessoa-PB.

The reports result in reflections about the influence of family values, their emotional control, the use of reflexive analysis for decision making, the discomfort of not using their training in the management process and the insecurity in the instability of the position. It is concluded that the lack of preparation to assume managerial positions leads to the interviewees to learn socially through exchange of experience and practices that provide better experience of peculiar work situations.

Keywords: Managerial Learning Process. Professional Competence. Limiting and Facilitators Factors. Exchange of Experience. Family Health Unit.

1 INTRODUÇÃO

Os gerentes são avaliados e cobrados, constantemente, por resultados satisfatórios. Com isso, eles precisam ter capacidade de aprender continuamente e transformar seus conhecimentos em resultados positivos para a organização. Os diferentes contextos, o ambiente e as diversas culturas organizacionais fazem que seja necessário entender suas atitudes para cada mudança de maneira mais profunda e singular (CUNHA, 2005).

Assim, a formação de competências gerenciais por meio de atividades relacionadas à educação e ao desenvolvimento é fundamental para produção de aprendizagem gerencial (SILVA, 2008). Desse modo, o gerenciamento da aprendizagem se relaciona aos processos que ocorrem na prática gerencial como também em experiências vividas no contexto do trabalho e da vida pessoal.

O processo de aprendizagem gerencial tem sua base nas competências desenvolvidas por meio da junção entre a aprendizagem formal e a informal, que, segundo Antonello (2011), é a maneira de tornar a prática gerencial mais eficiente. A aprendizagem formal é responsável pelo aprendizado mais estruturado, baseado em estudos e teorias, enquanto a informal pode ocorrer no próprio ambiente de traba-

lho ou em uma simples conversa, por exemplo (FLACH; ANTONELLO, 2010).

Assim, este estudo busca compreender o processo de aprendizagem gerencial em uma Unidade de Saúde da Família realizado por profissionais sem formação em gestão na cidade de João Pessoa-PB, contemplando a identificação de fatores limitantes e facilitadores, identificando as competências desenvolvidas pelos entrevistados neste processo de aprendizagem. Considerando as duas vertentes de aprendizagem voltadas para a formação profissional, entender como acontece o desenvolvimento de competências pode auxiliar os gerentes em suas diferentes tomadas de decisão e a desenvolver as habilidades necessárias para agir.

Assim, a relevância do estudo está em apresentar como a aprendizagem informal pode contribuir para minimizar a lacuna de aprendizagem formal em gestão de profissionais da saúde que atuam como gerentes. A aprendizagem pode advir das experiências vividas, revelando que o processo da aprendizagem tem origem tanto nos campos formais da educação quanto nos informais provenientes das experiências profissionais e sociais (SANTOS; SILVA, 2012).

Dessa forma, compreender o desenvolvimento gerencial pode ser uma alternativa para os profissionais de saúde que não tiveram aprendizagem formal em gestão, de modo a fomentar o desenvolvimento de competências e suprir a carência de conhecimentos para atuação profissional na prática gerencial. É a busca por esse nível de compreensão que revela a importância deste estudo.

Apesar de terem sido encontrados estudos que apresentam a preocupação em conhecer a atuação de profissionais de saúde que atuam em cargos gerenciais (SILVA; ZACCARELLI, 2012; FURUKAWA; CUNHA, 2011), nenhum deles teve como foco a identificação das competências desenvolvidas no exercício da função por meio da compreensão do processo de aprendizagem desses profissionais sem formação em gestão. Contudo, conhecer o processo de formação e desenvolvimento de competên-

cias com profissionais de áreas distintas da gestão como fizeram Godoy e D'Amélio (2012) ao pesquisarem três grupos profissionais e Leite, Araújo Bispo e Silva (2018), ao realizarem pesquisa com engenheiros de uma companhia de eletricidade mostram que este estudo pode trazer contribuições teóricas e práticas aos estudos de competências e aprendizagem.

Para tanto, a fim de compreender o processo de aprendizagem gerencial de profissionais de saúde, que não possuem formação em gestão, foram entrevistados dois fisioterapeutas que atuam como gerentes de uma Unidade de Saúde da Família por meio da técnica da história de vida.

O artigo está estruturado, além dessa introdução, no arcabouço teórico, que focou na aprendizagem gerencial e nas competências gerenciais. Em seguida, apresentamos os procedimentos metodológicos, de natureza qualitativa e, por fim, a análise dos resultados e as conclusões.

2 APRENDIZAGEM GERENCIAL

A aprendizagem não acontece apenas de maneira individual, mas também de forma coletiva, conforme Silva (2009), ela ocorre a partir de um contexto de participação social. As experiências vividas no contexto da vida pessoal têm influência direta no conteúdo e no processo da aprendizagem gerencial. Para o autor, a aprendizagem gerencial é o estudo do gerenciamento dos processos de aprendizagem diretamente relacionados à prática gerencial, incluindo a educação e o desenvolvimento gerencial.

O processo de aprendizagem gerencial é dividido em formal e informal. Contudo, tanto a aprendizagem informal pode ocorrer em situações formais de ensino, como nos processos informais pode ocorrer o surgimento de características oriundas dos processos de aprendizagem formal. Em grande parte da literatura sobre o tema de aprendizagem formal e informal, o esforço é concentrado em buscar atributos que definam e separem, radicalmente, as duas

formas, quando o melhor seria concentrar esforços em analisar e identificar a sua integração, dando destaque às capacidades que podem ser apreendidas tanto nos métodos formais, quanto informais (ANTONELLO, 2005, 2011). Assim, para maior efetividade dos processos de aprendizagem, é melhor que haja um processo de aproximação entre os dois tipos, e não um processo de diferenciação.

Bitencourt (2005) ressalta que a aprendizagem gerencial é um processo que faz parte do próprio indivíduo e envolve conteúdos relativos às várias circunstâncias de vida. Closs e Antonello (2011) relatam que os processos de aprendizagem gerencial têm relação com o indivíduo e suas interações, pois o gestor pratica a interação com diversos *stakeholders*, os quais possuem as mais diversas personalidades, criando uma interação coletiva com o ambiente, logo uma interseção psicológica e social relacionada à aprendizagem.

Assim, no contexto social da aprendizagem gerencial, os gerentes não precisam apenas de um currículo de aprendizagem, mas sim de um currículo estruturado a partir do momento de sua legitimação junto ao grupo social. A legitimação oferecerá ao gerente a oportunidade de interagir de maneira mais efetiva, tendo como base todo conhecimento conquistado durante sua vida e ligado ao contexto de sua atuação, consolidando, assim, sua aprendizagem (SILVA, 2009).

O processo de aprendizagem tem relação com o meio em que o indivíduo está inserido e se desenvolve, pois ele não é criado apenas na mente humana, surge da participação e interação do homem com atividades sociais (QUEIROZ, 1988; CLOSS; ANTONELLO, 2011).

Para Closs e Antonello (2011), o processo de aprendizagem está ligado a conceitos de flexibilidade, sendo, por meio dos relatos da vida do indivíduo, com base nos seus processos de aprendizagem e reflexão, possível entender como ele acontece. Para compreender esse processo de aprendizagem, é necessária uma análise do contexto grupal, cultural, ideológico e histórico, visto que as experiências

pessoais são frutos de todo um contexto e não acontece de forma exclusivamente individual.

O processo de reflexão de gestores foi pesquisado por Melo *et al.* (2020), a partir do desenvolvimento de uma pesquisa com 15 gestores de setores diversos. Eles concluíram com a relevância do processo reflexivo para a prática gerencial, visto que todos os entrevistados demonstraram adotar a reflexão em suas rotinas diárias, tanto no âmbito profissional, quanto no pessoal.

Nesse sentido, Silva (2009) afirma existir forte ligação entre “experiência” e “aprendizagem”. As experiências vividas geram significativo aprendizado e podem ocorrer tanto nas situações profissionais quanto fora delas. São as experiências vivenciadas e o significado que os gerentes dão a elas que farão que ele aprenda e visualize a situação nova de maneira diferente da anterior, pois foi capaz de ressignificar a vivência por meio do processo reflexivo.

3 APRENDIZAGEM GERENCIAL POR MEIO DO RELATO DE HISTÓRIA DE VIDA

Ao relatar sua vida, o indivíduo remete a questões de cunho profundo no âmbito das emoções, e isso deixa transparecer sentimentos relacionados tanto ao prazer como também ao mal-estar, passando da libertação total ao possível constrangimento. Essas emoções não são representadas na literatura da aprendizagem gerencial, e fatores bem relevantes como o estresse, o medo e a ansiedade podem ter influência negativa direta na capacidade de aprendizado do indivíduo (CLOSS; ANTONELLO, 2011).

Para uma boa compreensão sobre o universo do informante em seu relato de vida, faz-se necessário que o pesquisador busque, por meio do método de história de vida, entender como acontece a aprendizagem, e tenha uma certa proximidade com o entrevistado, pois, além de toda a formação teórica e metodológica, faz-se necessário ter também sensibilidade, uma boa afetividade e, principalmente, respeito para com o entrevistado, a fim de que ele fique em situação confortável para relatar suas expe-

riências de vida (FERNANDES, 2010).

Closs e Antonello (2011) salientam que o desafio para compreender por meio dos relatos de histórias de vida tem total concordância com os desafios encontrados nos estudos sobre processos de aprendizagem gerencial, os quais envolvem distintos processos de aprendizagem com um empenho capaz de captar toda a sua complexidade e diversidade em suas dimensões de forma simultânea. Desse modo, por meio dos relatos de histórias de vida, torna-se possível a compreensão dos processos de aprendizagem que acontecem com as práticas de trabalho, interagindo com aspectos objetivos como o contexto econômico, político, social e histórico, como também aspectos subjetivos, exercendo sua interação com o papel de espaço, de tempo e das emoções. Como resultado, obtêm-se construções sociais e de sentido, que são inerentes tanto ao indivíduo quanto à coletividade.

Silva (2009) relata que a carreira gerencial nunca deve ser analisada de maneira isolada, pois outras carreiras devem ser incorporadas, como a carreira familiar e a pessoal, pois o sucesso na gerência deve ser analisado de forma ampla, sempre considerando os diversos aspectos sociais da vida.

Segundo Silva (2008), a aprendizagem gerencial é um processo multidimensional que abrange a dimensão objetiva e a dimensão subjetiva da prática gerencial. A dimensão objetiva diz respeito aos meios de aprendizagem oriundos de ações formais, relacionadas à formação técnica-profissional, e à formação de conhecimentos e competências técnicas, orientadas para a prática gerencial, com contribuição direta à reflexão e ao desenvolvimento de uma melhor visão sistêmica, como também nas negociações, no trabalho em equipe e nas técnicas para tomadas de decisões. A dimensão subjetiva está alojada no interior da pessoa, o que a torna algo singular, contribuindo diretamente para a aprendizagem, sendo determinante no desenvolvimento pessoal e no desenvolvimento das competências em ação.

4 AS COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM GERENCIAL

Conceituar competência não é simples, pois, como afirma Le Boterf (2003), este conceito se encontra em constante construção. Zarifian (2001) trata competência como algo que supera sua qualificação; ela é a capacidade que o indivíduo tem em tomar a iniciativa responsável e reconhecida pelas pessoas. Le Boterf (2003) relata que as competências estão diretamente relacionadas a variáveis da aprendizagem, convergindo entre a pessoa, sua formação profissional e as suas experiências vividas. Assim, para ele, competência é um saber agir responsável, que incorpora a integração, a mobilização e a transmissão de conhecimento, recurso e habilidade, para um determinado contexto, gerando o reconhecimento alheio.

No processo de construção das competências gerenciais, as organizações investem no desenvolvimento gerencial, pois o desempenho de seus gestores está diretamente associado ao desempenho da organização, visto que os gestores são os principais responsáveis por estabelecer o pensamento estratégico e implementá-lo nas ações (RUAS, 2005). Segundo Antonello (2011), é difícil a compreensão do processo de aprendizagem das competências gerenciais exclusivamente pelos métodos formais do desenvolvimento, uma vez que, nos meios informais, podemos aprender por meio do autodirecionamento e das experiências vivenciadas.

Para Mintzberg e Quinn (2001), é a partir de experiências profissionais anteriores que o indivíduo desenvolve determinados conhecimentos e atitudes e transforma-os em um conjunto de modelos mentais e, com base nesses modelos, o indivíduo interpreta o mundo e define sua própria maneira de atuar. É comum que indivíduos reúnam competências gerais e específicas vinculadas ao seu setor de ocupação, e isto defina sua forma de resolver problemas e de realizar determinadas tarefas.

Percebemos, então, que a junção das diferentes competências necessárias ao efetivo

papel gerencial se dá de maneira completamente abrangente, com seu desenvolvimento, embasado tanto nas características pessoais como também proveniente do aproveitamento das experiências anteriores ao ambiente profissional, ou seja, para além da educação formal, percebemos, também, que o desenvolvimento de competências a partir da aprendizagem informal influencia a atuação do gestor, tendo em vista, conforme afirmam Noe, Clarke e Klein (2014), que a aprendizagem informal ocorre de maneira contínua, envolvendo os conhecimentos preexistentes e a visão de mundo dos indivíduos, em um processo que gera mudança de comportamento do empregado por meio do aprofundamento e da ampliação de suas habilidades e conhecimentos.

Contudo, não podemos afirmar com exatidão que conjuntos de competências gerenciais são universalmente necessários, como também se torna impossível chegar a uma conclusão definitiva sobre quais as capacidades necessárias aos gerentes, visto que são genéricas e desenvolvem-se, diferentemente, em cada contexto organizacional (GODOY; D'AMELIO, 2012).

A construção das competências gerenciais é resultado da soma dos aprendizados obtidos tanto na educação formal, como os cursos de graduação, como nas experiências ocorridas no exercício da profissão e das vivências sociais e afetivas com a família ou mesmo na convivência profissional, sendo desenvolvidas tanto em uma dimensão individual, quanto coletiva (RUAS, 2005; SILVA, 2008; GODOY; D'AMELIO, 2012).

Por meio desta discussão da formação das competências gerenciais, optamos por investigar o desenvolvimento dessas competências com base no modelo desenvolvido por Cheetham e Chivers (1996) e suas atualizações (1998, 2000), consolidadas a partir do livro publicado pelos autores em 2005, pois esse é um modelo reconhecido por sua relevância e, conforme apontado por Godoy e D'Amelio (2012), apesar de o modelo ser voltado à identificação de competências profissionais, ele pode ser aplicável à identificação das competências gerenciais de profissionais com diversas formações.

Nesse modelo, os autores buscam integrar diversas abordagens, organizando as competências da seguinte forma: em seu núcleo, encontram-se quatro tipos de competências centrais: a primeira denominada de Competência do Conhecimento/ Cognitiva (composto pelo subgrupo das competências técnico/teórico, procedimental, contextual e tácito-prático); a segunda denominada de Competência Funcional (dela fazem parte as funções específicas, organizacional/processo/gerenciamento, mental e física); já a terceira refere-se à Competência Pessoal/ Comportamental (relacionadas às características social/vocacional e à intraprofissional); e a quarta intitulada de Competência de Valores/Ética (formada pelos valores pessoal e profissional).

Sobre esses quatro grupos, tem-se uma supervisão realizada por meio das Metacompetências que são uma habilidade para gerenciar uma habilidade, ou seja, elas refletem processos cognitivos de ordem superior, como a criatividade do indivíduo, sua capacidade de análise e resolução de problemas e o autodesenvolvimento (CHEETHAM; CHIVERS, 1996).

Por fim, a prática de qualquer competência retorna um *feedback*, ou seja, uma oportunidade de estudar e de refletir sobre o resultado obtido. Para incorporar o feedback ao modelo, os autores analisaram respostas de 80 profissionais pertencentes a 20 profissões diferentes.

Cheetham e Chivers (1998, 2000, 2005) adicionaram, ainda, quatro melhorias significativas ao Modelo de Competências Profissionais. A primeira diz respeito ao Contexto e Ambiente, sendo introduzidas no topo do modelo, de forma a gerar uma reflexão sobre a capacidade de moldar toda a experiência de um profissional em seu processo de trabalho. Em relação ao ambiente, o autor toma, como exemplo, que o *layout* de um determinado escritório de plano completamente aberto, certamente gerará uma perspectiva diferente de um *layout* de um escritório pessoal. A segunda melhoria no modelo acrescenta as Transcompetências, que se referem ao nível de comunicação e à capacidade de agilidade mental, que, de certa forma, são competências que abrangem outras

competências (CHEETHAM; CHIVERS, 1998, 2000, 2005).

A terceira atualização retoma a importância da Reflexão, que é tratada duas vezes no modelo, uma vez ao fundo como fonte de *feedback* como no modelo de 1996, mas agora também utilizada no topo como uma Super-Meta-Competência. A quarta alteração ao modelo reflete os aspectos de Personalidade e Motivação, em que a personalidade pode interferir, significativamente, nos aspectos da competência profissional, limitando consideravelmente o seu potencial, ou seja, um determinado tipo de personalidade pode contribuir ou, até mesmo, dificultar o desempenho em certos papéis profissionais. A motivação pode afetar o desempenho no trabalho e na vontade de desenvolver ou melhorar determinadas competências, como a possibilidade de aprender com a reflexão ou parar para refletir em primeiro lugar (CHEETHAM; CHIVERS, 1998, 2000, 2005).

Silva (2009) defende que a reflexão é um elemento essencial na aprendizagem de gerentes, oriunda da experiência do indivíduo que o faz refletir e mudar suas perspectivas de significado.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se caracteriza por ser uma pesquisa qualitativa básica, que, segundo Provanov e Freitas (2013), é quando se tem o objetivo de gerar determinados conhecimentos novos e úteis para a ciência, mas sem pretensão de aplicá-los de imediato, envolvendo verdades e interesses universais. O relato de história de vida dos entrevistados foi escolhido como método de coleta dos dados por meio de entrevistas do tipo narrativa.

Mesmo que a entrevista tenha seu cunho científico, ela deve ser mais bem tratada e conduzida como uma arte, de forma que, mesmo havendo estrutura nas questões utilizadas, elas serão passíveis de flexibilidade pelo pesquisador para que ela se adapte às mais diversas situações, visto que é impossível introduzir um roteiro rígido para analisar o contexto de his-

tórias de vida, pois o contexto varia de acordo com o entrevistado, e existem diversas maneiras de interpretar e representar as vozes dos narradores (CLOSS; ANTONELLO, 2011). Assim, a pesquisa se torna aberta, de forma que o entrevistado possa falar abertamente sobre sua vida e experiências, estando o pesquisador sempre atento à expressão ou ao estímulo do entrevistado (SPINDOLA; SANTOS, 2003).

Para tanto, sendo a subjetividade inerente a todas as fontes históricas, os fatos lembrados e esquecidos fazem parte integrante da história, não sendo possível existir fonte oral falsa. Estando na subjetividade a força da história oral, naquilo em que o depoente acredita ter mais importância do que realmente acontece, conforme alegam Gomes e Santana (2010).

Desse modo, a pesquisa foi conduzida em duas etapas: na primeira, o entrevistado foi convidado a relatar, livremente, sobre sua história de vida e as várias experiências no decorrer de toda sua carreira, desde a infância até o momento da entrevista; no segundo momento, foram utilizadas perguntas diretivas, por meio de um roteiro semiestruturado, buscando relacionar o relato da história de vida narrada pelo entrevistado no primeiro momento com o processo de desenvolvimento de competências sofrido por ele a partir de suas experiências sociais e profissionais fomentados pela aprendizagem gerencial. O roteiro de entrevistas da segunda etapa foi baseado no modelo já consolidado de Cheetham e Chivers (1996) e suas atualizações (1998, 2000), bem como a consolidação do modelo apresentado pelos autores em 2005, sobre o desenvolvimento de competências. Destacamos que os dois momentos da pesquisa foram gravados e transcritos na íntegra.

O estudo foi realizado em uma Unidade de Saúde da Família – USF, na cidade de João Pessoa, capital paraibana. João Pessoa possui cerca de 194 ESF (Equipes de Saúde da Família) em atividade. Essas equipes estão alojadas em mais de 100 USF, segundo dados da Prefeitura Municipal e, geralmente, cada prédio suporta até quatro equipes que trabalham em regime de integração.

As USF trabalham na Atenção Básica, prezando por um atendimento mais humanizado à população. Essas unidades têm como base as políticas públicas de humanização do Sistema Único de Saúde - SUS. Focam suas ações nas necessidades de saúde dos usuários dos territórios, buscando qualificar seu fluxo de atendimento por meio de uma escuta qualificada ao usuário das unidades, tendo como seu grande desafio fazer que cada usuário, ao chegar à USF, seja bem acolhido e possa ser encaminhado para os outros serviços de saúde da rede municipal. Tendo em vista que essa procura acontece, geralmente, em um momento de grande fragilidade do usuário que se encontra doente, a realização de um atendimento adequado é fundamental.

Este estudo optou por não revelar em qual USF os entrevistados atuam, não revelando seus nomes, a fim de manter a integridade deles. Como as pesquisas realizadas por meio da narrativa apresentam a peculiaridade de trabalhar com um reduzido número de participantes, em relação a outros métodos de pesquisa, foram realizadas entrevistas com dois profissionais, o que foi considerado suficiente para atender ao objetivo da pesquisa de compreender o processo de aprendizagem gerencial em uma Unidade de Saúde da Família, realizado por profissionais sem formação em gestão, pois, de acordo com Queiroz (1988), o relato de uma única história de vida pode ser capaz de apresentar comportamentos e técnicas, valores e ideologias, e aspectos oriundos de uma sociedade e de um grupo específico.

Os entrevistados, após aceitarem participar da pesquisa e assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, foram nominados neste trabalho de E1 e E2. A primeira entrevista foi realizada com E1, uma mulher de 35 anos com formação em fisioterapia, que trabalhava no cargo gerencial de Unidade de Saúde Família da capital, há cinco anos no momento da entrevista, sendo dois anos de serviços prestados à unidade estudada. A entrevista teve uma duração total de uma hora e 23 minutos, sendo registrada por gravação de áudio

e transcrita na íntegra, sendo, posteriormente, organizada e analisada.

A segunda entrevista, realizada com E2, um homem de 32 anos, com formação em fisioterapia, atuando como gerente de Unidade de Saúde da Família há três anos, no momento da entrevista, e que, por um ano e meio, esteve como gerente da unidade estudada; ao todo, a entrevista teve uma duração de uma hora e sete minutos, e, como na primeira entrevista, também foi transcrita, organizada e analisada.

Este estudo, para alcance de seu objetivo, ainda identifica fatores limitantes e facilitadores do processo de desenvolvimento das atividades gerenciais de profissionais que não possuem educação formal em gestão, bem como identifica as competências desenvolvidas pelos entrevistados neste processo de aprendizagem por meio dos relatos de suas histórias de vida.

Após a realização de diversas leituras do relato de cada entrevistado sobre suas histórias de vida, buscando interligar as experiências e os significados relevantes do relato de cada entrevistado com o objetivo do estudo, foi desenvolvida uma síntese da trajetória de vida de cada entrevistado, visando analisar as informações obtidas. Assim, a análise também ocorre por meio de uma análise de narrativas, entendendo a narrativa como um discurso que trata das ações que aconteceram no passado em caráter ideológico, ou seja, conectando as ideias dos discursos na história do próprio entrevistado (ALVES; BLIKSTEIN, 2006).

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 RELATO DA TRAJETÓRIA DE VIDA DE E1

E1 é carioca, tem 35 anos, filha de pernambucanos, tem dois irmãos, sendo ela a mais velha. Seu pai é militar do Exército, por isso ela teve que residir em diferentes locais do Brasil cada vez que o pai era transferido para outra cidade. Começou seus estudos em escola pública em Minas Gerais; em Belém, passou um tempo

em escola pública, mas logo começou a estudar em um Colégio Militar onde continuou até o terceiro ano. Tinha o sonho de ser dentista, mas acabou passando para fonoaudiologia na UFRJ, cursando apenas um ano e meio, pois seu pai estava sendo transferido para Belém.

Teve que prestar novo vestibular, passou para enfermagem, mas não se identificava com o curso, ficando apenas dois meses. Partiu, então, para realizar um novo vestibular, foi aprovada para dois cursos: de fisioterapia e terapia ocupacional, optando por fisioterapia, pois achava que tinha um mercado de trabalho melhor e que iria lidar mais com o paciente de modo mais hospitalar.

No dia de sua formatura, seu pai foi transferido para Belo Horizonte; chegando lá, ficou meio perdida, pois os colegas diziam que ela tinha um dom para a área respiratória, e ela não aceitava, pois gostava mesmo era de lidar com crianças, na neuropediatria, e um professor falava que ela iria trabalhar em uma UTI, mas ela achava as pessoas desse setor muito frias; o professor relatava que não era assim, que ela facilmente conseguiria colocar o seu jeito de trabalhar de uma forma mais humanizada. Conseguiu seu primeiro emprego, dentro de uma UTI cardíaca onde trabalhava à noite; duas semanas depois, conseguiu outro emprego em uma outra UTI; porém, durante o dia. Ficou nesses dois empregos por um período de dois anos, e neles foi crescendo profissionalmente.

Neste momento, seu pai recebe uma nova transferência, agora para a cidade de João Pessoa-PB, e ela, por ser muito ligada à família, abandona o trabalho e os acompanha. Em duas semanas, já conseguiu um novo emprego em um hospital, onde trabalhou por sete meses, sendo demitida por redução no quadro da organização. Rapidamente, foi aprovada na seleção em uma USF. Assumiu um novo cargo no Hospital de Trauma da cidade de João Pessoa e o cargo da prefeitura (USF) no mesmo dia. Sentia que, ainda, era muito tímida, e assumir um emprego como o da prefeitura seria um grande desafio, pois ela não tinha a menor noção do que era, não sabia o que era ser apoiador, ser

gerente, muito menos o que era realmente a atenção básica.

Ela sabia apenas o que tinha visto durante sua formação, o que não era muito. Ela conta que o processo de seleção da prefeitura foi para ser Apoiador Matricial no NASF (Núcleo de Apoio a Saúde da Família) e que foram feitas perguntas sobre a atenção básica, respondidas com base em seus estudos para concurso.

Não conhecia nada, nem ninguém, em João Pessoa, mesmo assim, assumiu a sua primeira USF, fazendo dupla com outra profissional, com quem aprendeu bastante a questão gerencial, pois essa colega indicava alguns materiais de estudo, como também a maneira de lidar em certas situações, sendo de grande ajuda no começo. Ela sempre teve a questão da comunicação muito forte a ponto de chegar a uma reunião em que ninguém fala nada, e ela assumir, tomar à frente. Ela considera que traz isso de nascença, lá do seu pai, um exemplo de grande líder para ela, que, por ser um militar, teve sempre o dom da palavra para lidar com as pessoas, de quem aprendeu que se deve ouvir mais, perguntar o que está acontecendo, ganhar aquela pessoa e somente aí decidir o que fazer.

Gosta muito de desafios, do tipo, quanto mais difícil melhor, e na USF, enfrentava constantes embates, mas não se deixava abater de maneira a transparecer fraqueza para os outros, e, com o tempo, ia ganhando o respeito das pessoas e sua amizade, tendo como grande desafio profissional o de agregar pessoas e tomar decisões. A experiência na USF a fez crescer muito no Hospital de Trauma, principalmente na questão do gerenciamento, pois tinha que organizar escalas, decidir quais problemas deveriam ser elencados, e a parte de lidar com pessoas, a ponto de, no hospital, após problemas no setor de enfermagem, ela organizar a divisão de funções e o fluxo dos técnicos de enfermagem. Então, para ela, o gerenciamento era utilizado, de certa forma, nos dois trabalhos, mesmo que no anonimato.

Espera ainda um dia conseguir realizar um mestrado e passar em um concurso público, mas sabe que isso necessita de um bom tempo

para estudos, o que é bem difícil de articular com a vida corrida do trabalho. Profissionalmente, sente-se muito feliz, tendo diversos desejos de crescer na profissão, almejando desafios como uma possível diretoria de distrito sanitário ou até uma secretaria de saúde municipal.

6.2 RELATO DA TRAJETÓRIA DE VIDA DE E2

E2 tem 32 anos, vem de uma família católica de origem do alto sertão paraibano na cidade de Aguiar, tem seis irmãos, é casado e tem uma filha. É formado em fisioterapia, tem mestrado em estatística e doutorado em osteopatia, sendo quiroprático. Teve sua formação no estado da Bahia, parte em Brasília, depois de um certo tempo, viajou ao Canadá onde viveu por um ano e três meses, fazendo escola de postura e o doutorado sanduíche.

Seu pai é construtor, e a sua mãe professora universitária aposentada. Ele considera que veio de uma família de classe média e afirma que nunca lhe faltou nada, mas teve a educação de que sempre teria que trabalhar para ser um homem, de modo a ter responsabilidade e formar uma família. Assim, começou a estudar e a trabalhar muito cedo, e, com 14 anos, já ajudava seu pai nos negócios da construtora, onde organizava o pagamento da folha de pessoal, fazia compra de materiais e era até mestre de obras.

Aos 16 anos, saiu de casa, obteve uma independência parcial, pois seus pais ainda o ajudavam quando preciso. Nunca deixando de estudar, passou para medicina e foi morar no estado da Bahia, mas o curso não abriu, então, teve que cursar fisioterapia que era a sua segunda opção. Logo no segundo período, recebeu uma bolsa e começou a se sustentar sozinho sem a ajuda dos pais, e, após concluir o curso, imediatamente, regressou à João Pessoa-PB.

Assim que chegou à João Pessoa-PB, recebeu algumas propostas de trabalho em outros Estados, passando a trabalhar no NASF de Salvador-BA com a parte de atendimentos, indo para Brasília-DF onde fazia um trabalho

voltado à prevenção e à promoção à saúde pelo NASF; depois foi para o Amazonas-AM, trabalhando entre a fronteira do Brasil com a Colômbia no NASF, onde fez uma prova no Exército e passou dois anos como primeiro tenente temporário. Lá trabalhava 30 horas em na UTI de um hospital, esta não era muito a sua área, visto que tinha preferência por trauma ortopédico, mas a necessidade do hospital era apenas para a UTI. Retornou à João Pessoa-PB para trabalhar também no NASF e encontrou certa diferença no processo de trabalho em relação à forma de trabalho de outros estados, pois o NASF de João Pessoa-PB trabalhava a parte gerencial da USF, o que, para ele, era um desvio de função e apenas um mero cargo de confiança da prefeitura, no qual ele tinha a função de gerenciar todos os processos administrativos dentro da USF, deixando quase que completamente sua formação em fisioterapia de lado.

Ele, como não tinha formação no ramo gerencial/administrativo, utilizou os conhecimentos adquiridos desde a infância com seu pai dentro da construtora, em que aprendeu noções simples de recursos humanos e de como lidar com o trabalhador, servindo para que ele tivesse uma visão mais criteriosa em seu processo de gerenciamento na USF. O trabalho como gerente da USF, para ele, não é uma tarefa fácil, pois a cobrança é sempre constante, e a autonomia é mínima, como também não se tem apoio de subsídios para a área gerencial, mesmo ele acreditando fielmente na gestão do SUS e querendo fazer a gestão do SUS funcionar, acabava deparando-se com profissionais sem competência ou que realmente estavam ali sem querer trabalhar.

Na USF, percebia que os funcionários eram sempre muito cobrados e pouco ou quase nunca ouvidos; então, praticou uma relação mais aberta com os funcionários, ouvindo os pontos positivos e negativos em relação ao trabalho, e o retorno era sempre melhor. Mesmo não tendo uma formação acadêmica gerencial, faz uso da formação oferecida pelo senso comum, em estar ali exercendo aquele papel gerencial diariamente, fazendo o básico do bási-

co, no qual uns fazem mais e outros menos, e ele sempre procurando fazer ali o seu melhor e melhorando a cada dia.

E2 busca hoje conseguir dar uma vida mais confortável à sua família, nada de muito dinheiro, apenas o básico, pois acha que, administrando o básico, o resto é apenas consequência do esforço gerado pelo trabalho. Espera também garantir uma boa formação para sua filha, aplicando os mesmos valores que recebeu do seu pai, em que o certo é certo, e o errado é errado.

7 ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS E SOCIAIS DOS GERENTES

Neste tópico, apresentamos uma análise das histórias relatadas pelos dois gerentes entrevistados com foco nos processos de aprendizagem gerencial para caracterização das experiências profissionais e sociais de profissionais que atuam em cargos gerenciais sem, no entanto, possuírem a educação formal para o exercício destes cargos.

No nível pessoal de valores, interpretação e posicionamento, tanto no relato de E1, como no de E2, existe forte influência em exemplos aprendidos com a família. Com relação às emoções, E1 gosta de desafios, e isso ajudou a superar algumas desavenças ocorridas durante seu trabalho gerencial, não deixando abalar-se facilmente, mas percebendo o cuidado especial em não deixar que os outros observem as suas fragilidades emocionais em alguns momentos mais difíceis. Por sua vez, E2 percebe a fragilidade no trabalho pesado e mal remunerado dos empregados e acredita que, com um tratamento mais humanizado, os funcionários sob seu comando trabalhariam melhor e renderiam mais.

A reflexão sobre as experiências passadas e a transformação delas em uma compreensão mais aprofundada como apoio à tomada de decisão se apresenta nos relatos de E1 e E2; no relato de E1, quando ela afirma ter preocupação em ouvir as pessoas, entender a situação, organizar os fatores no contexto, e assim estabelecer qual a

melhor decisão a tomar. Enquanto em E2, quando ele utiliza suas experiências anteriores, buscando manter o funcionário ao seu lado por meio do uso de sua concepção de liderança, dando-lhe liberdade e autonomia, proporcionando, assim, trabalhadores mais produtivos.

Na dimensão sócio-histórica, com a busca da relação entre significados coletivos e as experiências individuais dos entrevistados, é possível identificar no relato de E1 o fator de escolha para o curso de Fisioterapia, por ela entender que, na época, existiria um mercado de trabalho melhor no qual poderia lidar com o paciente no âmbito hospitalar. Para E2, o fator importante se deve em razão de, ao conseguir a sua primeira bolsa em uma faculdade, ele decretou sua independência financeira, não recebendo mais ajuda de seus pais.

No tocante à aprendizagem formal, de cunho mais estruturado, conforme Flach e Antonello (2010), E1 relata que a aprendizagem obtida durante a sua formação em Fisioterapia não a ajudava nos procedimentos gerenciais, apenas a fazia conhecer superficialmente o que era a atenção básica em relação à saúde pública, e muitos desses conhecimentos foram obtidos por meio de estudos individuais para concursos públicos. De maneira similar, a formação em fisioterapia, mestrado em estatística e doutorado em osteopatia de E2, também não são citados como influenciadores diretos no processo de trabalho gerencial dentro da USF.

Em relação às aprendizagens informais, encontradas nos relatos dos entrevistados, é possível destacar na entrevista de E1, que, por ser uma pessoa muito voltada para a família, herdou de seu pai a forma de se comunicar, aprendendo a tomar a frente em determinadas situações e prezando por um tratamento igualitário na maneira de tratar e lidar com as pessoas. O aprendizado para E1 ocorria também dentro da USF por meio da ajuda de sua parceira na gerência, com a qual aprendeu algumas formas de lidar com determinadas situações. Esses aprendizados gerenciais ganhos na USF eram utilizados, posteriormente, em suas ações no Hospital de Trauma. O que corrobora

o aprendizado contínuo proporcionado pela aprendizagem do tipo informal, conforme afirmam Noe, Clarke e Klein (2014).

Para E2 que, desde muito cedo, 14 anos, tinha contato com trabalhos gerenciais pela observação da rotina na construtora do seu pai, tendo acesso a algumas noções de como fazer a folha de pagamento de pessoal e as compras de materiais, como também a forma de lidar com os trabalhadores, fez que, mesmo não tendo educação formal em gestão, obtivesse aprendizado constante a partir da prática do dia a dia, procurando melhorar a cada momento. Fato que corrobora o pensamento de Silva (2009), para quem a aprendizagem ocorre por meio de um contexto de participação social.

Importante frisar a sobrecarga de trabalho e o pouco tempo disponível para a família, demonstrados no relato de E1. A entrevistada afirmou sempre ter trabalhado muito em dois empregos, e que a sobrecarga de trabalho a fazia deixar de lado outros fatores relevantes, como a vontade de realizar um mestrado por se sentir impedida em razão do pouco tempo disponível. Para E2, a sobrecarga de trabalho tinha forte relação a uma cobrança constante, a pouca autonomia oferecida, como também a falta de subsídios necessários para a realização satisfatória de seu processo de trabalho gerencial. Por outro lado, as instituições exigem profissionais de alto desempenho, capazes de alcançar os objetivos organizacionais, como afirmado por Furukawa e Cunha (2011).

8 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS

Para análise dos dados das entrevistas realizadas, partimos do conceito de Ruas (2005), em que as competências gerenciais estão incluídas nas competências individuais, sendo elas um conjunto de capacidades construídas e desenvolvidas pelo gerente, articulando e mobilizando-as de acordo com as diferentes necessidades e os desafios encontrados, objetivando o alcance das estratégias organizacionais. Além disso, tomamos como base, também, os estudos

de Cheetham e Chivers (1996), bem como suas atualizações (1998, 2000) e a consolidação desse modelo no livro publicado em 2005 pelos autores, para uma melhor compreensão da identificação de competências desenvolvidas no processo de aprendizagem gerencial do contexto pesquisado. Assim, foram elencadas quatro categorias, as quais são expostas a seguir.

8.1 COMPETÊNCIA DE CONHECIMENTO/COGNITIVA

Sobre a Competência de Conhecimento/Cognitiva que diz respeito aos conhecimentos técnicos, teóricos, procedimentais, contextuais e tácito-práticos relativos à área de gerenciamento, especialmente, no início do processo gerencial, percebe-se a preocupação dos dois entrevistados em adquirir tal conhecimento, de modo a aumentar sua confiança perante os demais, como relatado na fala de E1:

Eu percebo que, por eu ser de uma área de saúde e também de uma área hospitalar, então, muitas coisas da USF, ou seja, da prefeitura, eu tenho que correr atrás, vamos supor que algumas leis eu preciso estudar quando vou falar alguma coisa, principalmente na reunião de equipe, onde eu tenho que falar com várias classes de trabalhadores, aí o que é que acontece, eu vou falar sobre um tema, mas tenho que saber sobre aquele tema, preciso recorrer a alguns estudos [...]. **Eu não sou da área de administração, não sou da área de gerenciamento, e, em alguns momentos, eu pensava como é que eu posso melhorar**, e às vezes, eu ficava lendo alguma coisa de como é que posso melhorar, e até **já fui atrás de saber como é que eu poderia gerenciar algumas coisas, mas não entendi nada e voltei atrás**, então foi isso assim, acredito que **minha maior dificuldade é porque eu não tenho ainda uma formação na questão de gerência**, mas que eu tinha vontade de trabalhar isso em mim [...] todos os dias nós es-

tamos em formação e em construção, minha maior dificuldade, no início do gerenciamento, era que **eu não tinha experiência**, então, eu estava vindo de uma área que não tinha nada a ver e eu não tinha domínio daquela situação, então tive que trabalhar isso comigo, **do que é do passado para agora eu aprendi muita coisa**, e hoje consigo saber como é que a gente vai percorrer toda uma rede, o usuário vai chegar e eu sei como é que ele vai fazer, digo a você que há mudanças constantemente, e é isso que o ser humano precisa, o ser humano ele é um ser inacabado, então **todos os dias a gente aprende [...]**.

A narrativa de E1 vai ao encontro do pensamento de Zarifian (2001), quando ele afirma que os gerentes precisam ter conhecimento técnico para suas tomadas de decisões de forma a solucionar os mais diversos problemas da organização. A falta desse conhecimento técnico pode causar insegurança ao ocupante do cargo, conforme narrado.

Por outro lado, a narrativa de E1 demonstra que ela aprendeu com as experiências vividas, afirmando que todos os dias aprendemos, o que corrobora Santos e Silva (2012) para quem as experiências vividas revelam que o processo da aprendizagem pode ocorrer, tanto nos campos formais da educação, quanto nos informais provenientes das experiências profissionais e sociais.

8.2 COMPETÊNCIA FUNCIONAL

Esta competência se refere às habilidades responsáveis pelo planejamento e controle das atividades, da definição de estratégias, realização de diagnósticos, elaboração de planos táticos e operacionais para a obtenção de resultados; em outras palavras, são as capacidades utilizadas para fazer acontecer algo por meio das ações de outras pessoas. No relato de E2, é possível perceber a estratégia utilizada pelo gerente para ter os funcionários ao seu lado e conseguir melhores resultados.

[...] eu via que **se eu tivesse o funcionário do meu lado para me ajudar**, eu sendo um líder e não um chefe, **eu tinha melhores resultados**. Comecei a ver quando se tinha um chefe, os resultados, eles não eram tão expressivos quando tinha um líder. O chefe ele chegava ali naquele ponto, só produzia aquilo ali e não passava daquilo e, quando ele tinha um líder, você acabava, é... vamos dizer assim: superando as expectativas, e era muito melhor e proveitoso, o funcionário, ele trabalhava feliz, ele trabalhava ... vamos dizer assim, com a sua autoconfiança, então, ele era autoconfiante, ele tinha autonomia pra fazer aquilo que se era pedido ou mandado e, aí vamos dizer assim, ele tinha mais liberdade, eu conseguia ver mais desempenho, muito mais do que se eu mandasse ou obrigasse ele a fazer.

Para fazer que os funcionários colaborassem com os resultados, E2 foi capaz de perceber a necessidade do uso da capacidade de liderança. Esta competência também foi identificada no trabalho com enfermeiros em cargos de gestão realizado por Furukawa e Cunha (2011).

No relato de E1, é possível notar a realização de um determinado diagnóstico obtido após um aprofundamento do gerente nas atuações de determinado setor, resultando em uma visão global, a fim de planejar uma melhor tomada de decisão junto a seus subordinados.

[...] eu traçava dentro de mim o como é que eu posso melhorar aquilo dali, então eu ficava dentro daquele ambiente, sem ninguém saber, as pessoas não entendiam, e eu ficava um bom tempo lá trancada, ninguém me via lá, e eu ficava lá averiguando como é que eu poderia averiguar aquele fluxo, então assim, sempre na minha vida eu me posicionei naquele, na realidade **eu estudava aquele setor, para que eu pudesse melhorar** [...] e eu estou vivenciando o que é que eles passam para

depois eu começar a traçar as metas, e essa semana que passou eu já comecei a trabalhar algumas metas com eles, porque eu percebi a dificuldade que eles têm, então o que eu faço sempre, eu vou para o ambiente, estudo aquele ambiente e com a minha inocência eu tento melhorar aquilo ali, **eu vou da minha experiência mesmo**.

A partir do estudo do ambiente com o objetivo de melhorá-lo, E1 segue o proposto por Zarifian (2001), quando ele trata da gestão de processos como a capacidade de fazer frente a situações ou eventos imprevisíveis que requerem uma visão mais aprofundada do ambiente de trabalho como também de suas atividades.

8.3 COMPETÊNCIA PESSOAL/COMPORTAMENTAL

O campo intraprofissional diz respeito ao próprio gerente e suas atividades combinadas com suas características pessoais, como comprometimento, autoconfiança, saber ouvir, determinação, entre outros. Godoy e D'Amelio (2012) tratam como saberes profissionais que são mobilizados na ação, constituindo-se em competências, como tomar iniciativas, resolução de problemas e conflitos, assumir riscos a fim de atingir objetivos, entre outros, sendo fortalecidas pelas vivências particulares ante os desafios por eles enfrentados.

Os dois lados, o pessoal e o social, podem ser interligados, demonstrando essas relações no relato extraído da entrevista realizada com E1:

[...] você precisa ter algumas coisas com você, a primeira coisa seria a questão do **ouvir muito**, isso eu acho que tem um grande problema nas equipes, e acho que, nas empresas também, você acha que você é o melhor administrador e você não escuta seus subordinados, ou pessoas que estão para somar com você, estão ali e você precisa ouvir, a outra coisa, é a questão da **comunicação**, não

adianta você ouvir, mas você também não compartilhar o que você está fazendo, se você tem uma equipe com você, e você acha que você vai fazer aquilo ali, mas você não compartilha com ele, aí você está perdendo em tudo isso. [...] A questão da **humildade** também, eu acredito que você tem que saber que você não é o ser maior, existem pessoas que precisam estar com você, e algum momento você pode ser o líder, daqui a pouco você pode ser o trabalhador. A questão também de ser muito pé no chão, você tem que ter as experiências das pessoas que estão ao seu lado, eu acredito muito nisso.

Dessa forma, a narrativa de E1 é condizente com a perspectiva de Zarifian (2001) em que as competências comportamentais estão associadas ao relacionamento dos gerentes com seus superiores, subordinados e com outros funcionários da organização, da mesma forma com os clientes e com a comunidade. Isso fica claro no discurso quando a entrevistada apresenta algumas características necessárias ao gestor, como saber ouvir, saber se comunicar e ter humildade na realização do trabalho.

8.4 COMPETÊNCIA VALORES/ÉTICA

Segundo Godoy e D'Amelio (2012), a referência aos valores pessoais e profissionais dos gerentes tem base nas suas relações com os públicos estratégicos relacionados diretamente com a função gerencial, sendo os valores e a ética elementos essenciais das competências desse gerente, afetando, diretamente, as tomadas de decisões direcionadas à sua finalidade, como também ao tipo de ação mais adequada para se chegar a ela. Ainda assim, é por meio dos valores pessoais e profissionais que se estabelecem a coerência e o equilíbrio na relação do gerente consigo mesmo e com a organização.

Pelo relato apresentado por E2, notamos a dificuldade em conseguir estabelecer os seus valores pessoais para dentro da organização, encontrando barreiras que, muitas vezes, o im-

possibilita de tomar decisões mais adequadas.

[...] **aplicar os mesmos valores que eu tive com meus pais**, eles são do interior, então tudo é no certo, é o preto no branco, então o que é certo é certo, o que é errado é errado [...]. Então assim, a gente trabalha onde a gente acredita na gestão do SUS, onde a gente quer fazer a gestão do SUS, mas acaba que a gente é barrado por profissionais que não têm competência, ou que não querem trabalhar e aí acaba atrapalhando o processo do trabalho. Essa é mais a dificuldade que eu vejo nessa parte de saúde pública, acho que o mínimo que a gente dá, a gente ajuda bastante o pessoal, só que tem pessoas que tem, não sei ... é caráter, ou **vamos dizer assim valores diferentes** que eles acabam distorcendo algumas coisas, ou pelo seu prazer ou sua vontade, ou pela sua, vamos dizer assim, de se destacar ou se auto impor, não sei se é o ego, ou não sei se é o medo de ser substituído, eu não sei, mas tem muitas coisas que atrapalham bastante o processo de trabalho. [...] eu acho que, quando você respeita o trabalhador, mesmo ele sendo de uma classe, vamos dizer assim 'operária mais desgastada', como o pessoal que trabalha na limpeza, como o pessoal que tem outros cargos dentro do posto de saúde[...]. Então quando você começa a trabalhar e começa a aplicar a gestão do SUS e começa a ver que todo mundo tá no mesmo patamar, cada um com sua formação, cada um com sua renda que ganha, **eu acho que, quando você começa a colocar todo mundo igual, começa a trabalhar com todo mundo igual e dividir o trabalho igual, eu acho que torna mais humano** o trabalho e torna mais fácil também, porque aí você acaba não tendo só um parceiro, você acaba tendo todo mundo como parceiro e acaba o serviço andando, acaba fazendo com que o serviço seja bem mais fácil e bem mais tranquilo.

A atividade gerencial é rodeada pelos

mais diversos dilemas, em que o gerente, no uso de sua capacitação técnica e funcional, é obstinado a realizar e fazer acontecer, como também pelo dever de cumprir os objetivos empresariais. Os valores e as crenças das pessoas e das organizações são importantes ponderadores nas decisões a serem tomadas, permeando as responsabilidades e corresponsabilidades, e relacionando-as diretamente com as conquistas dos objetivos do grupo, conforme afirmado por Zarifian (2001).

9 OS FATORES LIMITANTES E FACILITADORES DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Destacamos, nesta última etapa da análise, os fatores limitantes e facilitadores do processo de desenvolvimento das atividades gerenciais de profissionais não administradores. Para E1, o amor pelo trabalho é um fator facilitador, bem como o gosto por desafios difíceis, buscando uma harmonia contínua entre o amor pelo trabalho e o desafio. E como fator limitante, E1 relata a burocracia dos processos administrativos dentro da USF e a falta de autonomia em suas ações diante da hierarquia estabelecida pela prefeitura municipal.

O que me **facilita eu acho que é o amor que tenho ao meu trabalho**, eu acredito muito nisso sabe, eu amo o que eu faço, então quando você ama o que você faz, as coisas ficam mais fáceis de lidar, eu amo o ser humano, e eu gosto das coisas mais difíceis, então quando vêm os usuários, ou até os profissionais com problemas, é nesses que eu foco mais. Os fáceis, é muito fácil eu estar com eles, porque eu dou um abraço aí ele já está feliz comigo, os mais difíceis, aí sim esses eu preciso trabalhar, e aí quando **você junta amor do que você faz com sua profissão** e o amor que você tem de lidar com o público, acho que torna mais fácil e torna o trabalho mais tranquilo para mim, eu penso dessa

forma. E **o que me limita**, muitas vezes, é que se eu pudesse fazer muita coisa, mas eu tenho a questão de uma chefia e de toda **uma cadeia atrás de mim, e uma burocracia** em que eu não consigo chegar na fonte, mas se eu tivesse esse poder de chegar nessa fonte, com certeza seria completamente diferente do que é hoje.

Para E2, que já tinha certa experiência com alguns processos administrativos aprendidos na construtora de seu pai, a experiência foi evidenciada como um fator facilitador, e a comunicação é citada como prioritária nesse processo, criando uma união entre a experiência e a comunicação, gerando um relacionamento mais próximo com os trabalhadores, cujo auxílio é mútuo. Com relação ao fator limitante, é citada a forma engessada do processo de trabalho, e as pessoas sem motivação ou que estão no local de trabalho apenas para corrigir, e não para produzir.

O que me facilitou muito essa parte da administração foi a parte de, além da **experiência, eu ser bem comunicativo**, aí eu comecei a ver de outras experiências que eu tinha que tratar a pessoa a que estava trabalhando comigo não como um subordinado, mas sim como uma pessoa que estava ali para me ajudar, e como uma pessoa que é como eu, não tem diferença nenhuma no processo de trabalho, acho que cada um tem a sua importância no processo de trabalho, se aquela pessoa anda mal, então o meu trabalho vai mal também, então cada um se ajudando facilita muito, a parte de **escutar o profissional**, de saber, de entender a necessidade dele, as complicações que ele tem na sua vida pessoal, acho que isso ajuda bastante na parte administrativa. E **o que limita**, basicamente, são pessoas que não estão ali para fazer esse processo acontecer, ou que tenha um ponto de vista diferente do teu, onde ele queira fazer não a parte administrativa e sim

a parte, vamos dizer, a parte de correção, aquela coisa meio que se assinou um contrato aí tem que fazer, e quando você está trabalhando com pessoas que, vamos supor, você tem o seu horário corrido de 8 horas de trabalho, não basicamente você vai conseguir chegar as 7 horas da manhã na unidade, mas se você chegar as 8 horas e conseguir produzir aquelas 3 horas de trabalho no período da manhã, pra mim é melhor do que uma pessoa que chega de 7 horas e fica até meio dia e não consegue produzir nada, então é isso que às vezes te limita, o processo de trabalho ele é fácil, ele é tranquilo, mas **as pessoas é que basicamente as colocam em uma situação difícil.**

Percebemos, assim, que o amor pelo trabalho na área de saúde, aliado ao desejo de superar desafios constantes como os proporcionados pelo processo gerencial são vencidos por esses profissionais por meio da comunicação e experiências vividas anteriormente, mas que encontram barreiras difíceis de serem superadas, como o excesso da burocracia existente nos processos administrativos dentro da USF e a falta de autonomia oferecida pela gestão municipal em suas ações gerenciais, o que gera uma falta de motivação de seus subordinados e, conseqüentemente, dificulta o andamento do processo de trabalho.

10 CONCLUSÕES

Neste estudo, buscou-se compreender o processo de aprendizagem gerencial em uma Unidade de Saúde da Família realizado por profissionais sem formação em gestão na cidade de João Pessoa-PB, contemplando a identificação de fatores limitantes e facilitadores e identificando as competências desenvolvidas pelos entrevistados neste processo de aprendizagem.

Assim, foram realizadas entrevistas narrativas com dois fisioterapeutas que atuam como gestores em uma USF por meio da técnica de história de vida. A partir desta técnica, foi possível identificar que as competências geren-

ciais necessárias à atuação na função de gestor foram desenvolvidas por meio de experiências prévias a função, conforme relatado por E2, e pela observação do trabalho de pessoas mais experientes, como foi o caso de E1. O que é similar aos achados do trabalho de Leite, Araújo Bispo e Silva (2018) quando afirmam que o aprendizado profissional dos gerentes foi balizado pelas experiências vivenciadas ao longo de suas trajetórias de vida e pela vivência das novas experiências.

Além disso, outras competências foram sendo adquiridas a partir do exercício da prática profissional, como a capacidade de saber ouvir, liderar e trabalhar em equipe, bem como a capacidade de compreender a importância da USF para atendimento aos clientes cidadãos que buscam os serviços ofertados pela unidade. Essas competências são condizentes com as encontradas na pesquisa de Furukawa e Cunha (2011).

Em relação aos fatores facilitadores e limitantes enfrentados por esses gerentes em sua atuação como gestores, identificamos como principal fator facilitador gostar do que faz, além das experiências prévias e o saber se comunicar. Em relação aos fatores limitantes, identificamos a burocracia dos processos administrativos, necessária quando se atua em um órgão público, mas, que, algumas vezes, foi percebida como engessando a atuação de uma gestão mais eficiente, além de ter sido relatada ainda a presença de uma estrutura excessivamente hierarquizada e a dificuldade em lidar com pessoas que não estão motivadas para o trabalho.

A passagem da carreira profissional específica na área de saúde para a gerencial, demonstrou que houve uma mudança na maneira de enxergar o processo de trabalho, principalmente no sentido de obter os resultados organizacionais por meio das ações de outras pessoas, sendo esse o grande desafio. Diversas capacidades profissionais se ampliaram e juntaram-se a novas, apoiadas na forte integração das aprendizagens formais e informais. Tendo, no processo de aprendizagem gerencial, as competências gerenciais formuladas em contexto dinâmico, contínuo e baseado em sucessões

diretas de experiências. Mesmo os gerentes reconhecendo a importância da aprendizagem formal e demonstrando o desejo de se aperfeiçoarem por meio de uma formação mais específica em gestão, reconhecem que a maior influência das aprendizagens é oriunda dos acontecimentos informais do cotidiano.

Portanto, concluímos que a falta de preparo dos entrevistados ao assumir um cargo gerencial os fez buscar novos meios para aprender a desempenhar suas funções, sendo realizadas das mais diferentes formas. A aprendizagem ocorreu socialmente e desempenhou relevante significado para formação dos gerentes, cuja troca de experiências e de práticas proporcionou uma melhor compreensão aos entrevistados, possibilitando um melhor aprendizado em face das situações mais desafiadoras da função gerencial.

Os resultados encontrados para o alcance do objetivo são específicos do contexto da USF estudada, mas se espera direcionar caminhos para que novas pesquisas sejam realizadas de maneira mais abrangente tanto no tocante ao processo de trabalho gerencial realizado nas USF como também no que diz respeito aos profissionais gerentes sem formação em gestão e às nuances do processo de aprendizagem gerencial em distintos contextos organizacionais, sobretudo, da área de saúde.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A.; BILKSTEIN, I. Análise da narrativa. Capítulo 14. *In*: GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Alcance**, v. 12, n. 2, p. 183-209, 2005.
- ANTONELLO, C. S. Contextos do saber. A aprendizagem informal. *In*: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (org.). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. *In*: RUAS, R.; ANTONELLO C. S.; BOFF, L. H. (org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 132-149, 2005.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European industrial training**, v. 20, n. 5, 1996.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**, v. 22, n. 7, 1998.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. A new look at competent professional practice. **Journal of European Industrial Training**, v. 24, n. 7, 2000.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. **Professions, competence and informal learning**. [S.l.]: Edward Elgar Publishing, 2005.
- CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. O uso da história de vida para compreender processos de aprendizagem gerencial. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 4, p. 44-74, 2011.
- CUNHA, M. S. da. Prática gerencial: uma abordagem fenomenológica. **Revista de Ciências da Administração**, v. 7, n. 13, p. 111-130, 2005.
- FERNANDES, M. E. História de vida: dos desafios de sua utilização. **Revista Hospitalidade**, v. 7, n. 1, p. 15-31, 2010.
- FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A teoria so-

- bre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, 2010.
- FURUKAWA, P. de O.; CUNHA, I. C. K. O. Perfil y competencias de gerentes de enfermária de hospitales acreditados. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 19, n. 1, p. 106-114, 2011.
- GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012.
- GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P. A história oral na análise organizacional: a possível e promissora conversa entre a história e a administração. **Cadernos Ebape. BR**, v. 8, n. 1, p. 1-18, 2010.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEITE, K. F.; ARAÚJO BISPO, A. C. K.; SILVA, A. B. da. A contribuição da experiência no aprendizado de gerentes do setor elétrico de uma capital nordestina. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 8, n. 2, p. 12-22, 2018.
- MELO, J. F. V. de *et al.* A reflexão na prática gerencial: uma análise à luz da fenomenografia. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 15, n. 3, p. 116-134, 2020.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2001.
- MIRANDA, S. Como as necessidades de informação podem se relacionar com as competências informacionais. **Ciência da Informação**, v. 35, n. 3, p. 99-114, 2006.
- NOE, R. A.; CLARKE, A. D. M; KLEIN, H. J. Learning in the twenty-first-century workplace. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, v. 1, n. 1, p. 245-275, 2014.
- PROVANOVA, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. [S.l.]: Feevale, 2013.
- QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: SIMSON, O. M. V. (org.). **Experimentos com histórias de vida**: São Paulo: Vértice, 1988.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: ANTONELLO C. S.; BOFF, L. H. (org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.
- SANTOS, G. T.; SILVA, A. B. O papel da experiência na aprendizagem de alunos do curso de Administração. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012. Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. v. 1, p. 1-17.
- SILVA, A. B. O contexto social da aprendizagem de gerentes. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 26-52, 2008.
- SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- SILVA, F. H. C. A atuação dos enfermeiros como gestores em Unidades Básicas de Saúde. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 1, n. 1, p. 67-82, 2012.
- SILVA, C.; ZACCARELLI, L. M. O processo de aprendizagem da função gerencial sob a perspectiva da aprendizagem social: um estudo exploratório. **Jovens Pesquisadores-Mackenzie**, v. 9, n. 2, 2012.
- SPINDOLA, T.; SANTOS, R. S. Trabalhando

com a história de vida: percalços de uma pesquisa (dora?). **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 37, n. 2, p. 119-126, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARTIGOS

INFLUÊNCIA DAS PROPOSTAS DE CAMPANHAS ELEITORAIS NA DECISÃO DO ELEITOR

INFLUENCE OF ELECTORAL CAMPAIGN PROPOSALS ON ELECTOR'S DECISION

RESUMO

Com a finalidade de conhecer a forma pela qual os eleitores estão fazendo sua escolha de voto, este artigo se propôs a compreender de que modo as propostas de campanha nas diversas áreas da administração pública impactam no processo decisório em uma campanha eleitoral. Para isso, utilizou-se como metodologia a apresentação das principais abordagens acerca de cada fator influenciador no processo de escolha do candidato, seguida de um quadro resumo de cada um deles. Nessa lógica, o trabalho faz uma reflexão de conceitos e atribuições do marketing político, sendo importante pelo fato de abranger a contemporaneidade e ser de interesse da administração e áreas afins, haja vista que concerne de instrumentos de caráter estratégico para organizações e setores que atuam, realçando o compromisso com o povo. Nas considerações finais, foram elencadas, por meio de vários trabalhos acadêmicos, livros, sites e periódicos, abordagens sobre como os fatores impactam no processo decisório do eleitor.

Palavras-chave: Processo Eleitoral. Marketing Político. Comportamento do Eleitor.

ABSTRACT

In order to know how voters are making their choice of vote, this article proposed to understand how the campaign proposals in the various areas of public administration impact the decision-making process in an election campaign. To this end, the methodology used was the presentation of the main approaches about each influential factor in the process of choosing a candidate, followed by a summary table of each one. In this logic, the work reflects on concepts and attributions of political marketing, being for the fact that it covers contemporaneity and is of interest to administration and related areas, given that it concerns strategic instruments for organizations and sectors that act, emphasizing the commitment to the people. In the final considerations, approaches on how the factors impact on the voter's decision-making process were listed,

Giovanne Martins de Paiva Júnior
juniormartins.mari@gmail.com
*Graduado em Administração
pelo Centro Universitário de
João Pessoa. Discente do curso
de Ciências Contábeis. Centro
Universitário de João Pessoa -
UNIPÊ. João Pessoa - PB - BR.*

Lívia Nogueira Pellizzoni
livianogueira.adm@gmail.com
*Mestre em Administração
pela Universidade Federal da
Paraíba. Professora do Centro
Universitário de João Pessoa.
João Pessoa - PB - BR.*

through several academic works, books, websites and periodicals,

Keywords: Electoral Process. Political Marketing. Voter Behavior.

1 INTRODUÇÃO

Desde o início do século XXI, foi possível observar, com mais intensidade, as mudanças no comportamento dos eleitores no sentido da contenção da força das organizações políticas e da perda da lealdade do eleitor a candidatos e/ou partidos políticos (SILVA, 2016). Tais mudanças suscitam a necessidade da adoção de estratégias mais eficientes e condutas de marketing político, com o objetivo de dar foco à relevância da atuação dos políticos e do legítimo compromisso de atingir a liderança por meio do suporte às necessidades dos cidadãos.

Nesse contexto, observa-se que o Brasil está amadurecendo no processo de escolha de candidatos, e as pessoas têm buscado mais comprometimento e menos demagogia dos políticos e gestores públicos, visto que os padrões políticos, socioculturais e econômicos estão cada vez mais horizontais e inclusivos (MACHADO; OLIVEIRA, 2018). Além disso, as obrigações governamentais passam a ser questionadas pelos eleitores, que exigem melhores retornos e transparência sobre o direcionamento dos recursos públicos. Logo, o conhecimento do cidadão se expande e aumenta em valor e poder, pois o excesso de informações faz que o indivíduo seja mais crítico na escolha, seja ela pessoal, social, seja, até mesmo, política.

Dado o dinamismo dos acontecimentos e a velocidade com que se expandem, é preciso tomar ciência dos acontecimentos diários, ainda mais quando o assunto é a escolha de um candidato. Nesse contexto, é necessário compreender que a República Federativa do Brasil se constitui em Estado Democrático de Direito, no qual, conforme o artigo 1º, parágrafo único da Constituição Federal: “todo poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente.” (BRASIL, 1998, *onli-*

ne). Para isso, o eleitor deve enxergar o voto como um instrumento de transformação social, visto que se vislumbra a dicotomia do eleitorado durante esse processo, em que a maioria ignora o poder de voto e apenas uma parcela do eleitorado preocupa-se em votar livre e conscientemente em candidato comprometido com o social (SALES, 2014).

Dessa forma, o fundamento da democracia está na oportunidade de o cidadão praticar a soberania popular, que se constitui pelo sufrágio universal e pelo fato de o voto ser secreto e direto na escolha dos governantes. A partir disso, o eleitor porta de um importante mecanismo de renovação social e política: o voto. Sendo esse o estímulo da política e sua obtenção atrelada ao marketing, pois essa ferramenta surge com força total e torna-se um imperativo na política.

É sabido que a classe política está em descrédito com a população no Brasil. Conforme Kadanus (2017), por meio de um levantamento feito pelo Instituto Paraná Pesquisas, realizado no Brasil todo, 59,4% dos eleitores preferem votar em um candidato novo, mesmo que não seja muito conhecido. Apenas 34,4% dos brasileiros disseram preferir um postulante com experiência política, entre as lideranças já conhecidas. Evidenciou, ainda, que os eleitores foram mais criteriosos em declarar que não votariam em nomes envolvidos em escândalos de corrupção. Além disso, 73% dos brasileiros garantiram não votar em um candidato citado em escândalos como o da Lava Jato, mesmo que a Justiça ainda não lhe tenha declarado culpado.

Os eleitores brasileiros, muitos por não quererem certo lado político, em 2018, fizeram que o nível de abstenção de votos atingisse o maior percentual desde 1998. Isso significa que quase 30 milhões de eleitores que estavam aptos a votar não foram às urnas, afirma Paixão (2018). O autor realça ainda que, dos 26 estados mais o Distrito Federal, o Mato Grosso aparece com 24,6%, maior índice de abstenção. Isso significa que 1 em cada 4 eleitores aptos a votar não votaram. Na direção oposta, o Estado com o menor índice foi Roraima, com 13,9%.

Dessa forma, há a indispensável utilização do marketing nas campanhas eleitorais, relacionada à competência de gerenciar informações sobre o quadro político, os adversários e, claro, os desejos dos eleitores, vistos como consumidores para que, de posse dessas informações, possa oferecer o melhor produto possível: o candidato. Assim, Gomes (2014) diz que o marketing político se constitui em um agregado de técnicas que tem como objetivo conciliar um candidato a seu eleitorado potencial, buscando fazê-lo, em um primeiro momento, conhecido do maior número de eleitores possível e, em sequência, apresentando o diferencial em relação a seu adversário, evidentemente mais bem posicionado. Logo, adaptar o pretendente ao seu eleitorado significa, basicamente, entender os eleitores em certo momento.

O presente trabalho propõe uma abordagem do marketing político que, apesar de ser mais repercutido em eleições, trata-se de uma visão de longo prazo, em que o conhecimento do comportamento do eleitor deve ser estabelecido para que os objetivos consigam ser alcançados. À vista disso, são concebidos conceitos de marketing em uma perspectiva de conhecer o que interfere o cidadão votar. Sendo assim, não só o investimento em dinheiro importa, mas também o tempo programado para as ações, de modo a compreender a maneira como se comportam os eleitores e as variáveis que interferem em suas decisões de voto. Logo, para tornar um candidato vencedor, é relevante aplicar ferramentas de marketing e despertar a admiração do público-alvo.

Considerando esse cenário, despertou-se a curiosidade de descobrir a resposta para a seguinte questão: “Quais os fatores relevantes para o eleitor no momento de escolher um representante?”. Assim, o objetivo geral do estudo é compreender de que modo as propostas de campanha nas diversas áreas da administração pública impactam no processo decisório em uma campanha eleitoral. Visando atingir o objetivo geral, pretende-se elencar as principais áreas que devem conter nos planos de governo dos candidatos; determinar a melhor forma de

promoção das ideias do postulante e, por último, saber se a descrença no candidato que já assumiu um cargo político faz o eleitor escolher outro que não seja do mesmo partido dele.

A relevância do tema se justifica pela imprescindibilidade de planejar e unir estratégias eficientes e eficazes que sejam capazes de motivar, de maneira positiva, o eleitor na escolha do candidato. Ressalta-se que o horizonte temporal do trabalho é entre 2002 e 2018 e não inclui discussões sobre mensagens direcionadas pelo Facebook, Cambridge Analytica e assessoria de Steve Bannon. Nessa lógica, o estudo faz uma análise de conceitos do marketing político, sendo fulcral por abranger a contemporaneidade e ser de interesse da administração e áreas afins, haja vista que concerne de instrumentos estratégicos a organizações, realçando o compromisso com a sociedade. Para tanto, faz-se necessário atinar as variáveis que interferem na decisão de voto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING POLÍTICO

Para que conheça e desenvolva o marketing, é necessário analisar alguns conceitos que baseiam os processos mercadológicos. Para a *American Marketing Association* (AMA, 2013), o marketing deseja estender valor ao produto e à empresa e, também, aos usuários, fornecedores, *stakeholders* e comunidade geral, colaborando para o desenvolvimento sustentável, econômico e social. O *Chartered Institute of Marketing* (CIM, 2009) amplia o conceito ao apontar que o marketing é responsável por prognosticar e suprir as necessidades do cliente, de modo lucrativa.

Portanto, vivemos a era do engajamento e da sociedade inovadora, em que as mudanças no meio de negócios permanecerão ocasionando alterações vigorosas nos procedimentos de marketing, em que, dentro dessas transformações, temos tanto o marketing quanto os sistemas políticos, constituindo papéis consideráveis às sociedades, gerando uma aliança entre

eles (O’CASS; VOOLA, 2011). Os autores reconhecem ainda que o marketing é apontado cada vez mais como um aspecto onipresente na política contemporânea.

O marketing político, conforme Antunes (2007), é um agregado de técnicas e procedimentos que tem como objetivo, por meio de pesquisas qualitativas e quantitativas, conciliar um candidato ao seu eleitorado potencial, buscando fazê-lo, em um primeiro momento, conhecido do maior número de eleitores possível e, em sequência, apresentando o diferencial em relação ao seu adversário, evidentemente mais bem posicionado. Assim sendo, adaptar o pretendente ao seu eleitorado possível reflete, basicamente, entender o que pensam e querem os eleitores em certo momento, completa o autor. Essa mercadologia é uma aplicação do conceito original ao campo político, uma vez que, para influenciar a população votante em relação a ideias que contemplem planos de governo e propostas de candidatos, são elaboradas ações por meio de partidos políticos ou assessores do pretendente (SILVA, 2002).

Em 1952, quando os republicanos contrataram a agência BBDO – Batten, Barton, Durstin e Osborne – para campanha do general Eisenhower, 34º presidente dos Estados Unidos, surgiu o marketing político. Passados seis anos, tem-se, pela primeira vez, o debate na televisão (FIGUEIREDO, 2000). No Brasil, realizar marketing político significa trabalhar o caráter moral e ético do candidato, sendo preciso articular comentários sobre esses elementos, pela relevância deles em campanhas, firma Antunes (2007). De acordo com Maquiavel (1998), em sua obra *O Príncipe*, a política representa sua natureza e seus efeitos específicos; é, por substância, imoral.

Para Muniz (2009), a utilização do marketing político é resultado da própria transformação social, fazendo que o confronto de interesses, a escala de candidatos, a segmentação de mercado, as reivindicações de eleitores, a consolidação das equipes de força, a competição ilimitada, a decadência da sociedade coronelista no país, a industrialização, os atuais

valores ditados pela indústria cultural e o aumento vegetativo da população constituam os fundamentos determinantes da necessidade de aplicação dos princípios do marketing atrelado à política. A autora assegura ainda que qualquer pessoa, desde que apropriadamente assessorada por “*experts*” no tema, seria capaz de eleger-se, ainda que desprovida de ideias ou estímulos propriamente relacionados com representação política.

No contexto político, o marketing é tido como a arte de informar e se comunicar com o eleitor; ensinar/conduzir as ideias do partido, candidato ou governo, em prol da necessidade identificada; é definir o seu público e satisfazê-lo; nada mais é do que regular os interesses do Estado e do povo, no sentido de servi-los, estreitando o governo dos governados (SILVA; FERREIRA JÚNIOR, 2013). Conforme a plataforma de seu partido e as pretensões gerais da sociedade, a missão principal de um político é atender os desejos de seus eleitores, revelando que a política está vinculada à promoção de interesses e valores (MUNIZ, 2009).

As mercadologias política e de produto são parecidas, devendo-se ao fato de que tanto em uma campanha quanto no comércio, existe um quadro de organizações como partidos e empresas que concorrem entre si para atrair o público-alvo; no caso da política, os eleitores (ANTUNES, 2007). Além disso, o autor completa evidenciando que os profissionais do marketing político devem possuir um conhecimento multidisciplinar, já que há várias ciências que intervêm nessa mercadologia e que precisam ser interpretadas e compreendidas.

Mesmo que as práticas de marketing político estejam mais intensas na época eleitoral, é preciso ressaltar que elas não estão restritas a este período relativamente curto, e, sim, durante todo o tempo, ou seja, antes, durante e após a fase de campanha (CWALINA; FALKOWSKI; NEWMAN, 2012). Quando apontada por Almeida e Sette (2010), a relação entre marketing e política fica ainda mais perceptível, uma vez que, para eles, observam-se três afinidades básicas:

Quadro 1 – Afinidades básicas entre marketing e política

1º afinidade	Em ambas as situações, existem organizações concorrendo entre si pelos consumidores ou votantes.
2º afinidade	Tanto os clientes quanto os eleitores são tomadores de decisão, ou seja, definem entre aquele produto ou candidato.
3º afinidade	Os canais de informação e persuasão são basicamente os mesmos.

Fonte: adaptado de Almeida e Sette (2010).

Sendo assim, o marketing é um fragmento dentro da comunicação de mercado, próprio ao ambiente político e que tem como finalidade estreitar o convívio entre uma determinada pessoa e um grupo a ser conquistado por meio de seu rótulo (simples propostas, projetos, orientações e uma imensidão de apelos sociais ou, até mesmo, emocionais) (SILVA; FERREIRA JÚNIOR, 2013). Assim, para os pesquisadores, é um procedimento complexo saber o que os clientes precisam, e isso pode ser obtido por uma análise de mercado, visto que o planejamento de mercado é a estrutura do processo, pois, para persuadir os eleitores e saber a quem o candidato deve emitir a mensagem, é crucial conhecê-los, saber o que pensam e como é o regime decisório.

A mercadologia política é mais aberta do que as estratégias utilizadas em eleições, e para que haja concordância pública, é fundamental que a jornada política seja constante e foque na assistência dos problemas da comunidade (BUTLER; HARRIS, 2009). O marketing político consegue ser mais bem entendido a partir da prática de concepções de marketing, direcionando a rota estratégica que inclui eleitores, políticos e partidos políticos (MOUFAHIM; LIM, 2009).

Logo, o marketing político é uma esfera institucional ampla e não se limita apenas à área pública ou à repartição que gravita em volta do meio público dos órgãos governamentais, ele ocorre também em corporações, sindicatos e igrejas, garante Manhanelli (2004). Dessa forma, perduram alguns equívocos conceituais entre três tipos de marketing: partidário, eleitoral e governamental, fazendo-se necessária a diferenciação de cada um deles, em prol da compreensão das múltiplas esferas de representação do marketing político (ANTUNES, 2007).

Então, levando em consideração a obtenção de resultados satisfatórios nas campanhas, é fundamental fazer a abordagem adequada e no momento apropriado (CAVALLINI, 2008).

2.2 DIFERENÇA ENTRE MARKETING PARTIDÁRIO, ELEITORAL E GOVERNAMENTAL

O marketing partidário é o trabalho desempenhado pelo partido, por meio da utilização de estratégias mercadológicas, com a intenção de aumentar os filiados e conquistar o interesse público para projetos de agremiação (VAZ, 2003). Com isso, objetiva compartilhar ativamente do poder público por meio da conquista de mandato representativo, completa o autor. Além disso, esse tipo de marketing é responsável pela construção e pelo fortalecimento de uma boa imagem dos partidos políticos, criando condições favoráveis para eleger seus candidatos (YANAZE, 2007).

O intuito do marketing eleitoral, constitui-se em estabelecer ferramentas de marketing político e comunicação social incorporados, de maneira a alcançar a aprovação e simpatia da sociedade, construindo uma imagem sólida do candidato, capaz de transmitir confiabilidade à população e ampliar seu conceito em nível de concepção pública, explica Muniz (2009). O marketing eleitoral tem como fundamento aqueles que precisarão ser convencidos a votar no candidato (MANHANELLI, 2004). Nisso, o autor enfatiza que o fator primordial desse tipo de marketing é o tempo, visto que a preocupação é formar a imagem do postulante em curto prazo.

Uma vez conquistado o poder, tem-se o marketing governamental, que tem por utilidade produzir as ações fundamentais para a concretização do projeto de governo e demonstrar à população a coerência entre a promessa eleitoral e as realizações administrativas, elucida Vaz (2003). À vista disso, o marketing governamental assume o papel de desempenhar a prática de habilidades mercadológicas pelo centro do poder, a fim de atender às expectativas dos cidadãos e fazer que tais realizações, em sociedades democráticas, sejam entendidas como cumprimento ao plano de governo proposto pelo candidato e partido (DANTAS, 2010).

2.3 PARTIDOS POLÍTICOS

Porta o conceito de partido político a organização burocrática que possui como objetivo alcançar e exercer o poder político (SANTIAGO, 2012). A função dos partidos políticos, consoante Antunes (2007), é regular a competição na política como chance de obter resultado concreto, caso contrário, movimentos da massa dificultariam a escolha de alternativa para a sociedade. A fim de cumprir seu papel, os partidos atuam induzindo as escolhas pessoais, buscando mantê-las sob seu controle, alude o pesquisador. Provido de uma ideologia, o partido político protege o interesse de fração da população, e, para se expandir, ele se organiza, de forma calculada, para enfrentar eleição, obter cargos e fazer valer suas propostas (SANTIA-GO, 2012).

Cada produto tem um ciclo de vida que se submete, após sua introdução, a três fases essenciais que são crescimento, maturidade e declínio, assim, como o ciclo dos produtos, é o dos homens, das organizações e dos partidos políticos, explica Muniz (2009). Um partido em crescimento enfrenta dificuldades de estruturação e ampliação, principalmente em um país como o Brasil, de áreas a serem descobertas, uma vez que, nesta fase, os partidários buscam adesões para aumentar seu quadro e organizar líderes para competições eleitorais, explana a escritora.

No estágio de maturidade, o partido terá problemas em gerir suas questões internas, pois, nesta fase, ele já está desfrutando o poder; além disso, a disputa por benefícios é excessiva (MUNIZ, 2009). A autora respalda que é válido reformular suas ideias para permanecer, durante o máximo de tempo possível, no ápice, visto que os partidos são procurados para filiação. Além disso, revela que, quando chega à fase de declínio, tudo é contestado, e as mudanças tendem a ser radicais para resolver esse processo, pois as razões caem em descrédito e interrompem os projetos de longo prazo, sendo um estágio tenso, já que poucos se dispõem a atender suas carreiras para conduzir a sua equipe, pois avaliar o partido revela medir sua força real e planejar o futuro.

Conforme Reeves (2013), os políticos ou partidos políticos contemplam simplesmente três orientações para o desenvolvimento do marketing, no âmbito político, sendo a primeira a orientação direcionada ao produto, ou seja, o candidato, em que se pressupõe que os eleitores irão identificar quais ideias e projetos dos concorrentes são mais atraentes. A segunda é a orientação voltada ao sentido de vendas com o uso de recurso de marketing, em que o partido investe mais em publicidade e propaganda para induzir os votantes, e a terceira é a que fala da orientação do partido para o mercado, objetivando a satisfação dos sufragistas por meio do reconhecimento de demandas e da projeção dos pretendentes para o atendimento delas, finaliza o pesquisador.

Ormrod e Henneberg (2010) declaram que as associações políticas devem-se agrupar em todas as condições comportamentais, aspirando resultados melhores em termos de campanha, implantação de estratégias e realização de políticas públicas. Para ter acesso ao poder público em sociedade que adota o sistema democrático, os cidadãos se organizam em partidos políticos que têm por responsabilidade assumir o governo, com intenção de obter posições de controle e comando nas inúmeras esferas decisórias (ANTUNES, 2007). Para tal, o grupo político busca conscientizar a concepção pública de seus princípios e programas de

desempenho social com ações particulares de marketing, completa o autor.

Ainda segundo Antunes (2007), outro ponto conveniente é a relação entre candidato e partido, na qual o foco principal é o eleitor ou subgrupos públicos, que podem ser classes socioeconômicas ou qualquer outra equipe com preferências e propostas semelhantes, fazendo que os partidos se sintam na obrigação de seguir a estrutura do eleitorado para alcançar seus desejos. As questões partidárias entre grupos de mesmo interesse político não reportam as questões indispensáveis do papel do Estado, limitando-se aos fatores superficiais do governo, tendo em vista que todas as pessoas se assemelham com a mesma ideologia do sistema vigente (MUNIZ, 2009). Logo, o Brasil vivencia uma realidade política em que os partidos, no geral, não constituem a satisfação da maior parte do povo (ANTUNES, 2007).

Klein (2002) diz que, ao se fortalecer, o partido vai deixando o rigor dos clãs e se sofisticando por meio de pessoas que vivem da política, e não para a política, em que esses burocratas, influenciados pela diretoria, não só convertem o partido em uma “empresa política”, como também distanciam os outros integrantes do grupo, integrando-se assim à cúpula. Álvarez (2006) expõe que o partido político, como ordem criada para chegar e conservar-se no poder, teve de se organizar para conquistar votos, reter eleitores e lutar pelos demais. Hoje, esses objetivos de marketing só serão obtidos por meio de instrumentos de venda, que têm, sobretudo, a ver com histórico e postura do candidato e identificação desse com os votantes (SOUSA, 2009).

3 METODOLOGIA

Quanto à natureza, o trabalho trata de uma pesquisa pura, pois é baseada na articulação de conceitos e na sistematização de ideias, sem que haja uma aplicação prática prevista (RODRIGUES, 2007). Quanto à abordagem, o enfoque da pesquisa é qualitativo, dado que envolve fatores, em que o ambiente natural é a fonte de informações, os pressupostos teóricos norteiam

o estudo, e o pesquisador é o objeto atrelado a isso (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Com relação aos objetivos, esta pesquisa tem caráter exploratório, uma vez que os estudos exploratórios servem para ampliar a relação com ocorrências relativamente desconhecidas, alcançar dados sobre a capacidade de posteriormente uma análise mais completa sobre um contexto próprio da vida real e determinar preferências para investigações futuras, entre outras utilizações (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Para tal, as pesquisas exploratórias são baseadas no pressuposto de que, por meio do uso de métodos regulares, pode-se apresentar casos valiosos a um evento, afirmam Tripodi, Fellin e Meyer (1975). Assim, os projetos exploratórios sugerem a formação de ideias para entender o problema como um todo (MALHOTRA, 1993).

Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), os estudos exploratórios são elaborados, geralmente, quando o intuito da pesquisa é examinar um problema ou tema a ser sondado, que seja pouco estudado ou que não tenha sido muito discutido anteriormente. Dessa forma, foi utilizado um levantamento em fontes secundárias, tendo em vista que dados secundários são aqueles que foram extraídos para fins variados de um problema de pesquisa específico (RÉVILLION, 2003). Assim, mais especificamente, o levantamento tem caráter bibliográfico, que são consultas, acerca do assunto, advindas de livros, revistas especializadas, dissertações, teses, artigos científicos e informações publicadas em jornais, discutindo a revisão da literatura e servindo como fundamentação teórica para o problema investigado (TACHIZAWA; MENDES, 2006).

Vale ressaltar que, pela carência de estudos empíricos, optou-se por fazer uma pesquisa bibliográfica que, de acordo com Marconi e Lakatos (2019), seguiu oito fases distintas: escolha do tema, sendo ele marketing político, por se tratar de um tema novo e relevante: elaboração do plano de trabalho, em que se fez a coleta de dados bibliográficos, fixando as variáveis do estudo; identificação das obras, auferi-

ram-se estudos de intelectuais, preferências por editoras renomadas e periódicos internacionais; localização das fontes, sendo a principal base de dados o Google Acadêmico, por ser mais abrangente em relação à temática; compilação, reuniram-se materiais vitais à investigação, organizaram-se arquivos por meio do nome e ano dos autores e fez-se planilha com registro de artigos lidos. Seguindo as autoras, outra fase foi o fichamento, que, ao ler obras reputadas sobre marketing e política, resumiu-se às partes ideais ao enriquecimento do trabalho; análise e interpretação, em que se realizou uma conexão entre as ideias dos autores e, por último, a redação, a qual mostrou, em vários contextos, o que os pesquisadores pensam sobre o assunto.

Para isso, foram apresentadas as principais abordagens acerca de cada área tida como fator influenciador no processo de escolha do candidato, seguidas de um quadro resumo com as principais abordagens de cada assunto. Em relação ao tópico histórico do candidato, consideraram-se três trabalhos desde 2003, tendo em vista que a percepção dos eleitores quanto a isso vem mudando constantemente. No quesito postura do candidato nos meios de comunicação, analisaram-se oito elaborações com um recorte temporal de 2003 a 2018, uma vez que as formas de interlocução estão evoluindo, e os candidatos adaptando-se a elas. Como *fake News*, trata-se de um tema atual, a maior parte das referências foi advinda do período de 2017 e 2018, sendo usadas nove fontes científicas para a explicação desse fator.

Por último, o comportamento do eleitor na escolha do candidato foi posto como um dos fatores influenciadores, visto que os costumes do eleitor sofreram alterações, sendo compreendidos nove trabalhos com recorte temporal de 2004 a 2018, tencionando uma melhor compreensão da pesquisa. Logo, de modo a atender o objetivo proposto pelo trabalho, foi realizado na literatura um mapeamento dos fatores que impactam o processo decisório, bem como a análise de seu impacto e a relevância no processo eleitoral.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com as etapas apresentadas na metodologia por Marconi e Lakatos (2019), para a bibliografia, optou-se por dividir o texto nos seguintes contextos: histórico do candidato; postura do candidato nos canais de comunicação; *fake news* e comportamento do eleitor na escolha do candidato, considerando as peculiaridades dos artigos localizados na pesquisa.

4.1 HISTÓRICO DO CANDIDATO

Um político não provém do dia para a noite, é resultado de um processo que, ao longo do tempo, vai delineando uma imagem, pela qual passa a ser caracterizado junto ao eleitor, sendo analisado o perfil de um candidato com o intuito de esboçar a imagem que seja projetada junto aos votantes, visto que estes votam com base nesta ilustração (MUNIZ, 2009). Para conhecer os concorrentes, deve-se compreender seu passado público e privado, definindo suas fraquezas e fortalezas junto à opinião pública e correligionários e sondando as eleições de que participou, as ferramentas de que se utilizou e seus públicos-alvo; além disso, é efetivo orçar e delinear os recursos de que proporcionará para a campanha e, acima de tudo, os pontos essenciais dos projetos que apresentará na eleição que se aproxima, explícita a pesquisadora.

Conforme Vaz (2003), para que o candidato atinja o seu objetivo, é necessário que ele esteja sintonizado com os eleitores, por isso tem que determinar estratégia coordenada, fazendo que sua imagem seja associada a questões sociais, como saúde, educação, segurança e outros. Assim sendo, um concorrente precisa traçar a sua representação condizente com as necessidades dos cidadãos, mas que seja harmônico com sua personalidade e também com seu passado, dado que um postulante é um produto composto pelo conjunto de seus aspectos pessoais, suas ideias, seus planos e sua vida pública, reforça o escritor.

Silva e Ferreira Júnior (2013) asseguram

que, por meio dessas interações com os eleitores, é validada uma boa fonte de proposições e pontos de vista diferentes, o que auxilia o candidato a ajustar sua campanha e ter uma visão mais aberta do que os habitantes necessitam e quais as propostas apresentarão maior aceitação ou não. Diante disso, para Muniz (2009), o candidato é um bem intangível particular, porque conduz um renome de comoção, fazendo que as pessoas menos esclarecidas sejam ouvidas de maneira inconsciente e permitindo a chegada de oportunidades e ditadores em prejuízo da liberdade e da democracia, visto que um concorrente, assim como um produto, tem mar-

ca que influencia na sua relação com o eleitor.

Por fim, deve ser realizada uma averiguação no partido do concorrente para investigar se não há divisões e disputas internas de grandes dimensões, com intenção de avaliar a importância que esse fato pode ter na campanha (MUNIZ, 2009). Logo, a autora evidencia que o efeito positivo de uma candidatura pode estar na capacidade de conhecer o adversário, dadas as inúmeras vezes que uma eleição não foi vencida pelo candidato em questão e, sim, perdida pelo seu oponente por falta de uma postura correta nos meios de comunicação.

Quadro 2 – Resumo por fator influenciador: histórico do candidato

FATOR INFLUENCIADOR	ABORDAGENS	TRABALHOS
Histórico do candidato	Um político é resultado de um processo de longo prazo, em que passa a ser caracterizado pelo eleitor.	(MUNIZ, 2009)
	Para conhecer o concorrente de um cargo político, é crucial conhecer seu passado público e privado.	(MUNIZ, 2009)
	A adoção de estratégias coordenadas, atreladas à imagem do candidato e a questões sociais, torna-se algo efetivo ao objetivo.	(VAZ, 2003)
	O pretendente ao cargo político deve traçar seu plano de acordo com as necessidades dos cidadãos, harmonizando-se à sua personalidade.	(VAZ, 2003)
	A interação com os eleitores possibilita a realização de ajustes nas campanhas, tendo em vista que o candidato passa a conhecer o desejo da população.	(SILVA; FERREIRA JÚNIOR, 2013)
	O concorrente conduz um renome de forte emoção, fazendo que os menos esclarecidos sejam influenciados inconscientemente.	(MUNIZ, 2009)
	Deve haver uma análise no partido para saber se existem divisões e discórdias internas nele, avaliando a importância em uma campanha.	(MUNIZ, 2009)
	É necessário, durante uma campanha, conhecer o oponente, dadas as vezes em que uma eleição não foi vencida pelo candidato e, sim, perdida pelo adversário por falta de uma postura correta.	(MUNIZ, 2009)

Fonte: dados da pesquisa (2019).

4.2 POSTURA DO CANDIDATO NOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO

A tendência pela procura de procedimentos mais rápidos e práticos de comunicação assume, no mundo moderno, papel de relevân-

cia na vida dos indivíduos, deixando para trás métodos antigos de informação, considerados ultrapassados (BARATA, 2011). Para Silva, Bragatto e Sampaio (2017), os canais de comunicação em massa são fundamentais para a construção da imagem pública, sobretudo, a

televisão e o rádio. Todavia, a internet tornou-se principal aliada nas atuais campanhas eleitorais, sendo indicada como um ambiente capaz de desenvolver um novo modo de democracia e política, especialmente pelo fato de priorizar a descentralização no que diz respeito à comunicação, esclarecem os escritores.

Tendo em vista que a campanha política deve ter forma e conteúdo, o pretendente fundamenta selecionar alguns temas que considera importante, por meio do diagnóstico feito ao seu público alvo (MUNIZ, 2009). Segundo a autora, deve também proceder esses temas na mente do eleitor, usando uma linguagem simples e de fácil compreensão àqueles que querem exercer o direito do voto, visto que o votante não gosta de pertencer a um jogo em que ele não sabe as regras ou participar de um grupo de indivíduos no qual ele não compreende os fatos.

Conforme Mateus (2010), as redes sociais se tornam elemento relevante para promover a troca de informação e de conhecimento, uma vez que, por meio dessas, buscam-se os pressupostos de observação que norteiam as inúmeras formas para se tornar um seguidor de uma determinada mídia. Para Silva e Ferreira Júnior (2013), apenas faz sentido elaborar uma campanha pelas redes sociais se o candidato e os assistentes estiverem qualificados para esclarecer as perguntas desses canais, gerando uma relação entre as partes envolvidas.

Vaz (2003) considera que o pretendente precisa ter conhecimento dos diferentes dilemas da comunidade em que se quer operar politicamente, com apresentação de soluções para os problemas, de modo a arquitetar uma imagem competente para conseguir a empatia do eleitorado. É válido salientar que a emoção se compõe do racional para o emocional, por isso o discurso do candidato deve ser coerente, progressista, atual e sintonizado com as expectativas do eleitor (MUNIZ, 2009). Além disso, a pesquisadora acrescenta que o concorrente deve manter uma boa relação com os formadores de opinião pública, são eles: jornalistas, cabeleireiros, professores, lideranças comunitárias, e assim por diante.

Silva e Ferreira Júnior (2013) aludem que o silêncio do candidato ao questionamento realizado pelos votantes, no debate, evidencia que ele está desprezando seu eleitor e que o trabalho preparado por esse meio de comunicação foi em vão. Por meio dessas interações com os eleitores, é assegurada uma fonte de proposições e pontos de vista diferentes, o que auxilia o candidato a ajustar sua campanha e ter uma visão mais aberta do que os cidadãos necessitam e quais as propostas que apresentarão maior aceitação ou não, completam os autores. Conforme Antunes (2007), o candidato não pode exprimir suas propostas na televisão como faz no palanque, o vocabulário tem de ser diferente, a gramática é outra, pois é nítida a ideia de que ao lado da equipe partidária e cabos eleitorais, há uma nova categoria: os marqueteiros.

Segundo Moraes (2018), uma das maiores novidades das eleições de 2018 foi que as campanhas eleitorais puderam pagar para estimular propagandas nas redes sociais. Além disso, receber doações por meio de “vaquinhas virtuais” e adquirir palavras-chave para conseguir destaque nas páginas de buscadores, como o Google, foram outras possibilidades concedidas aos candidatos, facilitando, assim, a disseminação de *fake news* (MORAES, 2018).

Quadro 3 – Resumo por fator influenciador: postura do candidato nos canais de comunicação

FATOR INFLUENCIADOR	ABORDAGENS	TRABALHOS
Postura do candidato nos canais de comunicações	Métodos antigos de informação são deixados pra trás, fazendo que meios práticos se tornem mais relevantes ao indivíduo.	(BARATA, 2011)
	Os meios de comunicação em massa são cruciais para a imagem do político, tendo, por exemplos, a televisão e o rádio.	(SILVA; BRAGATTO; SAMPAIO, 2017)
	A internet se tornou principal alinhada nas campanhas eleitorais.	(SILVA; BRAGATTO; SAMPAIO, 2017)
	Após o diagnóstico feito com o público-alvo, o candidato deve escolher temas considerados importantes.	(MUNIZ, 2009)
	O pretendente deve expor os temas relevantes da campanha aos eleitores, de maneira simples, para facilitar a compreensão de todos.	(MUNIZ, 2009)
	As redes sociais se tornam fator relevante para gerar a troca de informações.	(MATEUS, 2010)
	Só é interessante fazer campanhas por redes sociais se o candidato e seus auxiliares tiverem capacitados para responder aos questionamentos.	(SILVA; FERREIRA JÚNIOR, 2013)
	O candidato deve ter ciência das necessidades da população, apresentando soluções a esses dilemas.	(VAZ, 2003)
	O discurso do postulante deve ser atual, progressista e condizente com os desejos do eleitor.	(MUNIZ, 2009)
	O concorrente deve ter uma boa relação com formadores de opinião, são exemplos: professores, jornalistas, lideranças comunitárias.	(MUNIZ, 2009)
	Não responder aos eleitores no debate significa desprezá-los, além de não dar importância ao acontecimento do evento.	(SILVA; FERREIRA JÚNIOR, 2013)
	Por meio das interações com os votantes, o candidato passa a ter uma visão mais ampla da necessidade deles, conseguindo ajustar sua campanha de forma mais efetiva.	(SILVA; FERREIRA JÚNIOR, 2013)
	O candidato precisa se adequar aos diversos meios de comunicação, uma vez que o vocabulário deve estar de acordo com o ambiente. Para isso, encontram-se os marqueteiros.	(ANTUNES, 2007)
	As campanhas eleitorais passam a pagar para estimular propagandas em redes sociais.	(MORAES, 2018)
Receber doações por meio de “vaquinhas virtuais” e adquirir palavras-chave para garantir destaque em páginas do Google foram formas de promoção de campanha ofertadas aos candidatos.	(MORAES, 2018)	

Fonte: dados da pesquisa (2019).

4.3 FAKE NEWS

Gelfert (2018) conceitua *fake news* como sendo uma divulgação constituída de alegações (tipicamente) falsas ou enganosas em forma de notícias, em que as declarações são inventadas de propósito, uma vez que ser “de propósito” evidencia a novidade do evento das *fake news*, que é seu valor sistemático, sobretudo, quando estão nas mídias sociais. Há uma concepção pessimista sobre as consequências geradas pelas notícias falsas, de maneira geral, devido à dimensão do efeito que elas têm na sociedade da informação (MARSHALL, 2017).

Depois da saída do Reino Unido da União Europeia (Brexit) e das eleições presidenciais de 2016 nos EUA, nasceu um forte encanto por parte de investigadores e curiosos em diferentes partes do mundo sobre o fenômeno das *fake news*, explicita Gelfert (2018). As *fake news* são vistas como uma epidemia não só da internet ou da mídia social, como também da sociedade da informação (MARSHALL, 2017). A repercussão desse evento tem envolvido vários tipos de populações; entre elas, estão usuários de mídias sociais, jornalistas, cidadãos e políticos (ROCHLIN, 2017; SHIN *et al.*, 2018).

A primeira situação a avaliar sobre as *fake news* é que elas são uma desinformação, uma informação falsa que pretende provocar um erro (GELFERT, 2018). O efeito provável de uma mensagem fictícia com a aparência de notícia é o desenvolvimento de crenças falsas por parte do público-alvo, esclarecem Müller e Souza (2018). Assim, a magnitude do problema provocado pelas notícias falsas está no fato de elas representarem um evento sócio-político que envolve inúmeras pessoas, explana Gelfert (2018). Logo, as implicações disso em cenários decisórios podem ser desastrosas, dada a importância do fato, por exemplo: defesa ou rejeição a um candidato, a um projeto de lei ou a uma iniciativa social (MÜLLER; SOUZA, 2018).

A segunda condição é que as *fake news* se mostram com a imagem de notícia, admite

Gelfert (2018). Elas se apresentam como uma reprodução da notícia própria ou como um comunicado sensacionalista, a fim de estimular a atenção do público a ponto de obter um clique ou ser compartilhada (MÜLLER; SOUZA, 2018). As notícias falsas assumem diversas formas nas mídias sociais, sendo mostradas como crítica, paródia, notícia gerada, divulgação manipulada, propaganda e publicidade (TANDOC JÚNIOR; LIM; LING, 2018). A terceira forma para que uma notícia seja vista como *fake news* é se ela é dissimulada deliberadamente e não só inconscientemente, uma vez que o fato de a exposição de preposições enganosas ser deliberada é um requisito que está na origem de todas *fake news*, esclarece Gelfert (2018).

Dessa forma, isso consiste que as *fake news* contêm algum planejamento humano, uma vez que depois a própria pessoa, diferentes indivíduos ou, até mesmo, robôs, conseguem executar o planejamento, espalhando essas informações (GELFERT, 2018). Assim, notícias podem ser acidentalmente falsas, quando acontece uma falha não esperada em um processo organizacional transparente de produção de relatos, expõe o pesquisador. Por fim, Müller e Souza (2018) afirmam que notícias podem ser ocasionalmente ilusórias, mas *fake news*, não.

No espaço político, a disseminação de *fake news* consegue abalar o próprio sistema democrático, sendo a difusão dessas notícias, por meio de projetos específicos e perfis fictícios, fator preponderante e decisivo no resultado do pleito, por persuadir o comportamento eleitoral do cidadão mal informado (ROCHA, 2018). Portanto, em uma sociedade assim, a escolha ideológica é determinada por um cuidadoso comando da capacidade emotiva do eleitor, e não por meio de um fomento ao pensamento e à avaliação pessoal (ECO, 2004).

Quadro 4 – Resumo por fator influenciador: fake news

FATOR INFLUENCIADOR	ABORDAGENS	TRABALHOS
Fake news	Uma divulgação constituída de alegação falsa, em forma de notícia inventada de propósito, é caracterizada como <i>fake news</i> .	(GELFERT, 2018)
	Há uma visão pessimista das consequências geradas pelas notícias falsas.	(MARSHALL, 2017)
	Após o Brexit e as eleições presidenciais de 2016 nos EUA, houve um forte encanto sobre <i>fake news</i> .	(GELFERT, 2018)
	As <i>fake news</i> são evidenciadas como uma epidemia da sociedade da informação, da mídia social e da internet.	(GELFERT, 2018)
	O efeito das <i>fake news</i> envolve diversos tipos de populações, são elas: mídias sociais, jornalistas, cidadãos e políticos.	(ROCHLIN, 2017; SHIN <i>et al.</i> , 2018)
	As <i>fake news</i> são um tipo de desinformação, uma informação falsa que tende a provocar um erro.	(GELFERT, 2018)
	Mensagens fictícias com aparência de notícias geram crenças falsas.	(MÜLLER; SOUZA, 2018)
	A imensidão do problema ocasionado por notícias enganosas está em elas representarem um evento sócio-político.	(GELFERT, 2018)
	As implicações de <i>fake news</i> em processos decisórios podem ser alarmantes, dada a importância e o impacto do fato, por exemplo: defesa ou rejeição de um candidato.	(MÜLLER; SOUZA, 2018)
	As informações falsas se mostram com imagem de notícias.	(GELFERT, 2018)
	Para provocar a atenção do público, as notícias mentirosas se apresentam como uma reprodução da notícia própria ou como comunicado sensacionalista.	(MÜLLER; SOUZA, 2018)
	As <i>fake news</i> aparecem de diferentes formas nas mídias sociais, sendo mostradas como paródias, propagandas, críticas, entre outros.	(TANDO JÚNIOR; LIM: LING, 2018)
	Uma informação se caracteriza como <i>fake news</i> quando ela é propagada deliberadamente e não inconscientemente.	(GELFERT, 2018)
	As <i>fake news</i> provêm de um planejamento humano, visto que, depois, diferentes pessoas ou, até mesmo, robôs conseguem executar tal planejamento e disseminação.	(GELFERT, 2018)
	Notícias podem ser acidentalmente falsas, mas <i>fake news</i> não.	(MÜLLER; SOUZA, 2018)
As <i>fake news</i> conseguem interferir no sistema democrático, persuadindo, assim, os eleitores no processo decisório de votação.	(ROCHA, 2018)	
A escolha ideológica é por meio da capacidade emotiva do eleitor e não por um incentivo ao pensamento e avaliação pessoal.	(ECO, 2004)	

Fonte: dados da pesquisa (2019).

4.4 COMPORTAMENTO DO ELEITOR NA ESCOLHA DO CANDIDATO

A intensificação da tecnologia de ponta e a conectividade produzem uma convergência da conduta humana que já vem sendo percebida nos últimos anos e estimulam mudanças nos padrões de marketing (MACHADO; OLIVEIRA, 2018). Com isso, segundo os mesmos autores, jovens tendências estão derivando dessa necessidade, tais como economia compartilhada, economia do “agora”, integração dos canais *on-line* e *off-line*, marketing de conteúdo, método de gestão de convivência com os clientes por intermédio das redes sociais (*Social Customer Relationship Management*), aumento do uso do Big Data, entre outras.

O acesso à informação e a rapidez com que as notícias se difundem pelo mundo deram força à população; agora o poder não consiste mais no indivíduo, e, sim, nos grupos sociais (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Assim, movimentos por meio de mídias sociais abateram ditadores, agitaram Wall Street e chocaram toda a estrutura de poder mundial (MACHADO; OLIVEIRA, 2018). À luz da comunicação de marketing, os cidadãos não são mais alvos passivos; transformaram-se em mídias ativas de entrosamento (KOTLER, KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Assim sendo, os cidadãos que compõem a sociedade são causadores imersos no campo político, por isso são habilitados a transformar o modelo político proposto, sustentam os autores Cwalina, Falkowski e Newman (2012).

O’Cass (2002) e Hoegg e Lewis (2011) evidenciam que as grandes razões do comportamento dos eleitores na escolha de um candidato estão associadas às questões eleitorais e aos apelos relacionados à personalidade, imagem e publicidade do concorrente ao cargo. Acreditam ainda que é concebível saber se os votantes estão escolhendo os candidatos pelos dilemas racionais ou emocionais e, ainda, em que proporção estão sendo levados pelas notícias nos canais de comunicação. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), é naturalmente

compreendida a variação do conceito de confiança dos cidadãos, que primeiramente eram influenciados apenas por campanhas de marketing, e agora são instigados também pelo fator social, por exemplo: amigos, família e seguidores de redes sociais.

Consoante Wilson (2008) e Lloyd (2009), os eleitores têm diferenciadas experiências de vida, preconceitos sobre partidos ou candidatos e diversas indagações que cooperam a sua preferência eleitoral. Escritores como Cwalina *et al.* (2004) acreditam que, por meio de recursos utilizados no marketing, pode-se observar o hábito do eleitor e influenciá-lo a escolher um dado postulante ou lado político. Dessa forma, a pessoa não percebe que seu comportamento está sendo persuadido por técnicas de marketing voltadas à política (CWALINA *et al.*, 2004). Os autores declaram ainda que todos os candidatos, autonomamente do país, apresentam um complexo de aspectos que instigam os votantes. Além disso, salientam as complexidades da construção de um modelo universal entenda uniformemente o comportamento do eleitor.

Quadro 5 – Resumo por fator influenciador: comportamento do eleitor na escolha do candidato

FATOR INFLUENCIADOR	ABORDAGENS	TRABALHOS
Comportamento do eleitor na escolha do candidato	A intensificação da tecnologia de ponta e a conectividade produzem uma integração entre as pessoas, fazendo que aconteçam mudanças nos padrões de marketing, exemplos disso são a economia compartilhada e o aumento do uso do Big Data.	(MACHADO; OLIVEIRA, 2018)
	O acesso à informação e a rapidez com que as informações de difundem deram força aos grupos sociais.	(KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017)
	Movimentos de grupos de mídias sociais provocaram mudanças na economia global.	(MACHADO; OLIVEIRA, 2018)
	Os cidadãos deixaram de ser alvos passivos, transformaram-se em mídias ativas de engajamento.	(KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017)
	A população tem capacidade de reverter os quadros políticos propostos.	CWALINA; FALKOWSKI; NEWMAN, 2012)
	O comportamento do votante durante o período eleitoral está diretamente relacionado com a imagem e a publicidade do candidato.	(O’CASS, 2002; HOEGG; LEWIS, 2011)
	Os eleitores estão escolhendo o pretendente ao cargo político por meio de questões emocionais e racionais, sendo levados mediante a divulgação pelos canais de comunicação.	(O’CASS, 2002; HOEGG; LEWIS, 2011)
	O conceito de confiança dos indivíduos durante o processo eleitoral está no fator social, como exemplo os seguidores de redes sociais.	(KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017)
	Os eleitores possuem suas particularidades, são dotados de experiências e preconceitos sobre partidos e candidatos que cooperam para a decisão do voto.	(WILSON, 2008; LLOYD, 2009)
	Por meio de ferramentas de marketing, o comportamento dos cidadãos sofre alterações, sem que eles percebam.	(CWALINA <i>et al.</i> , 2004)
Os candidatos, mesmo sem possuir um modelo universal, por meio de um conjunto de aspectos, conseguem instigar de alguma maneira o comportamento do eleitor.	(CWALINA <i>et al.</i> , 2004)	

Fonte: dados da pesquisa (2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender de que modo as propostas de campanha nas diversas áreas da administração pública impactam no processo decisório em uma campanha eleitoral. Tendo em vista o êxito do objetivo, por meio do mapeamento de como cada fator influencia sob a visão de vários estudos científicos e à luz do marketing político,

foi entendido como os fatores influenciadores interferem na escolha de um candidato.

Dessa forma, o histórico do candidato é impactante na decisão do eleitor, pois questões como passado público/privado do pretendente e imagem atrelada a questões sociais como saúde e educação são levadas em consideração. A postura do candidato nos canais de comunica-

ção é algo delicado, pois o pretendente deve ter ciência dos dilemas da sociedade e estar acompanhado de assessores para passar uma boa imagem. Assim, têm-se as *fake news*, elemento novo capaz de persuadir a escolha do eleitor mal informado e fazer que um postulante não tenha êxito. Logo, nota-se que o comportamento do eleitor na escolha do candidato é bem variante, visto que há votantes que escolhem o requerente pelo dilema emocional e outros que buscam o fator razão, por terem diferentes experiências de vida e preconceito com partidos, por exemplo.

A fim de atingir o objetivo geral proposto, pretendeu-se elencar as principais áreas que devem ter nos planos de governo dos candidatos; determinar a melhor maneira de promover as ideais do pretendente e, por último, saber se a descrença nos candidatos que já assumiram um cargo político faz o eleitor votar em qualquer outro que não seja do mesmo partido que ele. Assim, mediante vários trabalhos científicos, considera-se que esses objetivos específicos foram atingidos, dando um bom suporte ao objetivo principal do estudo.

O’Cass (2002) e Hoegg e Lewis (2011) fixaram que o comportamento do eleitor na decisão por um candidato está diretamente relacionado com as questões partidárias, o histórico e a postura do pretendente e as notícias que são enfatizadas no período de eleição. Disseram ainda que as questões racionais ou emocionais podem ser parâmetros para o critério de escolha. Wilson (2008) e Lloyd (2009) findaram justificando que os votantes têm diferentes experiências de vida e, devido a isso, suas decisões de voto podem não depender só dos atributos do candidato, mas também da não aceitação de seu opositor.

O trabalho admitiu firmar sólidas conclusões sobre a harmonização dos elementos que compõem um candidato, sendo espelhos o nome e a plataforma de governo, permitindo que o gestor da campanha trace ações eficazes. Há várias condições que podem influenciar o plano eleitoral, exemplo disso é a disseminação de *fake news*, que pode fazer que a agenda de um

candidato se altere, modificando o que foi planejado pela gestão da campanha. Para tal, faz-se necessária a criação de um portal da transparência, para que as notícias íntegras sejam acessíveis a todos. Além disso, dependendo da fala do candidato nos canais de comunicação, este pode tornar-se inelegível; assim, o alinhamento do discurso é crucial para evitar situações.

Como limitações do estudo, apontam-se os poucos trabalhos científicos relacionando o marketing com o ambiente político. Ademais, conheceram-se várias percepções da população quanto aos fatores preponderantes no processo eleitoral. Portanto, a fim de dar continuidade da temática, como estudos futuros, sugere-se investigar, pelos modelos estatísticos, como os investimentos nos diferentes canais de marketing impactam no processo decisório dos eleitores.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, I. C.; SETTE, R. S. Marketing Político: a arte e a ciência. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: Anpad, 2010.
- ÁLVAREZ, J. T. **Gestão do poder diluído: a construção da sociedade mediática**. Lisboa: Edições Colibri, 2006.
- AMA. **Definitions of marketing**. 2013. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>. Acesso em: 15 maio 2019.
- ANTUNES, E. R. T. **Marketing político e sua influência na campanha eleitoral**. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2007.
- BARATA, L. **A nova abordagem do web-marketing aliada ao comportamento do consumidor**. 2011. Dissertação (Mestrado em Publicidade e Marketing) – Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, 2011.

- BRASIL, **Constituição Federal**, Art. 1, 1988. Senado Federal, Brasília, DF, 1988. Disponível em: http://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_04.02.2010/CON1988.asp. Acesso em: 2 fev. 2019.
- BUTLER, P.; HARRIS, P. Considerations on the evolution of political marketing theory. **Marketing Theory**, v. 9, n. 2, p. 149-164, 2009.
- CAVALLINI, R. **O marketing depois de amanhã**. São Paulo: Digerat, 2008.
- CIM. **Marketing and the 7Ps**: A brief summary of marketing and how it works. 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/11632492/Marketing_and_the_7Ps_A_brief_summary_of_marketing_and_how_it_works. Acesso em: 12 abr. 2019.
- CWALINA, W. *et al.* Models of voter behavior in traditional and evolving democracies: comparative analysis of Poland, Slovenia, and U.S. **Journal of Political Marketing**, v. 3, n. 2, p. 7-30, 2004.
- CWALINA, W.; FALKOWSKI, A.; NEWMAN, B. I. The macro and micro views of political marketing: the underpinnings of a theory of political marketing. **Journal of Public Affairs**, v. 12, n. 4, p. 254-269, 2012.
- DANTAS, E. B. **Marketing político: técnicas e gestão no contexto brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ECO, U. **Apocalípticos e integrados**. 6. ed. São Paulo: Perspectiva, 2004.
- FIGUEIREDO, R. **Marketing Político e persuasão eleitoral**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000.
- GELFERT, A. Fake news: a definition. **Informal logic**, Berlim, v. 38, n. 1, p. 84-117, mar. 2018.
- GOMES, M. **O marketing político e eleitoral como estratégia fundamental no processo de decisão do eleitor**. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/o-marketing-politico-e-eleitoral-como-estrategia-fundamental-no-processo-de-decisao-do-eleitor/80204/>. Acesso em: 14 jan. 2019.
- HOEGG, J.; LEWIS, M. V. The impact of candidate appearance and advertising strategies on election results. **Journal of Marketing Research**, v. XLVIII, p. 895-909, 2011.
- KADANUS, K. **Político tradicional já era: maioria dos eleitores quer candidato novo em 2018**. Gazeta do Povo, 2017. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/politica/republica/politico-tradicional-ja-era-maioria-dos-eleitores-quer-candidato-novo-em-2018-ebie1x2ldjkwvi57jxin2vzwp/>. Acesso em: 3 fev. 2019.
- KLEIN, A. C. **A importância dos partidos políticos no funcionamento do Estado**. Brasília: Brasília Jurídica, 2002.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- LLOYD, J. Keeping both the baby and the bathwater: scoping a new model of political marketing communication. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, v. 6, p. 119-135, 2009.
- MACHADO, J. P. G. L.; OLIVEIRA, P. N. **Marketing 4.0: estudo de caso de influenciadores digitais em uma startup**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.
- MACHIAVELLI, N. **O Príncipe**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1998.

- MALHOTRA, N. K. **Marketing research: an applied orientation**. New Jersey: Prentice-Hall, 1993.
- MANHANELLI, C. A. **Marketing Pós-eleitoral: técnicas de marketing para um mandato de sucesso**. São Paulo: Summus, 2004.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MARSHALL, J. P. Disinformation society, communication and cosmopolitan democracy. **Cosmopolitan civil societies: an interdisciplinary journal**, Austrália, v. 9, n. 2, p. 1-24, 2017.
- MATEUS, I. A. T. **A relação entre marcas e consumidores no facebook**. 2010. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Instituto Universitário de Lisboa, 2010.
- MATIAS, S. R. S. **Os fatores que influenciam os utilizadores do Facebook a aderir às páginas de marcas em Portugal**. 2012. Dissertação (Mestrado – ISCTE Business School) - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2012.
- MORAES, I. Campanha eleitoral na internet tem regras novas para eleições 2018. **Estadão**, 2018. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/noticias/eleicoes,eleicoes-2018-veja-regras-para-a-campanha-eleitoral-na-internet,70002416935>. Acesso em: 22 jul. 2018.
- MOUFAHIM, M.; LIM, M. Towards a critical political marketing agenda? **Journal of Marketing Management**, v. 25, n. 7-8, p. 763-776, 2009.
- MÜLLER, F. M.; SOUZA, M. V. Fake news: um problema midiático multifacetado. **International Congress of Knowledge and Innovation-Ciki**, Florianópolis, v. 1, n. 1, 2018.
- MUNIZ, E. **Marketing Político e Eleitoral**. Porto Alegre: Feminal, 2009.
- O’CASS, A. Political advertising believability and information source value during elections. **Journal of Advertising**, v. 31, n. 1, p. 63-74, 2002.
- O’CASS, A.; VOOLA, R. Explications of political market orientation and political brand orientation using the resource-based view of the political party. **Journal of Marketing Management**, v. 27, n. 5-6, p. 627-645, 2011.
- ORMROD, R. P.; HENNEBERG, S. C. Understanding voter orientation in the context of political market orientation: is the political customer king?. **Journal of Marketing Management**, v. 26, n. 1-2, p. 108-130, 2010.
- PAIXÃO, A. Abstenção atinge 20,3%, maior percentual desde 1998. **G1**, 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/eleicoes/2018/eleicao-em-numeros/noticia/2018/10/08/abstencao-atinge-203-maior-percentual-desde-1998.ghtml>. Acesso em: 3 fev. 2019.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.
- REEVES, P. Local political marketing in the context of the conservative party. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, v. 25, p. 127-163, 2013.
- RÉVILLION, A. S. P. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 2, n. 2, p. 21-37, 2003.
- ROCHA, H. Fake news e a legitimidade do processo eleitoral. **Correio braziliense**, jul. 2018.
- ROCHLIN, N. Fake news: belief in post-truth. **Library hi tech**, Vancouver, v. 35, n.

3, p. 386-392, 2017.

RODRIGUES, W. C. Metodologia científica. **Paracambi: Faetec/IST**, v. 40, 2007.

SALES, J. L. S. **O poder do voto**: instrumento político de transformação social. Jus.com.br, 2014. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/32556/o-poder-do-voto-instrumento-politico-de-transformacao-social>. Acesso em: 3 fev. 2019.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTIAGO, E. **Partido Político**. 2012. Disponível em: <https://www.infoescola.com/politica/partido-politico/>. Acesso em: 20 fev. 2019.

SHIN, J. *et al.* The diffusion of misinformation on social media: temporal pattern, message, and source. **Computers in human behavior**, Amsterdã, v. 83, p. 218-287, jun. 2018.

SILVA, C. E. L. **O marketing eleitoral**. São Paulo: Publifolha, 2002.

SILVA, E. R. T. **O comportamento do eleitor na escolha do candidato**. 2016. Dissertação (Pós-graduação em Administração de Empresas) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2016.

SILVA, L. T.; FERREIRA JÚNIOR, A. B. Marketing político e sua importância através das mídias sociais. **Revista temática**, n. 8, ago. 2013.

SILVA, S. P.; BRAGATTO, R. C.; SAMPAIO, R. C. **Democracia digital, comunicação política e redes**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Letra e imagem editora, 2017. Disponível em: <http://livro.democraciadigital.org.br/files/2017/05/Democracia-Digital.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2019.

SOUSA, D. J. F. **Marketing político**: uma análise às potencialidades da internet como ferramenta de comunicação. 2009. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2009.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como fazer monografia na prática**. 13. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

TANDOC JÚNIOR, E. C.; LIM, Z. W.; LING, R. Defining “fake news” A typology of scholarly definitions. **Digital Journalism**, v. 6, n. 2, p. 137-153, 2018.

TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

VAZ, G. N. **Marketing institucional**: o mercado de ideias e imagens. São Paulo: Pioneira, 2003.

WILSON, C. J. Consideration sets and political choices: a heterogeneous model of vote choice and sub-national party strength. **Political Behavior**, v. 30, p. 161-183, 2008.

YANAZE, M. **Gestão de Marketing e Comunicação**: avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2007.

ARTIGOS

A TRAJETÓRIA EMPRESARIAL E OS MOTIVOS
PARA ABERTURA E ENCERRAMENTO DE
EMPRESASTHE BUSINESS PATH AND THE REASONS FOR
OPENING AND CLOSING COMPANIES

RESUMO

O sucesso ou o fracasso das organizações podem impactar positiva e negativamente a economia de uma região, tendo em vista que os empreendedores enfrentam diversas dificuldades, cotidianamente, em seus empreendimentos e ao longo de suas trajetórias. Nesta perspectiva, este artigo objetiva discutir os motivos para abertura e encerramento de atividades empresariais, assim como as dificuldades enfrentadas ao longo de suas trajetórias. A presente pesquisa se define, então, como empírica, descritiva-exploratória e optou, como estratégia de pesquisa, pelo estudo de caso, com múltiplas unidades de análise. Adotaram-se, como instrumento de coleta, entrevistas semiestruturadas, com tratamento qualitativo dos dados coletados em campo. A amostra, definida pela técnica de *snowball*, possui nove empreendedores. Quanto aos resultados, verificou-se que as empresas enfrentam conflitos interpessoais e carecem de mão de obra especializada. Ademais, confirmou-se a importância do conhecimento para os empreendedores.

Beatriz Rodrigues Silva Bockorni
beatrizrsbockorni@gmail.com
Graduada em Administração
pela Universidade Estadual do
Sudoeste da Bahia. Vitória da
Conquista - BA - BR.

Almiralva Ferraz Gomes
almiralva@gmail.com
Doutora em Administração.
Professora Titular do
Departamento de Ciências
Sociais Aplicadas da
Universidade Estadual do
Sudoeste da Bahia. Vitória da
Conquista - BA - BR.

Rita de Cássia Oliveira Lima Alves
rcassialimaa@gmail.com
Doutorado em Planificação
Territorial e Gestão
Ambiental. Professora
Titular do Departamento de
Ciências Sociais Aplicadas
da Universidade Estadual do
Sudoeste da Bahia. Vitória da
Conquista - BA - BR.

Palavras-chave: Dificuldades. Empreendedorismo. Motivos. Trajetória.

ABSTRACT

The success or failure of organizations can positively and negatively impact the economy of a region, given that entrepreneurs face several difficulties, on a daily basis, in their ventures and throughout their trajectories. From this perspective, this article aims to discuss the reasons for opening and closing business activities, as well as difficulties faced along their trajectories. This research is defined, then, as empirical, descriptive-exploratory, and opted, as a research strategy, for the case study, with multiple units of analysis. As a collection instrument, semi-structured interviews were adopted, with a qualitative treatment of the data collected in the field. The sample, defined by the *snowball* technique, includes

nine entrepreneurs. As for the results, it was verified that the companies face interpersonal conflicts and lack specialized labor. Furthermore, the importance of knowledge for entrepreneurs was confirmed.

Keywords: Difficulties. Entrepreneurship. Reasons. Trajectory.

1 INTRODUÇÃO

As organizações são instituições que possuem um grande impacto na sociedade em que estão inseridas, sejam bem-sucedidas ou não. O sucesso dos empreendimentos ou seus fracassos podem gerar empregos ou acabar com eles, modificando a economia de uma região positiva ou negativamente.

Estudos do SEBRAE (2016) mostram altos índices de mortalidade de empresas, indicando que, em até dois anos de sua existência, cerca de 24,4% das empresas brasileiras fecham as portas. De acordo com o mesmo estudo, esse percentual pode subir para até 50% em empresas que possuem menos de quatro anos de existência.

Os altos índices de mortalidade empresarial, portanto, indicam que as empresas brasileiras têm dificuldades em se manterem ativas, pelos mais diversos motivos, o que pode afetar a economia local como um todo. Há empresas, porém, que conseguem se manter e sobreviver, obtendo sucesso ao longo do caminho. Segundo o SEBRAE (2016), cerca de 76,6% das organizações sobrevivem até o segundo ano de sua existência, superando as dificuldades e os problemas que possam lhe afetar.

De acordo com Alves *et al.* (2010), os empreendedores são responsáveis por grande parte do desenvolvimento econômico; assim, é preciso compreender os aspectos referentes ao surgimento e a manutenção de seus empreendimentos, assim como os fatores que levam a seu encerramento, principalmente no que diz respeito às micro e pequenas empresas. Sendo assim, entende-se que conhecer, portanto, o perfil de empreendedores locais, que expe-

rimentaram sucesso e fracasso e enfrentaram dificuldades, e levantar as causas que podem ter levado à tal situação, pode auxiliar outros empreendedores a compreender as dificuldades que envolvem ter um negócio próprio. O entendimento desses fatores pode, também, auxiliar na compreensão do mercado propriamente dito, assim como da competitividade que o caracteriza, das dificuldades, dos acertos e da trajetória dos empreendedores.

A literatura acerca dos motivos para a abertura e o encerramento de empresas e as dificuldades enfrentadas por esses empreendedores, em especial na região pesquisada, ainda é limitada; assim, a pesquisa busca ampliar o conhecimento e, por conseguinte, a literatura acerca do tema.

Dessa forma, o estudo objetiva levantar os motivos para abertura e encerramento de empreendimentos, bem como analisar as dificuldades e a trajetória de vida dos empreendedores pesquisados. Vale salientar que a presente pesquisa foi realizada entre 2018 a 2019, portanto, anterior ao contexto da pandemia do Covid-19, que gerou e ainda vem provocando inúmeros impactos sociais, políticos e econômicos na sociedade brasileira e mundial. O presente artigo está organizado em cinco partes, incluindo esta introdução. A segunda parte trata da revisão de literatura acerca de empreendedorismo, enquanto a terceira discute a questão da sobrevivência e mortalidade de empresas. A quarta parte apresenta os procedimentos metodológicos adotados. Por fim, a quinta analisa os dados empíricos à luz do referencial teórico e a última encerra com as considerações finais do estudo.

2 EMPREENDEDORISMO

O conceito de empreendedor vem sendo discutido e, por conseguinte, evoluindo com o passar do tempo, juntamente com a complexidade da economia mundial (MINELLO, 2010). Verin (1982 apud FLION, 1999), inclusive, considera que o uso do termo empreendedor, derivado do

francês *entrepreneur*, obteve diversas conotações ao longo dos séculos. No século XII, tratava-se de alguém que incentivava brigas. No início do século XVII, era usado para alguém que tomava para si a responsabilidade militar. No fim deste e início do século XVIII, o termo passou a referir-se a um indivíduo que produzia ou criava projetos ou criava e conduzia empreendimentos. No entanto, para Gomes, Lima e Cappelletti (2013), o termo empreendedorismo, ou empreendedor, no léxico português, são derivados de empreender, advindo da sua forma verbal latina *imprehendo* ou *impraehendo*, que significa a tentativa de execução de alguma tarefa, ou seja, a entrada desse termo no léxico português veio do latim, e não do francês *entrepreneur*.

Para Schumpeter (1985), empreendedorismo, por sua vez, é a capacidade de um empresário inovador combinar inovações tecnológicas e crédito. Desse modo, o empreendedor não precisa ser necessariamente o dono do capital, mas, sim, um agente com capacidade de mobilizá-lo, devendo ser alguém inovador (GOMES, 2010). Schumpeter (1985) conclui, então, que o empreendedor é um agente do processo de destruição criativa, sendo este o impulso fundamental para acionar e manter em marcha o motor econômico e, constantemente, criar novos produtos e novos mercados.

De acordo com Paulino e Rossi (2003), Jean Baptist Say descreveu a função do empreendedor como a de alguém responsável pela reunião de fatores de produção, condução administrativa e riscos associados à empresa. Trata-se, ainda de um indivíduo que possui iniciativa para criar um negócio, ou seja, alguém apaixonado pelo que faz e que utiliza os recursos disponíveis de uma forma criativa, a fim de transformar o ambiente social e econômico

em que está inserido, aceitando os riscos e a possibilidade de fracassar. Dessa forma, é alguém que vê as oportunidades e percebe uma chance de capitalizar essa oportunidade, ao assumir os riscos e ganhos que podem ocorrer.

Smith (1986) define o empreendedor como um proprietário capitalista e Marshall (1985 apud PAULINO; ROSSI, 2003), por sua vez, como alguém que combina os fatores de produção, trabalho e capital, por meio de uma atividade energética, para gerar uma maior produção de bens e serviços, aumentando, assim, a riqueza total ou o bem-estar material de uma sociedade. Drucker (2011) afirma que os empreendedores são inovadores. Em outras palavras, a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, ou seja, o meio que usam para explorar a mudança como oportunidade para um negócio diferenciado.

Shane e Venkataram (2000) corroboram o conceito de inovação proposto por Schumpeter, ao afirmarem que o empreendedorismo é um estudo das fontes de oportunidade, a fim de se criar algo novo. Trata-se, sobretudo, de um processo de descoberta, exploração e avaliação, por parte dos indivíduos, que usam diversos meios para atingir um fim (SHANE, VENKATARAMAN, 2000; VERGA; SILVA, 2014).

Para Verga e Silva (2014), a conceitualização de empreendedor evoluiu ao longo dos anos e passou por três eras. A primeira, denominada econômica, ocorreu entre 1870 e 1940. A segunda, a era das ciências sociais, entre 1940 e 1970. Dos anos 1970 até os dias atuais, ocorre a era dos estudos de gestão. Porém, para Fillion (1999), o termo empreendedorismo passa por uma dicotomia, com uma vertente focada na economia e outra no comportamento. A primeira se relaciona com a visão de Schumpeter sobre

inovação. A segunda segue ideias de McClelland (GEROLIM; ALBUQUERQUE; VERGA, 2010). Minello (2010) e Gomes (2010) afirmam que não há um consenso acerca dos conceitos de empreendedorismo e empreendedor.

Uma constante, desde a definição proposta por Schumpeter (1985), é a inovação, ou seja, a criação de algo novo, ou como pontuado por Marshall (1986) e Shane e Venkataram (2000): a combinação de fatores de produção a fim de gerar algo novo. Hirish e Peters (2004), por sua vez, definem o empreendedorismo como um processo de criar algo novo, com valor, em que se dedica o tempo e esforço necessários. Assume-se também riscos (que podem ser financeiros, psíquicos ou sociais) correspondentes e recebem-se recompensas. Tais recompensas podem ser satisfação pessoal e independência econômica.

No entanto, autores como Correa (2017) e Guimarães Júnior (2019) defendem que o empreendedor é aquele que apenas cria uma empresa. Santos, Barreto e Guzman (2017) compreendem o empreendedor de forma mais complexa, ao descrevê-lo como um indivíduo que promove mudanças no comportamento organizacional e no desenvolvimento econômico. Diante do exposto, é possível inferir que o empreendedor passou a ser visto como aquele que combina os fatores de produção, a fim de criar um negócio novo, assumindo os riscos e as recompensas atreladas à dedicação de seu tempo e esforço.

No entanto, a definição de Shane e Venkataraman (2000) é uma das mais aceitas, assim como a de Schumpeter, essencialmente econômica. Outra visão aceita é a comportamentalista, que enfatiza os traços de personalidade de empreendedores.

A noção de perfil empreendedor traz

uma ideia que corrobora a visão comportamentalista, ao afirmar que existem certos traços de personalidade e características pessoais que tornam alguém empreendedor ou não e, por conseguinte, que podem tornar esse empreendedor um indivíduo de sucesso ou não. Fillion (1991), ao abordar as características do perfil empreendedor, refere-se a esses indivíduos como sujeitos visionários, que veem de forma diferente, trabalham mais e com mais qualidade, estão sempre aprendendo, são líderes, têm conhecimento do setor em que estão e como sua atividade funciona, têm boas relações e possuem um bom *networking*. Para Julien (2010), existem condições para se manter um espírito empreendedor: manter o faro; conservar certa paixão; adquirir experiência; ter o apoio constante de pessoas próximas e do meio em que estão inseridos; conservar um espírito de liderança; renovar o senso de iniciativa e ter certa humildade diante da sorte.

Barros, Fiusa e Ipiranga (2005) referem-se a Bom Ângelo (2003) que identifica cinco elementos fundamentais para caracterizar o perfil empreendedor: (1) criatividade e inovação; (2) habilidade, que direcionam seus esforços criativos para objetivos determinantes e claros; (3) força de vontade e fé; (4) foco na geração de valor e; (5) capacidade de correr riscos. Drucker (2011), por sua vez, aponta quatro características que auxiliam a identificação do comportamento de um empreendedor: (1) busca da mudança; (2) capacidade de inovar; (3) senso de missão; (4) estabelecimento da cultura. Assim, segundo Greatti e Senhorini (2000), a persistência e a busca por informações se mostram como atributos importantes para a definição de empreendedor, constituindo-se, também, em aspectos que podem auxiliar a desenvolver os empreendimentos.

A noção de ação empreendedora pode auxiliar neste debate. Segundo Gomes (2010), tal noção abre uma possibilidade para se considerar que pessoas comuns podem, seja em grupo ou sozinhos, praticar uma ação empreendedora de caráter radical ou não. Assim, todos sem distinção podem ser empreendedores, sejam por ino-

vações radicais ou incrementais, conforme defende Rogers (1995). De acordo com a teoria da ação empreendedora, o reconhecimento de uma oportunidade, aspecto comum em quase todas as definições de empreendedor, passa por dois pontos: a identificação e a avaliação das oportunidades. Segundo Mocelin e Azambuja (2017), a ação empreendedora pode ser definida como:

[...] a vontade concretizada de indivíduos que buscaram criar algo com potencial valorização social e em que previamente já depositavam expectativa de obter ganhos. Essa vontade depende da disposição dos agentes para desencadeá-la em uma linha regular de ação, que exige dispêndio de tempo e de recursos. Trata-se de um exercício reflexivo, no qual os agentes pressupõem possíveis consequências de suas ações, embora não as possam controlar inteiramente no curso da ação. Ao tomar decisões, o agente empreendedor passa a agir sobre suas escolhas – o caminho que julgou mais adequado seguir – e a monitorar determinada linha de ação que desencadeou (MOCELIN; AZAMBUJA, 2017, p. 14).

Desse modo, a ação empreendedora envolve práticas decisórias com uma maior profundidade subjetiva. Tais práticas decisórias estão vinculadas à iniciativa de alguns indivíduos de agir sobre uma oportunidade que, para eles, vale a pena seguir (MCMULLEN; SHEPHERD, 2006; HAYNIE *et al.*, 2009 apud MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). Ainda segundo essa noção, a racionalidade dos empreendedores é limitada às informações que eles possuem e à sua capacidade cognitiva para acessar e processar novas informações na forma de empreendimentos (MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). Em meados do século passado, embora da vertente econômica, Schumpeter (1985) já associava a ação empreendedora a traços de personalidade do empreendedor, como a criatividade, realização pessoal, energia, o poder, no que se refere à capacidade de fazer, e superioridade. Segundo Lenzi e Santiago (2010,

p. 14), “os empreendedores com ação empreendedora agem de forma consciente e sistematizada na realização de seus objetivos de curto, médio e longo prazo.”

Ademais, a ação empreendedora deve estar presente em todas as atividades do empreendedor, sejam elas pessoais ou profissionais, visto que as competências se desenvolvem ao longo de uma evolução gradativa. Assim, a ideia de ação empreendedora auxilia no entendimento de que as ditas características que um indivíduo deve possuir para se tornar um empreendedor são constructos. Como afirma Boutillier (2003 apud JULIEN, 2010), não se nasce um empreendedor. No entanto, aprende-se a ser um.

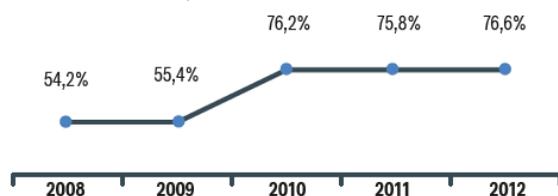
Desse modo, afirmar que um sujeito, para ser considerado empreendedor, deve apresentar tais características, é criar um estereótipo em torno da definição e do perfil que supostamente forma um empreendedor. De acordo com Gomes (2010), estereótipos são modelos rígidos em que o comportamento social de um ator é interpretado, sem considerar a sua intencionalidade, subjetividade e contexto. Assim, cria-se um consenso social em torno dessas características, o que exclui quem não se enquadra nesse modelo e deixa o termo empreendedor e a possibilidade do sucesso restritos somente aos atores que apresentam tais características. Em outras palavras, os indivíduos que não apresentam tais atributos não seriam empreendedores e, se fossem, seriam fadados ao fracasso, o que pode não se sustentar na realidade.

3 SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DE EMPRESAS

A mortalidade de uma empresa refere-se à sua falência (COUTO; CAMPOS; CASTRO, 2016), enquanto a sobrevivência, à sua continuidade. Assim, a presença de uma organização no mercado é o parâmetro para a realização de pesquisas desenvolvidas pelo SEBRAE. Segundo dados do SEBRAE (2016), a taxa de sobrevivência das empresas, com até dois anos de funcionamento, conforme a figura 1, foi de 54,2%, em 2006, e 55,4%, em 2009. Desde 2010, subiu consideravelmente para 76,2%,

não obstante uma queda em 2011 e uma retomada de crescimento da taxa em 2012.

Figura 1 – Taxa de Sobrevivência de Empresas de dois anos: evolução no Brasil



Fonte: (SEBRAE, 2016, p. 16).

Existem diversos fatores que podem influenciar a sobrevivência das empresas, sejam externos ou internos à organização. Entre os fatores externos, estão a implantação de medidas, como o Simples Nacional, que se referem à implantação dos regimes fiscais diferenciados para as micro e pequenas empresas (em âmbito estadual e municipal), assim como programas de recuperação fiscal e capacitação dos empreendedores (SEBRAE, 2008). Os fatores internos envolvem o planejamento gerencial e o comportamento empreendedor, propriamente dito (SEBRAE, 2010).

Segundo Borges e Oliveira (2014), alguns dos fatores que proporcionam uma maior taxa de sobrevivência para as empresas são o aquecimento da economia, os avanços da legislação, o aumento da escolaridade dos empreendedores e um forte crescimento do mercado consumidor interno. Isso indica que a junção de fatores externos e internos seria mais eficaz para a sobrevivência das empresas.

Valcácio *et al.* (2017) afirmam, também, que alguns dos fatores importantes para o sucesso e a sobrevivência de empresas são: a pesquisa do mercado externo e fortes orientações empresariais; o planejamento e a tomada de decisão e inovação; o comportamento proativo e de caráter inovador; a escolha do negócio a ser empreendido. Ademais, os autores incluem outros fatores, tais como: a definição de políticas e estratégias de compra e venda; a qualidade de contabilidade financeira/gerencial; a formulação de estratégias; as práticas gerenciais e de empreen-

dedorismo; as práticas gerenciais (antecipação de acontecimentos e a procura por informações relevantes); a relevância à informação contábil para a tomada de decisão; as medidas para diminuição da inadimplência; o planejamento tributário; o aumento do capital de giro; a consultoria especializada em gestão pelo contador; os maiores investimentos de recursos financeiros na empresa; a aderência ao simples nacional; o capital social (existência de pessoas na família com negócios similares), etc.

Os estudos do SEBRAE (2008) afirmam que os fatores que contribuíram para a diminuição da porcentagem de mortalidade das empresas e sua consequente sobrevivência são: melhoria no ambiente dos negócios, ou seja, no meio em que a empresa está inserida; qualificação dos empresários; mudança no perfil das empresas, ao buscarem atender mais às necessidades dos clientes e preparem-se para tal; e planejamento prévio. A melhora no planejamento prévio não se aplica à gestão empresarial em si, quando a empresa já está aberta. No que tange ao perfil dos empresários, o SEBRAE (2008) afirma que houve um aumento do grau de escolaridade dos empreendedores, o que pode lhes garantir um maior conhecimento sobre a área em que pretendem atuar. Isso, inclusive, pode explicar o aumento do número de empreendedores por oportunidade que, segundo Couto, Campos e Castro (2016), chegou a cerca de 70,6%.

Segundo os próprios empreendedores pesquisados pelo SEBRAE (2010), os fatores que mais afetaram a sobrevivência de seus empreendimentos foram o planejamento antes da abertura da empresa, a adequada gestão após a sua abertura, o estabelecimento de políticas governamentais de apoio aos pequenos negócios, a estabilização da economia brasileira e a separação do pessoal e do profissional, evitando que problemas pessoais afetem os negócios. A relação do empreendedor com as pessoas ao seu redor também pode afetar a sobrevivência e a visão do empreendedor do seu próprio negócio. Seja com membros de sua família, ou outrem, as relações estabelecidas pelos empreendedo-

res têm-se tornado um fator levado em consideração para a condução do empreendimento (FILION, 1993).

Existem diversos motivos pelos quais uma empresa pode ser aberta. Machado *et al.* (2003, p. 2) afirmam que, entre as mulheres, a razão mais predominante para a criação das empresas foi a “realização pessoal, seguida da visão de oportunidade de mercado e insatisfação no emprego. Predominou um tempo prévio de experiência profissional de nove anos, em média, e a existência de pais como modelos de empreendedores para 41% dos casos.” Dessa forma, a realização pessoal e a experiência prévia se mostram predominantes na escolha por abrir um negócio próprio. É preciso entender, no entanto, que não é somente um fator que afeta a sobrevivência ou a mortalidade de uma empresa, ou seja, é um conjunto de ações e fatores combinados que levam uma empresa a sobreviver e se manter aberta (SEBRAE, 2008).

De acordo com estudos do SEBRAE, “o custo da mortalidade de empresas para sociedade é expressivo sob o ponto de vista de eliminação de postos de trabalho e da perda financeira.” (SEBRAE, 2008, p. 67). Dessa forma, o encerramento das atividades de uma empresa, dependendo do seu tamanho, pode causar problemas para toda a sociedade em que está inserida, visto que a economia local por inteiro pode ser afetada. Sendo assim, existem ainda diversos fatores que podem levar ao encerramento de uma empresa. Desse modo, é impossível atribuir somente a um fator a causa da mortalidade de uma organização (SEBRAE, 2008). Em suma, há diversos motivos pelos quais uma empresa pode encerrar suas atividades. Segundo o SEBRAE-SP (2010), cerca de 18% das empresas fecham por falta de clientes, 10% por falta de capital, 10% por problemas de planejamento, 9% por perda do cliente único, 8% por problemas com sócios, 8% porque encontrou outra atividade, 7% fecharam por custos elevados, assim como 7% por problemas particulares, 7% por falta de lucro e 15% por outros motivos.

Ainda segundo o SEBRAE (2008), existem seis grandes conjuntos de fatores que podem contribuir para o encerramento prematuro

de um negócio: (1) ausência de um comportamento empreendedor; (2) ausência de planejamento adequado; (3) deficiência no processo de gestão empresarial; (4) insuficiência de políticas públicas de apoio à gestão de pequenos negócios; (5) dificuldades oriundas da conjuntura econômica e; (6) impacto de problemas pessoais sobre os negócios.

Filardi (2006), por sua vez, organiza os motivos para a mortalidade das empresas em três grandes blocos: o empreendedor, os negócios e o ambiente externo. Tal organização é similar à divisão proposta pelo SEBRAE. O campo do empreendedor se refere à competência na gestão empresarial, à experiência no ramo, ao nível de escolaridade e à profissionalização da relação com os sócios. O campo dos negócios se refere ao acesso ao crédito, à mão de obra qualificada, ao planejamento estratégico, ao suporte jurídico e contábil e à qualidade produtos/serviços e inovação produtos/serviços. O último bloco, sobre o ambiente externo, refere-se à burocracia legal e fiscal, à competição dos concorrentes, à demanda dos clientes, aos fornecedores, representantes, aos distribuidores e parceiros, à carga de impostos e tributos e aos aspectos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais e ambientais. Desse modo, entende-se que existem diversas causas para a mortalidade das empresas brasileiras. Geralmente, é a relação de dois ou mais fatores que pode contribuir para que as empresas entrem em falência.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo se classifica, quanto à sua natureza, em uma pesquisa empírica, pois se caracteriza pela experimentação da realidade, utilizando técnicas de coleta, mensuração e manipulação de dados e fatos, que permitem a descoberta da realidade (DEMO, 1982). Com isso, pretende-se analisar os dados coletados a fim de se conhecer melhor a realidade na qual estão inseridos. Quanto aos seus objetivos, classifica-se como descritivo-exploratória, visto que se busca pro-

porcionar uma maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito, assim como descrever as características de uma determinada população ou fenômeno e estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2002).

Acerca de seus procedimentos, optou-se pelo estudo de caso, com múltiplas unidades de análise, visto que tal técnica permite o conhecimento detalhado e amplo sobre um ou poucos objetos (GIL, 2008; YIN, 2001). Visto que há um alto grau de complexidade em conhecer a população da pesquisa, optou-se por uma amostragem não probabilística, utilizando a técnica de *snowball*, de acordo com o critério de conveniência. A técnica de *snowball* utiliza-se de redes de referência ou indicações. Desse modo, torna-se útil quando se deseja pesquisar grupos difíceis de serem estudados ou acessados ou, até mesmo, quando não se conhece o universo de pesquisa ou, até mesmo, quando se pretende estudar questões delicadas ou de âmbito privado (VINUTO, 2014). Ademais, intencionalmente, buscou-se investigar casos de sucesso e de fracasso empresarial na cidade de Vitória da Conquista, Região Sudoeste da Bahia.

Utilizando-se, então, a técnica de *snowball*, chegou-se a seis intermediários e uma amostra de 41 empreendedores. Desse total, nove aceitaram ser entrevistados, quatro pediram mais tempo para definir sua participação; no entanto, não houve tempo hábil para a sua entrevista, e 28 se recusaram a participar. Sendo assim, a amostra da pesquisa compreendeu um total de nove empreendedores que atuam ou atuaram como empresários na cidade de Vitória da Conquista. Para preservar a identidade dos informantes, eles foram nomeados com nomes com a pronúncia em português de letras do alfabeto grego.

O instrumento de coleta dos dados foi a entrevista semiestruturada, visto que permite a elaboração de novas perguntas ao longo da entrevista (GIL, 2008) e possibilita conhecer e entender melhor as percepções dos sujeitos acerca do sucesso e fracasso enfrentado.

Tendo em vista os objetivos da pesquisa, os dados receberam tratamento qualitativo. Segundo Dyniewicz (2009), tal abordagem baseia-se na premissa de que o conhecimento sobre as pessoas só é possível pela descrição das experiências humanas, tais como são vividas e definidas pelos próprios atores.

Em suma, após definidos os procedimentos metodológicos que seriam adotados para coleta dos dados empíricos bem como a elaboração dos instrumentos de coleta de dados, realizaram-se os primeiros contatos com os empreendedores. Embora muitos tenham rejeitado participar da pesquisa, deu-se o início das primeiras entrevistas que, por sua vez, levaram a outras em função da técnica do *snowball*. Ao fim da coleta de dados, os dados foram analisados à luz do referencial teórico.

5 TRAJETÓRIA EMPRESARIAL

Os empreendedores foram questionados acerca de características gerais de seu perfil, assim como do tipo de negócio e idade de seus empreendimentos. Dessa forma, o perfil dos entrevistados é de uma maioria de homens, entre 31 e 50 anos de idade, casados, com dois filhos, que estudaram até o ensino superior incompleto, não participaram de cursos além da sua formação escolar e atuam no negócio há nove ou mais anos. Seus empreendimentos são, em sua maioria, comerciais ou do ramo de serviços e existem há, pelo menos, 10 anos. Ademais, parte dos empreendedores pesquisados possui ou possuiu mais de uma empresa ao longo de sua trajetória empresarial.

Quanto à trajetória, os entrevistados foram questionados acerca da área de atuação anterior ao estabelecimento do próprio negócio, das influências para montar o próprio negócio, dos erros e acertos, além de sua trajetória de vida empresarial propriamente dita. Ao serem questionados acerca do trabalho anterior, os empreendedores pesquisados indicaram uma trajetória de trabalho árduo,

como ambulantes e em empresas familiares, condizendo com a realidade local, em que a maior parte das empresas advém de empreendimentos familiares. Outros empreendedores pesquisados indicaram que trabalharam em empreendimentos similares aos que abriram. Os empreendedores *Alfa* e *Beta* confirmam essas dificuldades ao comentarem que “Trabalhava pra mim mesmo, comerciante ambulante” (Empreendedor *Alfa*) e “[...] trabalhei no mesmo ramo de baterias e aprendi que meu pai era do ramo já de baterias, e eu aprendi a parte elétrica junto de um funcionário que trabalhou na loja com ele” (Empreendedor *Beta*).

Os motivos para abertura do empreendimento envolvem, na maior parte dos casos, a existência previa de experiência no ramo, tal como a que o Empreendedor *Beta* cita acima. O Empreendedor *Diagrama* relata que abriu sua empresa, pois já trabalhava no ramo há muito tempo e compreendeu que possuía uma oportunidade de trabalhar por conta própria. Outros motivos envolvem o empreendedorismo por necessidade e a influência de membros familiares ou outras pessoas, como indica o empreendedor *Beta*:

No caso assim, quando é eu trabalhei com meu pai, a gente sempre, desde pequeno quis ter o próprio negócio né e aí foi passando os tempos e aí a gente foi, eu comecei a trabalhar muito novo, com 12 anos de idade e com 21 anos eu abri meu primeiro negócio, e depois, foi uma oficina e depois e saí da sociedade e abri meu próprio negócio (Empreendedor *Beta*).

A pesquisa de Machado *et al.* (2003), assim como a presente investigação, concluiu que os principais motivos para abertura de empresas são a realização pessoal, a visão de uma oportunidade de negócio e a insatisfação com o emprego anterior. Os achados de Machado *et al.* (2003) a respeito do papel desempenhado pela experiência prévia e

pela influência do modelo de pais empreendedores para a abertura de empreendimentos também foi verificada nesta pesquisa. O Empreendedor *Gama*, sucessor de uma empresa familiar, afirmou que o processo de sucessão da empresa foi algo natural para ele, visto que acabou envolvendo-se muito com o empreendimento.

O depoimento do Empreendedor *Eta*, “Eu sou bastante inquieto, eu gosto de criar coisas, coisas que impactam na vida das pessoas então eu gosto realmente de fazer isso”, remete às proposições de Hirish e Peters (2004), ao afirmarem que o empreendedorismo é o processo de criação de algo novo, em que se dedicam os esforços necessários e se assumem os riscos correspondentes à atividade realizada. E, como apontam Farah *et al.* (2008), os empreendedores são capazes de inovar e criar, aproveitando diversas oportunidades que acabam por mudar a sociedade em que estão inseridos. Dessa forma, para esse empreendedor, a criação de algo novo e a vontade de impactar as pessoas são o que lhe remete ao ser empreendedor.

Zeta compreende que o empreendedor vê que o empreendedorismo é visto como algo inerte ao indivíduo, que vem de dentro: “Não somente assim a oportunidade de ter um negócio próprio e a questão empreendedora, assim que a gente já tem no sangue e segui nesse sentido”. No entanto, a noção de ação empreendedora compreende que todos podem ser empreendedores, envolvendo práticas decisórias com maior profundidade subjetiva (MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). A ideia de que o empreendedorismo é somente para indivíduos que já nasceram com determinadas características é resultado de um constructo, ou seja, de um estereótipo criado em torno do termo e do perfil esperado pelo sujeito empreendedor. Muitos empreendedores pensam e disseminam essa ideia. No entanto, a literatura aponta que tais características são construídas ao longo da trajetória empresarial dos indivíduos e de suas experiências (GOMES, 2010).

Quanto ao fator que influenciou a abertura das empresas, os empreendedores indicam desde a vontade de crescer e ter o próprio negócio até as influências familiares ou societárias, além de referências a outros empresários de sucesso que atraíram a admiração daqueles que pensam em se tornar empreendedores, conforme afirma o Empreendedor *Eta*: “São referências que eu tenho, como Steve Jobs, eu acho que é uma grande influência pra mim. As referências de pessoas que eu admiro”. Para Fillion (1993), as relações familiares ou não podem influenciar ou, até mesmo, moldar a visão do empreendedor sobre o seu negócio, à medida que as relações internas passam a ser mais importantes do que as externas, em se tratando da condução de seus empreendimentos.

Sobre o motivo mais importante para os empreendedores montarem seus negócios, a vontade de possuir coisas é apontada pelo Empreendedor *Alfa*, que se tornou empreendedor por necessidade. O exemplo familiar, a possibilidade de obter lucro e a existência prévia de conhecimento técnico sobre a área da qual iria se inserir são indicados pelos empreendedores *Alfa*, *Epsilon* e *Diagrama*. “Não, você sabe a pessoa ela sempre tem vontade de ter. Você sabe, vontade de ter uma bicicleta, de ter um sapato, tem vontade de ter um carro, de ter uma casa própria, tem tem desejos, quem não tem geralmente pensa naquilo ali, né?” (Empreendedor *Alfa*).

Para o Empreendedor *Epsilon*, o exemplo familiar, em especial, a trajetória de vida de seu pai, a luta de seu pai, que começou a trabalhar desde muito jovem foi o que mais impactou na sua própria jornada. Esse exemplo familiar, que é intensificado por meio das relações pessoais, é considerado por Machado *et al.* (2003) e Fillion (1993) como sendo de extrema importância para os empreendedores, seja na abertura do negócio, seja na sua manutenção. Porém, o Empreendedor *Diagrama* afirmou que a possibilidade de ter lucro foi o fator mais importante, visto que já possuía experiência no ramo e acreditava na

possibilidade de lucro.

O Empreendedor *Beta* afirmou que a inspiração e o conhecimento inicial para a criação de seu empreendimento vieram justamente de sua infância, trabalhando no empreendimento do pai, conforme pode ser observado no trecho selecionado abaixo.

Foi que era empresa pequena, empresa familiar e eu era o filho homem da casa e aos 12 anos já comecei, fazer mandata, ir no banco, trocar dinheiro, ficar ali no balcão enquanto ele ia fazer alguma coisa só que na época ele mexia só com bateira e depois surgiu a necessidade dele colocar um electricista, que o pessoal sempre pedia e foi quando esse electricista entrou que eu me interessei pela área, ficava ajudando a trocar lâmpada e e fazendo uma coisinha e outra (Empreendedor *Beta*).

Para o Empreendedor *Zeta*, o fato de ter começado a trabalhar cedo lhe mostrou a necessidade de se obter uma formação e se adequar aos mercados aos quais pretendia se inserir. Preparo e conhecimento, portanto, deram base para a criação do seu próprio negócio, corroborando o proposto por Machado *et al.* (2003), ao abordarem a influência da experiência prévia na abertura de empreendimentos.

Outro aspecto abordado por um dos empreendedores (Empreendedor *Eta*), como ponto importante para abertura do negócio, foi a construção do seu futuro e da sua família, além da realização do desejo da criação do próprio negócio.

O Quadro 1 sumariza os motivos para abertura e encerramento dos empreendimentos por parte dos empreendedores entrevistados.

Quadro 1 - Motivos para abertura e encerramento

EMPREENDEDOR	ABERTURA	ENCERRAMENTO
Alfa	Necessidade	
Beta	Conhecimento advindo de Trabalho anterior Empresa familiar	Problemas na sociedade Falta de conhecimento do ramo
Gama	Conhecimento advindo de trabalho anterior Empresa familiar	
Delta	Conhecimento advindo de trabalho anterior	
Epsilon	Influência familiar	
Diagama	Conhecimento advindo de trabalho anterior	Problemas financeiros
Zeta	Oportunidade de Empreendedorismo	Problemas financeiros Busca de crescimento profissional
Eta	Vontade de criação	Problemas financeiros
Teta	Empresa familiar	

Fonte: elaboração própria (2021).

O Empreendedor *Zeta* afirmou que o conhecimento foi muito importante para o crescimento de seu empreendimento, visto que pode aprender o sentido técnico do que ocorria dentro da empresa, e guiá-la da melhor forma. Fillion (1991) corrobora ao afirmar que os empreendedores estão sempre aprendendo e buscando conhecimento do setor em que estão inseridos. A busca por capacitação também é citada por Borges e Oliveira (2014) como um dos fatores que proporciona maiores taxas de sobrevivência para as empresas. Se por um lado o Empreendedor *Zeta* referiu-se à importância do conhecimento, por outro, o Empreendedor Beta tratou da falta de conhecimento como um dos fatores que o levou a encerrar suas atividades, visto que não conhecia muito o ramo do qual havia se inserido. Para o SEBRAE (2014), a falta de conhecimento técnico da área pode levar ao fracasso do empreendimento. De acordo com Drucker (2011), o empreendedor enxerga o conhecimento como uma forma para chegar ao desempenho organizacional. Para Nassif, Ghobril e Amaral (2011), o conhecimento por si só não é uma forma de se conseguir sucesso, apesar de ser considerado um facilitador, pois o conhecimento é mais do que as informações sobre como as coisas acontecem. Em outras

palavras, ele inclui técnicas e informações que o empreendedor deve compreender a fim de manter o desempenho adequado e satisfatório de seu empreendimento.

Outros fatores que levaram ao encerramento das atividades foram fatores financeiros, como a perda de cliente único (Empreendedor *Diagrama*): “[...] e fechei por que, assim quando eu comecei, tinha experiência na parte do trabalho, mas não tinha experiência na parte de vendas de trabalho de lidar com os clientes e foi o motivo que tive que parar e fechar”. A perda de clientes é indicada pelo SEBRAE (2008) como um dos motivos pelos quais muitos empreendedores encerram suas atividades. A necessidade de buscar outras formas de sustento, além da própria empresa, levou o Empreendedor *Zeta* ao afastamento do negócio, e a antecipação de prejuízos futuros forçou o empreendedor *Eta* a encontrar outros negócios ou novas formas de fazer o mesmo negócio.

Quanto aos fatos mais importantes nas carreiras profissionais, os empreendedores indicaram a “honestidade e trabalho” (Empreendedor *Alfa*), a capacidade de inovação, o fato de não se acomodar e buscar continuamente pelo “novo” (Empreendedor *Beta*) e a constante capacitação.

Essa visão acadêmica depois que eu entrei na faculdade eu uma, você pensava de uma forma e depois mudou quase que totalmente, estava num mundo que poderia não ser no futuro satisfatório e com essa mudança e visão acadêmica abriu vários horizontes e não parou essa, procurando mai. (Empreendedor *Gama*).

Para o Empreendedor *Gama*, a formação superior e a capacitação mudaram a sua visão de mundo, abrindo horizontes. Tais formações devem ser constantemente perseguidas, tendo em vista que o crescimento da escolaridade dos empreendedores é um fator importante para o sucesso de um empreendimento (BORGES; OLIVEIRA, 2014). O Empreendedor Diagrama relata que o aprendizado também foi muito importante em sua trajetória empresarial, porém, aprendeu e desenvolveu suas habilidades no exercício da profissão e não por meio do ensino tradicional.

Tipo assim, é, no caso essa questão que impactou deu ter aprendido muitas coisas, que pouca gente, de eu ter aprendido na área profissional que poucas pessoas fazem e isso foi uma das coisas que me impactou, eu ter pegado bastante experiência (Empreendedor *Diagrama*).

O empreendedor *Eta* também considera que a busca por conhecimento foi o seu maior acerto. No entanto, retrata que o fato mais importante em sua trajetória foi a criação de uma de suas empresas. Tal criação representou um divisor de águas, demarcando sua vida antes e depois da implantação da empresa: “Eu coloco o [Empresa *Eta*] como um divisor de águas, antes do [Empresa *Eta*] eu era um cara que tentava fazer as coisas sem tanto conhecimento e depois do [Empresa *Eta*] eu mergulhei em conhecimento”.

Os empreendedores *Zeta* e *Beta* também afirmam que sua busca por conhecimento foi um grande acerto. Para o Empreendedor *Beta*, o seu conhecimento técnico foi um de seus acertos, visto que conseguiu transformar seu

negócio em realidade lucrativa, ao invés de uma “utopia”, ao unir a visão empreendedora e a visão empresarial.

Dessa forma, o Empreendedor *Beta* atua tanto de forma gerencial como de forma empreendedora. Gomes (2010) afirma que estas são ações distintas, porém, complementares entre si, sendo necessárias e podendo ser desempenhadas por um indivíduo ou um grupo de indivíduos inseridos em um dado contexto. Ou seja, para o bom funcionamento e desenvolvimento dos negócios, é vital que se unam tais concepções, tratando-as como complementares e não divergentes.

Quanto aos erros, decepções, dificuldades e problemas enfrentados pelos empreendedores, destacam-se os conflitos interpessoais, sobretudo com funcionários (Empreendedor *Alfa*), falta de mão de obra especializada e sobrecarga de atividades, por falta de capacidade de delegação, e o crescente número de concorrentes (Empreendedor *Beta*). O Empreendedor *Gama* referiu-se a problemas com fornecedores, assim como os empreendedores *Delta*, *Epsilon* e *Teta*. As dificuldades com fornecedores, a falta de clientes e a inexperience no ramo são fatores citados pelo SEBRAE (2010, 2014) e Filardi (2006) como fatores que podem levar à mortalidade das empresas.

A Empreendedora *Teta* considera que o processo de compra e venda de mercadorias é instável, pois: “[...] você tanto ganha como perde, depende da tua compra, que, às vezes, você compra um farelo de trigo, duas carretas, e o preço cai e você tem que se manter”. Em outras palavras, o empresário deve analisar cuidadosamente todos os elementos que influenciam seu empreendimento, inclusive, considerar o impacto de suas decisões, sejam boas ou ruins, em longo prazo.

No entanto, para o Empreendedor *Eta*, os maiores obstáculos enfrentados estão relacionados a fatores internos, pois seus problemas estavam mais na forma de lidar com os problemas diários e na sua falta de capacitação pessoal do que em fatores externos à organização.

As dificuldades elas sempre aparecem quando você tá na gestão de uma empresa, porque nenhuma é igual o mercado então as adaptações precisam existir. É claro que a sua bagagem profissional ou o seu conhecimento vão diminuir as dificuldades ou o impacto que as dificuldades possam ter sobre nossas vidas, e claro que vão sempre existir mais tem que tentar a resolução disso (Empreendedor *Zeta*).

Dessa forma, para esse empreendedor, a obtenção de conhecimento, fator de sobrevivência segundo o SEBRAE (2008), é algo utilizado para combater as dificuldades enfrentadas no dia a dia, minando o impacto e auxiliando a encontrar soluções para os desafios impostos.

A trajetória de vida dos empreendedores entrevistados traz histórias de sacrifício, trabalho árduo e prematuro, seja na feira ou em pequenos negócios familiares.

Trajетória foi de sacrifício, desde novo, comecei no ramo de bijuterias, confecções, armarinhos, tecido. Estabelecido, né? Mas quando comecei, foi vendendo, vender coisa na rua, sonho, vender limpa sapato, carregar feira. No começo foi assim. Agora quando eu estabeleci, foi vendendo bijuterias, vendendo miudeza de armarinho, confecções, tecido aí depois veio importados né (Empreendedor *Alfa*).

Sendo assim, este empreendedor iniciou sua trajetória empresarial desde criança, em trabalhos inicialmente informais, e, após esse período, pôde-se estabelecer em empreendimentos oficiais.

O Empreendedor *Eta*, que iniciou sua trajetória empreendedora ainda na escola, inseriu-se nos mais diversos ramos, desde o comércio de vestuário até o de eletrônicos e, atualmente, atua no ramo de alimentação.

Eu comecei com 16/17 anos vendendo roupa com minha mãe, sem loja

nem nada, depois vendi dvd, eletrônicos é... depois comecei com calçados, depois o banco e depois aí e teve um monte de ideia que não deu certo, que se eu contar aqui não dá nem tempo e foi muita coisa e depois disso veio o [Empresa *Eta*], a hamburgueria, a pizzaria e nesse meio tempo aí do [Empresa *Eta*] eu comecei uma de consultoria também (Empreendedor *Eta*).

Sobre a possibilidade de encerrar as atividades empresariais, todos os empreendedores com empresas ainda em funcionamento afirmaram que, mesmo encarando dificuldades, não pensam em acabar com seus negócios. Embora enfrentem por vezes o desânimo, buscam paciência para se manter no ramo, tentando superar os problemas relacionados à questão financeira, à falta de clientes ou ao descomprometimento de funcionários: “Às vezes, desanima um pouco quando a gente vê um funcionário que não veste a camisa, que sai um cliente insatisfeito, mas assim pensar em fechar, nunca pensei” (Empreendedor *Beta*).

Quando a gente tentou no início e trabalhar e vender sem cliente e não ter preço de colocar, mas posteriormente foi a paciência e ver que o certo era esse. E a gente tentou parcerias de diversos tipos, com pedreiro, com engenheiro e a que deu mais certo foi com o próprio cliente, os influenciadores que a gente pensava que seria uma coisa mais certa, nem sempre foram tão acessíveis assim a dificuldade foi grande, mas trabalhando devagarzinho foi onde a gente viu essa eficácia que a gente podia ter. O restante foi trabalho interno mesmo de eeee controle e adaptação de maquinário para melhorar que tem muita necessidade de manutenção e diminui a produtividade, que para de produzir (Empreendedor *Epsilon*).

A paciência, a busca de clientes externos e a melhoria interna da empresa foram fatores que auxiliaram na manutenção da empresa e

na prevenção do encerramento das atividades. Estes são fatores apontados pelo SEBRAE (2008, 2010) como internos, envolvendo o planejamento gerencial e o comportamento dos empreendedores em si, visto que afetam não só o desenvolvimento da empresa em si, mas também a forma como ela lida com as dificuldades enfrentadas no dia a dia. Valcácio *et al.* (2017) apontam que o comportamento proativo e as práticas gerenciais e de empreendedorismo são os fatores mais importantes, corroborando a fala dos empreendedores.

Sobre a continuação de empreendimentos, o Empreendedor *Zeta* afirma que a “adrenalina da profissão” é o que lhe mantém nos negócios, tanto quando estava ativamente trabalhando no seu próprio negócio, quando trabalhando para outrem.

Os relatos denunciam que a trajetória de vida dos empreendedores foi importante para elaborar suas visões do mundo e a forma como enxergam as dificuldades e os acertos, visto que cada experiência os levou ao momento e à situação atual. A fala do Empreendedor *Eta* confirma tal análise: “Não, eu sou o resultado delas.” Ao ser perguntado sobre as empresas que teve que fechar, respondeu: “Não, porque se eu mudasse lá, acho que o futuro mudaria.” Sua resposta, portanto, foi um indício de que não possuía arrependimentos quanto à sua trajetória. Porém, o Empreendedor *Diagrama*, que passou somente por um insucesso, afirmou que se pudesse voltar no tempo, não teria cometido os mesmos erros e teria começado “da forma que eu queria começar sem influência de outras pessoas”. Ou seja, houve arrependimentos.

O Empreendedor *Beta* afirma que, se pudesse voltar no tempo, teria desacelerado e passado mais tempo com sua família e amigos. No entanto, hoje, sua postura é diferente: “[...] hoje eu coloquei na minha mente assim eu tenho que trabalhar o tempo que deu pra eu fazer, o que não deu, paciência, fazer no outro dia”. Em outras palavras, o empreendedor experimenta arrependimentos ao ter colocado o trabalho acima da família. O Empreendedor *Epsilon* afirmou que o que mudaria em sua tra-

jetória empresarial seria somente aquilo em que errou, seja nos negócios, seja em desgastes pessoais com funcionários ou família. Diminuiria, também, o impacto dos problemas pessoais no negócio. Segundo o SEBRAE (2008), um dos fatores que interferem na mortalidade das empresas tem acentuada relação com a interferência de problemas de caráter pessoal.

(pausa) acredito que... sempre há o que a gente teve com erro, desacerto, arrependimento e você acredita que é possível fazer algo pra melhorar. Então acredito que mudaria sim, algumas coisas, pra melhorar que forma feitas erradas de forma precipitada, no calor do momento, de forma de deixar de é tanto acontecer alguma coisa de necessidade de recuperação, um desgaste com alguém, cliente, funcionário, familiar e quando se fala de empresa também, algumas coisas foram feitas e refeitas então se pudesse voltar, já faria da forma definitiva, né (Empreendedor *Epsilon*).

Para o Empreendedor *Zeta*, a busca por conhecimento é um elemento que gostaria de mudar, se fosse possível voltar ao passado.

Sim. Mudaria, eu investiria mais em conhecimento. Eu teria... eu teria... fazer igual a música estudado mais, eu teria cuidado um pouco mais dessa parte de conhecimento por que assim, sempre tive aquela coisa na vida que dificulta um pouco mais a questão do estudo e por conta da família, por conta até mesmo dos trabalhos então acaba dificultando assim, restringindo um pouco mais isso e a gente precisa dispor de um pouco mais de tempo. Então eu teria investido um pouco mais no estudo (Empreendedor *Zeta*).

O conhecimento é considerado um dos pontos mais importantes para os empreendedores e para a manutenção de seus empreen-

dimentos, inclusive, é tido como um fator de sobrevivência para as empresas, segundo o SEBRAE (2008), Drucker (2011) e Nassif, Ghobril e Amaral (2011). A trajetória de vida dos empreendedores pesquisados é, portanto, de trabalho árduo, busca por capacitação e constante aprendizado, além de superação de problemas, a fim de manter suas empresas em funcionamento, buscando aumentar as chances de sobrevivência e minando os fatores de mortalidade. Suas trajetórias foram marcadas por dificuldades, estabilidade e crescimento nos negócios, buscando sempre a inovação, mesmo que corresse riscos moderados, e procurando, constantemente, conhecimento, conforme aponta Julien (2010), como características adquiridas pelos empreendedores. Corroborando o que fora proposto por Greatti e Sehorini (2000), Julien (2010) e Drucker (2011), os empreendedores entrevistados são também persistentes, aprendem com seus erros, são apaixonados pelo que fazem e apresentam capacidade para inovar.

Em suma, os principais motivos para a abertura de empreendimentos relatados pelos empreendedores foram a experiência prévia no ramo e a influência familiares e de outras pessoas, que os inspiraram a criar o próprio negócio. Os motivos para o encerramento são atrelados, em sua maioria, a falta de conhecimento e a fatores financeiros. Isso demonstra, ao mencionarem experiências prévias e falta de experiência, que a trajetória vivida e os conhecimentos obtidos ao longo de suas trajetórias foram importantes tanto para a abertura quanto para a manutenção e o encerramento dos empreendimentos.

Em síntese, os empreendedores que participaram da presente pesquisa foram construídos como tais em função das experiências vividas ao longo de suas trajetórias, percebendo seus erros e acertos, buscando manter-se em seus empreendimentos, aplicando também os conhecimentos em novos negócios, crescendo pessoal e profissionalmente por meio da persistência e buscando, constantemente, capacitar-se. A trajetória de cada um deles construiu

suas percepções da vida e, conseqüentemente, moldou suas visões de sucesso e fracasso.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou discutir os motivos para abertura e encerramento de atividades empresariais, assim como as dificuldades enfrentadas ao longo de suas trajetórias uma vez que a continuidade e/ou o encerramento de uma atividade empresarial traz impactos para a economia de uma região.

No que tange ao perfil dos empreendedores entrevistados, a maioria é de homens, na faixa etária entre 31 e 50 anos, casados, com, pelo menos, dois filhos, que estudaram até o ensino superior incompleto e não participaram de cursos; além da formação escolar, atuaram em seus negócios por, pelo menos, nove anos e já possuíram, ou possuem, mais de uma empresa em sua trajetória empresarial. Os empreendimentos são, em sua maioria, do ramo comercial e de serviços, sendo fundadas há, pelo menos, 10 anos.

Os motivos que levaram à abertura dos empreendimentos foram, em sua maioria, a necessidade e a influência familiar, assim como o reconhecimento de oportunidades de negócio, advindos do conhecimento prévio da área que pretendiam se inserir, além da inquietude e do desejo de criação. A falta de conhecimento sobre o ramo foi considerada pelos empreendedores entrevistados como um dos motivos pelos quais as atividades de seus empreendimentos foram encerradas, assim como fatores financeiros, como a dependência de cliente único e a necessidade de buscar outras formas de sustento em função das dificuldades econômicas e antecipação dessas dificuldades.

As principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores pesquisados foram os conflitos interpessoais, principalmente com funcionários, a falta de mão de obra especializada, a sobrecarga de atividades, em função da dificuldade de delegar, assim como problemas com fornecedores, a falta de cliente e o crescente número de concorrentes. Salienta-se que estes são também considerados como fatores

que podem levar ao encerramento das atividades de um empreendimento. A trajetória de vida dos empreendedores pesquisados foi descrita, portanto, como de trabalho árduo e constante busca por capacitação e aprendizado, assim como superação de problemas e manutenção da empresa. Foram relatados, também, momentos de dificuldades, assim como momentos de estabilidade e crescimento, persistência e busca por aprendizado e inovação. Assim, entende-se que a trajetória de vida dos empreendedores é atrelada a seu percurso empresarial, pois cada momento de dificuldade ou de estabilidade os levou ao momento atual de suas vidas e às definições que propuseram ao longo da pesquisa.

Sugere-se, como pesquisas futuras, o aprofundamento em estudos acerca da trajetória de vida dos empreendedores e sua relação com a manutenção de seus empreendimentos. Outro ponto para pesquisa futura é a relação entre a resiliência e a trajetória da vida.

Entre as limitações encontradas na pesquisa, salientam-se a pequena amostra e a dificuldade de os entrevistados abordarem temas como o insucesso. Os depoimentos denunciaram a dificuldade de se falar do fracasso. Outra limitação está na pouca literatura sobre o tema, que traz, em maior escala, o debate em torno de sucesso do que insucesso, indicando que este tema ainda é um desafio nos Estudos Organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Rita de Cássia Oliveira Lima *et al.* Perfil Empreendedor: um estudo exploratório sobre as características pessoais de Micro e Pequenos Empresários do Setor Moveleiro de Vitória da Conquista/BA *In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*, 6., 2010, Recife. **Anais [...]**. Recife: Editora Eletrônica Uni Soluções, 2010.
- BARROS, Francisco Sávio de Oliveira; FIUSA, João Luiz Aexandre; IPIRANGA, Ana Silvia Rocha. O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 12, n. 33, p. 109-128, jun. 2005.
- BORGES, Regiane Paulo; OLIVEIRA, Dora Maria de. sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas: estudo dos fatores determinantes e condicionantes. **Enciclopédia Biosfera: Centro Científico Conhecer**, Goiânia, v. 10, n. 19, p. 506-512, 6 nov. 2014.
- CORREA, Victor Silva. Empreendedorismo e vinculação social: análise a partir de organizações religiosas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 616-645, dez. 2017.
- COUTO, Marcelo Henrique Gomes; CAMPOS, Patricia Carvalho; CASTRO, Amanda Cristina. Mortalidade Precoce Das Micro e Pequenas Empresas: identificação e análise das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 19., 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEA/USP, 2016.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa Participante: mito e realidade**. Brasília: UnB/INEP, 1982.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios**. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- DYNIEWICZ, Ana Maria. **Metodologia da pesquisa em saúde para iniciantes**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.
- FARAH, Osvaldo Elias *et al.* O Empreendedor. *In: FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. Empreendedorismo estratégico*. São Paulo: Cengage Learning, 2008. cap.1, p.1-15.
- FILARDI, Fernando. **Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo**. 2006. 163 p. Tese (Doutorado em

Administração) – Programa de Pós-Graduação, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

FILION, Louis Jacques. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, set. 1991.

FILION, Louis Jacques. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, nov./dez. 1993.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo v. 34, n. 2, p. 6-28, 1999.

GEROLIM, Jhonni Kleyto dos Santos; ALBUQUERQUE, Alexandre Farias; VERGA, Everton. Comportamento Empreendedor do Dirigentes de Pequenas Empresas do Setor Varejista e de Serviços em Três Lagoas - MS. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*, 6., 2010, Recife. **Anais [...]**. Recife: Editora Eletrônica Uni Soluções, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Almiralva Ferraz. **Ação empreendedora e relações de gênero: um estudo multicaseos na cidade de Vitória da Conquista, Bahia**. 2010. 440 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2010.

GOMES, Almiralva Ferraz; LIMA, Juvêncio Braga de; CAPPELLE, Mônica Carvalho Al-

ves. Do Empreendedorismo à noção de Ações Empreendedoras: reflexões teóricas. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 20, p. 203-220, 2013.

GREATTI, Ligia; SENHORINI, Vilma Meurer. Empreendedorismo: uma visão comportamentalista. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*, 1., 2000, Maringá. **Anais [...]**. Maringá: ANEGEPE, 2000.

GUIMARÃES JÚNIOR, Edward Humberto. Como os empreendedores trabalham: uma leitura psicodinâmica da organização do trabalho de um grupo de empreendedores. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 149-175, jan. 2019.

HIRISH, Robert; PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

JULIEN, Pierre-André. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

LENZI, Fernando César; SANTIAGO, Nelson Marcelo. A ação empreendedora. *In: LENZI, F. C.; KIESEL, Marcio Daniel; ZUCCO, Fabricia Durieux. A ação empreendedora*. São Paulo: Editora Gente, 2010.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier *et al.* O processo de criação de empresas por mulheres. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 2, jul./dez. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S167656482003000200007&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 24 fev. 2019.

MINELLO, Italo Fernando. **Resiliência e insucesso empresarial: um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio**. 2010.

- Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- MOCELIN, Daniel Gustavo; AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. Empreendedorismo intensivo em conhecimento: elementos para uma agenda de pesquisas sobre a ação empreendedora no Brasil. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 19, n. 46, p. 30-75, dez. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222017000300030-&lng=pt&nrmiso. Acesso em: 24 fev. 2019.
- NASSIF, Vânia Maria Jorge; GHOBRI, Alexandre Nabil; AMARAL, Derly Jardim do. Empreendedorismo por Necessidade: O Desemprego como Impulsionador da Criação de Novos Negócios no Brasil. **Pensamento & Realidade**, v. 24, n. 1, out. 2011. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/7075>. Acesso em: 24 fev. 2019.
- PAULINO, Alice Dias; ROSSI, Sonia Maria Morro. Um estudo de caso sobre perfil empreendedor: características e traços de personalidade empreendedora. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. p. 205-220.
- ROGERS, Everett. **Diffusion of Innovation**. New York: Free, 1995.
- SANTOS, Eli Izidro dos; BARRETO, Ricardo da Candéa Sá; GUZMAN, Socrates Jacobo Moquete. Modelo Estrutural para os Fatores Determinantes da Oferta de Empreendedores Criativos: Ilhéus e Itabuna. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 160-195, abr. 2017.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- SEBRAE (SP). **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008.
- SEBRAE (SP). **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2010.
- SEBRAE (SP). **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2014.
- SEBRAE (DF). **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2016.
- SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, New York, v. 25, n. 1, p. 217-226, jan. 2000.
- SMITH, Adam. **Riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora Ediouro, 1986.
- VALCÁCIO, Suzanne dos Anjos *et al.* A estratégia do SEBRAE e os fatores de sucesso e mortalidade precoce das micro e pequenas empresas conforme a literatura e visão dos gestores e consultores. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEA/USP, 2017.
- VERGA, Everton; SILVA, Luiz Fernando Soares da. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014.
- VINUTO, Juliana. A amostragem em bolsa de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.
- YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ARTIGOS

FERRAMENTAS GERENCIAIS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NA CIDADE DE PETROLINA-PE

MANAGEMENT TOOLS FOR MICRO AND SMALL COMPANIES: A STUDY IN THE CITY OF PETROLINA-PE

RESUMO

A pesquisa buscou identificar quais as ferramentas gerenciais mais demandadas dos escritórios de contabilidade pelos micro e pequenos empresários na cidade de Petrolina-PE, sendo, então, desenvolvida como um estudo descritivo, com a abordagem quantitativa por *survey*. Utilizou-se da aplicação de questionários direcionados para 64 escritórios de contabilidade da cidade, obtendo resposta de 34 deles. Os resultados apontaram que as ferramentas gerenciais mais utilizadas foram o planejamento tributário, a análise das demonstrações contábeis e a formação do preço de venda, demonstrando a importância agregada a elas que são ferramentas que influenciam, diretamente, a operacionalidade da empresa. Conclui-se, então, que existe um baixo nível de procura por ferramentas gerenciais, as quais são de grande importância e uso para as empresas que, muitas vezes, não têm ciência da influência que a contabilidade voltada para fins gerenciais pode exercer sobre o desempenho das entidades no mercado que está cada mais competitivo. Portanto, este estudo torna-se relevante por contribuir para que os escritórios de contabilidade e empresários se atentem em quais as ferramentas gerenciais mais utilizadas e que elas podem ocasionar uma melhoria para a gestão na organização, que se torna, cada dia, mais necessária.

José Vinícius Sento-Sé de

Moura Aquino

josevinicius_ssma@hotmail.com

Graduado em Ciências

Contábeis pela Faculdade de

Ciências Aplicadas e Sociais de

Petrolina. Petrolina- PE - BR.

Raimundo Nonato Lima Filho

rnlfilho@gmail.com

Doutor em Administração.

Professor Assistente (UPE).

Professor Adjunto (AEVSF).

Petrolina- PE - BR.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Survey. Planejamento.

ABSTRACT

The research sought to identify which are the management tools most demanded of accounting offices by micro and small entrepreneurs in the city of Petrolina-PE, being, then, developed as a descriptive study, with a quantitative approach by survey. It was used the application of questionnaires directed to 64 accounting offices in the city, obtaining response from 34 of them. The re-

sults indicated that the most used management tools were tax planning, financial statements analysis and sales pricing, demonstrating the importance attached to these tools, which directly influence the company's operations. It is concluded, then, that there is a low level of demand for management tools, which are of great importance and use for companies that are often unaware of the influence that management accounting can have on the performance of entities in the increasingly competitive market. Therefore, this study becomes relevant because it contributes to the attention of accounting companies and entrepreneurs on which management tools are the most used and that they can bring about an improvement in the organization's management, which becomes more necessary every day.

Keywords: Management Accounting. Survey. Planning.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, existe uma grande quantidade de empresas constituídas como micro e pequenas empresas que contribuem, diretamente, com o Produto Interno Bruto (PIB) do País. Todavia, é observada uma carência de gestão de qualidade para essas organizações que possuem uma alta taxa de mortalidade, o que reflete, diretamente, na ineficácia gerencial que elas possuem.

Porém, essas empresas têm enfrentado problemas na administração de seus negócios, levando-as à falência precoce. Destacam-se como fatores relevantes ao fechamento das micro e pequenas empresas a crise econômica, os problemas particulares dos sócios, o ambiente de negócios desfavorável, a forte concorrência e a alta carga tributária como apresentado no estudo do SEBRAE (2016).

A contabilidade gerencial, além de prover os gestores de subsídios que os auxiliam em suas funções gerenciais, contribui para assegurar a sobrevivência da organização. Assim, é necessário existir uma oferta de serviços de

gerencial por parte dos profissionais, serviços que auxiliem a tomada de decisão e a prosperidade organizacional para o empresário.

Nota-se, então, que cabe à contabilidade adaptar-se ao complexo ambiente do mercado empresarial e às informações que ele gera e demanda. Nota-se, então, que a Ciência Contábil pode utilizar ferramentas que auxiliem o gestor na melhora do seu desempenho administrativo, incluindo micro e pequeno empresário. Essas ferramentas buscam avaliar as mudanças ocorridas no patrimônio da empresa, o fluxo de caixa da entidade, a liquidez e o endividamento, o controle de pagamentos e recebimentos de contas, além de outros instrumentos que a contabilidade oferece.

Nesse sentido, esta pesquisa buscou identificar quais as ferramentas gerenciais mais demandadas dos escritórios de contabilidade pelos micro e pequenos empresários de Petrolina-PE.

Como objetivo geral, este estudo busca, portanto, avaliar quais ferramentas gerenciais são mais demandadas pelos micros e pequenos empresários.

No mundo atual, as empresas necessitam de uma gestão que seja munida de informações tempestivas e de qualidade. Este trabalho visa demonstrar qual a demanda de ferramentas gerenciais por parte dos empresários e quais são as mais requisitadas.

Assim, o estudo é justificado com base na análise de quais ferramentas gerenciais são mais requeridas pelos empresários de micro e pequenas empresas, estes que nem sempre possuem um bom planejamento e necessitam de informações e ferramentas organizadas e de qualidade para gerir a sua organização de maneira eficiente. Para isso, os gestores devem possuir um conhecimento sobre a contabilidade gerencial, e os profissionais da contabilidade devem atentar-se a oferecer esses tipos de serviços que são um grande diferencial na competitividade do mercado, cada dia mais acirrado.

Assim, buscou-se demonstrar a importância da contabilidade gerencial e suas ferramentas e visar à impulsão da geração de infor-

mações, ferramentas e serviços contábeis de qualidade voltados à tomada de decisões, direcionados para o micro e pequeno empresário.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A Lei Complementar 123/2006 (BRASIL, 2006), em seu artigo 3º, define a microempresa e a empresa de pequeno porte, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e determina também pela receita bruta que é definida como o resultado da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados, não abrangidas as vendas anuladas e os descontos incondicionais concedidos. Assim, são consideradas como microempresas aquelas cujo faturamento bruto seja igual ou inferior a R\$ 360.000 (trezentos e sessenta mil reais). E em relação à empresa de pequeno porte, enquadra-se aquela que obtenha o faturamento anual superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e que seja igual ou inferior a R\$ 4.800.000 (quatro milhões e oitocentos mil reais.) no ano-calendário.

Domingues *et al.* (2017) comentam que as micro e pequenas empresas têm grande importância no desenvolvimento socioeconômico do Brasil, principalmente como geradoras de empregos. Porém, grande parte delas fecha antes de concluir cinco anos de atividade.

Santos *et al.* (2016) afirmam que, atualmente, existe uma grande concorrência no mercado e que as empresas precisam utilizar informações adequadas para o controle de seu negócio e que a tomada de decisão não pode ser somente no discernimento ou no conhecimento do gestor: necessita-se de ferramentas que ofereçam informações úteis para auxiliar a gestão. E essas informações contábeis são exigidas pela administração e devem ser úteis para cada ocasião da empresa. Assim, a informação originada deve ser focada em problemas característicos.

Torna-se necessária a questão de possuir uma contabilidade gerencial para que se aperfeiçoe o tipo e o nível das informações que apoiaria bastante o processo de gestão empresarial do micro e pequeno empresário.

Santos *et al.* (2016) relataram que os proprietários das pequenas empresas conferem à contabilidade excesso de papelada e a arrecadação de tributos. Explica-se esse pensamento em função de que os gestores dos escritórios contábeis buscam especializar-se nos aspectos fiscais e oferecer assistência a essa área, deixando de fornecer subsídios relativos à gestão da empresa.

Beuren, Barp e Filipin (2013) buscaram definir as barreiras e as possibilidades de emprego da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas contábeis. Eles sugerem que o profissional contábil deve-se envolver mais no processo de escolha e gerenciamento, considerando que as empresas possuem um alto grau de confiabilidade nesses profissionais.

É necessário que o contador busque educar o micro e pequeno empresário que, algumas vezes, possui a ideia de que não necessita de ninguém mais para a gestão. Nesse processo, o contador deve diminuir a quantidade de termos técnicos, os quais os empreendedores não possuem tanto conhecimento.

Vaz e Espejo (2015) concluíram que é possível reduzir os problemas de entendimento entre contador e empreendedor por meio da disponibilidade do contador em tirar as dúvidas do cliente, utilizar uma linguagem clara e reduzir o uso de jargões.

E no processo do contador de conscientizar o cliente, uma pesquisa indica um fator que gera uma dificuldade quanto a mudanças gerenciais. Angonese e Lavarda (2014) comentam que a inércia está diretamente ligada à ausência de competência da empresa em reagir em face das modificações impostas pelo ambiente. Se sistemas de contabilidade gerencial são percebidos por costumes, entende-se que existirá oposição quando essas rotinas forem desafiadas.

O contador também possui sua parcela

de responsabilidade na deficiência de comunicação com o empresário sobre o processo de gestão, visto que nem sempre busca esclarecer e oferecer os serviços necessários ao cliente.

Araújo e Zuppani (2016) buscaram entender os desafios para líderes contratados por empresas de pequeno porte, relatam que, entre as dificuldades, está a falta de autonomia que afeta as decisões estratégicas e os problemas pessoais que os empresários levam para dentro da organização. Nota-se que essas questões estão atreladas e influenciam o processo de gestão.

Frezatti *et al.* (2015) comentam que, embora que os estudos sobre contabilidade gerencial sejam globais, deve existir uma ligação entre os estudiosos no desenvolvimento da área e a geração de pesquisas relativas. No caso do Brasil, não há um ambiente com muita utilização prática de resultados analisados em pesquisas, sinergia essa que é relatada em outros países com mais tradição em pesquisas e estudos.

Madrugá, Colossi e Biazus (2016, p. 189) afirmam que “assim sendo, as transformações globais e suas implicações influenciam as características profissionais do contador, exigindo-lhe mudanças de atitude e comportamento em face de suas novas funções.”

2.2 FERRAMENTAS GERENCIAIS APLICADAS ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

2.2.1 Ferramentas da Contabilidade Gerencial

Santos *et al.* (2009) entendem quais seriam as ferramentas da contabilidade gerencial empregadas em micro e pequenas empresas comerciais na tomada de decisão e quais desses instrumentos eram fornecidos por parte das empresas contábeis. Nesta pesquisa, foi constatado que os instrumentos mais empregados pelas empresas são a formação de preço de venda e o fluxo de caixa, e os menos utilizados são a análise das demonstrações contábeis, a análise de custo/volume/lucro e o ponto de equilíbrio.

Amorim (2015) salienta que a contabili-

dade gerencial é vital para a gestão organizacional, pois por ela é possível a obtenção de informações úteis sobre o ambiente organizacional, interno e externo. Essas informações auxiliam o gestor com diagnósticos mais precisos da empresa, e que a utilização da contabilidade tradicional não seria capaz de obter essas informações.

Assunção *et al.* (2014) buscaram evidenciar quais artefatos gerenciais são utilizados. Entre os artefatos tradicionais, destacaram-se o valor presente e o orçamento; entre os artefatos modernos, foi analisado o destaque do planejamento estratégico. Também se concluiu pela relação entre a idade das empresas com a evolução dos artefatos utilizados.

Uma escolha que pode ajudar na melhor efetividade de gestão de empresas pode ser a consultoria contábil (PINHEIRO *et al.*, 2013; MARASSI; REIF; REIS, 2015). Em determinados casos, a contratação de consultores externos, ainda que para empresas de pequeno e médio porte, pode-se tornar útil, auxiliando o procedimento de alteração em seus controles gerenciais. Nesta pesquisa, foram avaliados diversos artigos e estudos sobre ferramentas gerenciais. As que se demonstraram mais adequadas para o uso em micro e pequenas empresas foram a análise das demonstrações contábeis, a análise da relação de custos/lucro e o ponto de equilíbrio, formação do preço de venda, orçamento empresarial, fluxo de caixa e planejamento tributário.

2.2.2 Análise das demonstrações contábeis

Segundo Correia *et al.* (2016), o uso da análise das demonstrações contábeis pode proporcionar informações que elevam a competitividade e a eficiência entre empresas. Com essa ferramenta, a entidade pode observar o seu desenvolvimento, a esfera financeira e econômica, permitindo, assim, que o empresário acompanhe a saúde de sua empresa. Esse acompanhamento pode ser feito por meio da utilização de índices, que é um dos principais métodos da análise das demonstrações contá-

beis; entre eles, estão os índices de liquidez, endividamento, solvência, imobilização do patrimônio, rentabilidade, lucratividade.

2.2.3 Análise da relação do custo/lucro e ponto de equilíbrio

Gonçalves e Leal (2015) buscaram analisar qual a importância da gestão de custos em micro e pequenas empresas e relataram que essa gestão tem como meta o fornecimento de informações relevantes aos empresários para que eles tenham um bom controle e um forte auxílio para o processo de tomada de decisões. Assim, a contabilidade de custos é de extrema importância para todas as entidades, independentemente de seu porte ou ramo de atividade.

Lima e Sousa (2013) afirmaram que, para a existência de uma ponderação sobre o desempenho dos custos, é necessário o uso do ponto de equilíbrio que é a quantidade a ser vendida ou produzida para que se possa cobrir os custos e, conseqüentemente, a apuração de lucro. O ponto de equilíbrio deve ser analisado para que se obtenha um bom gerenciamento na empresa.

2.2.4 Formação do preço de venda

Domingues *et al.* (2017) estudaram a formação do preço de venda praticado pelas micro e pequenas empresas e notaram que, entre vários fatores que influenciam o preço de venda, destacam-se os custos e as despesas. Assim, o preço de venda de um bem ou serviço necessita ter a capacidade de cobrir os custos e as despesas que resultem em um lucro para a entidade.

2.2.5 Orçamento Empresarial

O orçamento empresarial, conforme Lima e Sousa (2013), é uma ferramenta que possui importância significativa em relação às micro e pequenas empresas; ela pode ser utilizada na gestão das operações administrativas e no planejamento gerencial. De acordo com Stacke e Feil (2017), a aplicação dessa ferramenta em micro e pequenas empresas é interessante por fazer que

os empreendedores tenham uma estratégia futura para a empresa, e que isso tenha um reflexo nas vendas, despesas e nos investimentos.

Santos *et al.* (2009) concluíram que o orçamento é um planejamento que visa ao futuro, comumente expresso em termos quantitativos.

2.2.6 Fluxo de Caixa

Santos *et al.* (2009) discorrem que, para uma entidade ter um acompanhamento dos recebimentos e pagamentos, deverá utilizar a ferramenta chamada fluxo de caixa, que busca o gerenciamento do caixa, apontando a captação de recursos e a aplicação destes na empresa.

2.2.7 Planejamento Tributário

Nardi *et al.* (2015) discorrem sobre o planejamento tributário, afirmando que nele a entidade tem uma posição ante a alta carga tributária brasileira, com foco em permanecer no meio cada vez mais competitivo sempre visando ao aumento dos resultados. Desse modo, o planejamento tributário busca a redução lícita de tributos, também chamada de elisão fiscal.

Elisão fiscal é a maneira legal que o contribuinte utiliza para reduzir a carga tributária, Nardi *et al.* (2015) continuam sua afirmação, dizendo que a elisão é obtida por meio de operações contábeis e reestruturações societárias, tendo, como objetivo, a redução do pagamento de tributos.

Assim, são caracterizadas as ferramentas gerenciais que serão utilizadas no estudo. Com elas, serão traçados os perfis dos prestadores de serviços contábeis para que exista uma averiguação de qual o grau de disponibilização e o emprego das ferramentas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é caracterizada por possuir uma natureza descritiva e quantitativa. De acordo com Gil (2010), as pesquisas descritivas possuem, como finalidade fundamental, a

definição das características e informações de determinada população, focadas na coleta de dados por meio de questionários. Assim, para alcançar os objetivos estipulados, foi utilizada a técnica de aplicação de questionários seguidos da análise estatística dos resultados alcançados.

A população deste estudo são as empresas de contabilidade que atuam na cidade de Petrolina-PE, no ano de 2019. Com isso, foi utilizado, por meio de levantamento, o questionário obtido pela pesquisa de Santos *et al.* (2009), com algumas adaptações, que visou identificar as ferramentas gerenciais fornecidas por escritórios e demandadas por empresários. Assim, foram enviados questionários por meio eletrônico e presencial a 64 escritórios da cidade listados em uma relação obtida pelo Conselho Regional de Contabilidade em Pernambuco da cidade de Petrolina-PE, obtendo a resposta de 34, sendo essa a amostra a ser utilizada.

Buscou-se observar, inicialmente, o tempo de atuação das empresas de contabilidade no mercado, apresentando quatro opções variáveis de idade. Também foi questionado quais os serviços gerenciais o escritório normalmente fornece aos seus clientes, listando as principais

ferramentas apontadas na revisão bibliográfica. A escala de Likert foi utilizada em duas outras questões: a primeira para analisar o grau de disposição dos clientes dos escritórios em pagarem mais pelos serviços de cunho gerencial; e, por fim, para avaliar o nível de procura de ferramentas gerenciais por parte dos empresários aos escritórios de contabilidade, empregando novamente a escala, sendo apontadas cinco opções: sendo 1 de pouca procura até o 5, muita procura.

Com os dados coletados, estes foram tratados por meio do programa Microsoft Excel, utilizando-se, principalmente, de métodos de porcentagens e frequência absoluta e relativa. Com isso, as respostas foram tabuladas para a melhor análise dos dados e interpretação.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, procurou-se evidenciar o tempo de atuação dos escritórios no mercado, nota-se, assim, uma predominância de 32% de escritórios com mais de cinco a menos de dez anos no mercado, seguidos de escritórios com até 5 anos; os últimos foram os que possuem mais de 20 anos de funcionamento, estes ficaram com 15%.

Tabela 1 – Tempo de atuação dos escritórios

ALTERNATIVAS	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA (%)
Até 5 anos	9	26%
Mais de cinco a menos de dez anos	11	32%
Mais de dez a menos de quinze anos	9	26%
Mais de vinte anos	5	15%
TOTAL	34	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Em seguida, buscou-se saber quais das seis ferramentas gerenciais listadas são fornecidas pelas empresas de contabilidade aos seus clientes, conforme a tabela 2. A ferramenta mais ofertada por parte dos escritórios foi o planejamento tributário, que contou com 85%, seguido pela análise das demonstrações contábeis com 59%, a formação do preço de venda ficou com 56%, e o fluxo de caixa e a análise

de relação do custo/lucro e ponto de equilíbrio empatarem com 35% cada. A ferramenta gerencial que apresentou a menor porcentagem foi o orçamento empresarial, com apenas 26%. A predominância do planejamento tributário é evidente, pela maior atenção que os empresários dão à área tributária, fazendo que os prestadores de serviços contábeis busquem ofertar serviços voltados à área.

Tabela 2 – Ferramentas Gerenciais ofertadas

FERRAMENTAS GERENCIAIS	PORCENTAGEM (%)
Orçamento empresarial	26%
Análise da relação do custo/lucro e ponto de equilíbrio	35%
Fluxo de caixa	35%
Formação do preço de venda	56%
Análises das demonstrações contábeis (vertical, horizontal, índices)	59%
Planejamento Tributário	85%

Fonte: dados da pesquisa.

O grau de disposição das micro e pequenas empresas em pagarem mais pelo serviço de cunho gerencial pode ser analisado no quadro 1, em que foi utilizada a escala de Likert para mensuração. Desse modo, 35% dos questionados responderam à primeira opção, seguido de 32% e 26% respondentes da segunda e terceira opções respectivamente, uma vez que apenas 3% selecionaram a quarta e quinta cada, sendo perceptível que existe um baixo grau de disposição por parte das empresas de investirem em serviços contábeis que deem subsídios para a tomada de decisões na entidade.

Quadro 1 – Grau de disposição das micro e pequenas empresas

ALTERNATIVAS	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA (%)
1	12	35%
2	11	32%
3	9	26%
4	1	3%
5	1	3%
TOTAL	34	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Segue-se questionando se os clientes dos escritórios de contabilidade demonstram algum interesse e/ou necessidade de assessoria para a gestão da empresa e em qual aspecto essa necessidade é revelada.

Quadro 2 – Nível de demanda dos clientes

ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS						
Escala	1	2	3	4	5	TOTAL
F.A	10	14	7	2	1	34
F.R (%)	29%	41%	21%	6%	3%	100%

ANÁLISE DA RELAÇÃO DO CUSTO						
Escala	1	2	3	4	5	TOTAL
F.A	13	12	5	3	1	34
F.R (%)	38%	35%	15%	9%	3%	100%

FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA						
Escala	1	2	3	4	5	TOTAL
F.A	7	6	12	6	3	34
F.R (%)	21%	18%	35%	18%	9%	100%

ORÇAMENTO EMPRESARIAL						
Escala	1	2	3	4	5	TOTAL
F.A	14	10	7	2	1	34
F.R (%)	41%	29%	21%	6%	3%	100%

FLUXO DE CAIXA						
Escala	1	2	3	4	5	TOTAL
F.A	14	7	7	4	2	34
F.R (%)	41%	21%	21%	12%	6%	100%

PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO						
Escala	1	2	3	4	5	TOTAL
F.A	3	5	11	9	6	34
F.R (%)	9%	15%	32%	26%	18%	100%

Legenda: F.A = Frequência Absoluta/ F.R = Frequência Relativa em %.

Fonte: dados da pesquisa.

O quadro 2 buscou demonstrar a proporção percentual do nível de demanda das ferramentas gerenciais por parte dos empresários à contabilidade. Na análise das demonstrações contábeis, observou-se que 41% escolheram a opção 2 e 29% a primeira opção, sendo as duas com maior porcentagem nessa ferramenta, firmando, então, que não é um serviço muito procurado nos escritórios. Segue-se com a análise da relação do custo, nela obtiveram-se 38% na primeira opção e 35% na segunda, sendo essa, então, uma ferramenta muito pouco demandada. A formação do preço de venda demonstrou ser mais demandadas que as anteriores com uma frequência de 35% na opção 3, mas ainda com 21% e 18% na opção 1 e 2, respectivamente, o que mostra ser um instrumento nem tanto empregado. O orçamento empresarial apareceu como a ferramenta menos demandada com uma frequência de 41% de demanda muito baixa ou nenhuma demanda, seguida por 29% e 21%, fechando com 6% e 3% de nível de procura. O flu-

xo de caixa se igualou ao nível de baixa demanda do orçamento empresarial com 41%, baixando para 21% no nível 2 e 3 cada, diferenciou-se da ferramenta anterior por obter 12% na opção 4 e 9% na 5. O planejamento tributário foi, evidentemente, o mais demandado, alcançando 18% de procura dessa ferramenta pelos empresários, chegando a 26% e 32% no quarto e terceiro nível de demanda da escala, respectivamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo procurou evidenciar quais as ferramentas gerenciais que mais são demandadas pelo micro e pequeno empresário aos escritórios de contabilidade na cidade de Petrolina-PE. Com isso, foi realizada uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa por meio de *survey*. Utilizou-se de um questionário obtido pela pesquisa de Santos *et al.* (2009), com algumas alterações e atualizações, que foi direcionado aos escritórios de contabilidade ou

seus representantes da cidade, atingindo um total de 34 respondentes.

Os resultados obtidos apontam, inicialmente, que a ferramenta gerencial que mais obteve predominância de uso foi o planejamento tributário, seguido de análise das demonstrações contábeis e de formação do preço de venda, sendo essas as três principais ferramentas demandadas pelos clientes dos escritórios. Nota-se que as três possuem uma relevante importância para a melhora operacional da empresa, e que o planejamento tributário toma a frente por ser mais desejado pelos empresários que buscam uma melhor redução dos seus custos tangentes à parte tributária.

Segue-se, então, com o grau de disposição das empresas em pagarem mais pelos serviços de cunho gerencial. Nesse caso, foi utilizada a escala de Likert, que apontou uma predominância de 35% e 32%, respondendo que existe muito pouca e pouca, respectivamente, disposição dos empresários em investirem nesses serviços, evidenciando a falta de importância atribuída ao serviço gerencial que os escritórios de contabilidade podem oferecer, e que estes poderiam ocasionar uma melhora na operacionalidade e diminuição dos custos que a entidade venha a ter.

Com as respostas obtidas do questionário, percebeu-se, então, que existe pouco interesse na questão de assessoria para a gestão das empresas, sendo esta demandada em sua grande maioria na área tributária e financeira.

Esta pesquisa contribui para que se possa atentar para a necessidade da contabilidade gerencial aplicada a micro e pequena empresa, e esta pode-se dar por meio da utilização de ferramentas gerenciais que auxiliem a tomada de decisões dos empresários para melhorar a eficiência e o bem-estar contábil da entidade.

Conclui-se, então, que, mesmo com a baixa demanda por ferramentas gerenciais por parte das empresas, nota-se, claramente, a necessidade da utilização delas para a melhora na tomada de decisões; cabe, também, aos fornecedores dos serviços contábeis gerenciais um maior empenho na oferta dos serviços, demonstrando sua

importância e impactos na organização.

Como sugestão para pesquisas futuras, notou-se, no decorrer do estudo, a necessidade de procurar saber a visão dos empresários das ferramentas gerenciais e o porquê de sua baixa demanda, podendo confrontar com os profissionais de contabilidade se eles realmente oferecem os serviços de cunho gerencial de qualidade.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Diego Felipe Borges De. A importância da contabilidade gerencial para a gestão dos negócios. **Revista científica semana acadêmica**, v. 1, n. 78, out./dez. 2015.

ANGONESE, Rodrigo; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Análise dos fatores de resistência envolvidos no processo de mudança no sistema de contabilidade gerencial. **Revista Contabilidade Financeira**, São Paulo, v. 25, n. 66, p. 214-227, set. 2014.

ARAÚJO, A. R.; ZUPPANI, T. D. S. Potenciais Desafios para Líderes Contratados em Empresas Familiares de Pequeno Porte. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 1, p. 29-43, 2016.

ASSUNÇÃO, R. R. *et al.* Os artefatos da contabilidade gerencial e o ciclo de vida organizacional. **ConTexto**, Porto alegre, v. 14, n. 28, p. 68-82, set./dez. 2014.

BEUREN, Ilse Maria; BARP, Adriano Dinomar; FILIPIN, Roselaine. Barreiras e possibilidades de aplicação da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas por meio de empresas de serviços contábeis. **ConTexto**, Porto alegre, v. 13, n. 24, p. 79-92, maio/ago. 2013.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov>.

br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 28 maio 2018.

CORREIA, J. J. A. *et al.* Análise das demonstrações contábeis como ferramenta de gestão: um estudo de caso numa micro empresa do estado de Pernambuco. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v.1, n. 4, p. 125-142, jul./ago. 2016.

DOMINGUES, O. G. D. *et al.* Gestão de capital de giro e formação do preço de venda praticado pelas micro e pequenas empresas. **Revista ambiente contábil**, Natal, v. 9, n. 1, p. 77-96, jan./jun. 2017.

FREZATTI, F. *et al.* A pesquisa em contabilidade gerencial no Brasil: desenvolvimento, dificuldades e oportunidades. **Revista universo contábil**, Blumenau, v. 11, n. 1, p. 47-68, jan./mar. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Ana Flávia Faria; LEAL, Edvalda Araújo. Utilização da Gestão de Custos em Micro e Pequenas Empresas: um estudo com empresas do Programa Empreender. In: CONGRESSO UFU DE CONTABILIDADE, 1., 2015, Uberlândia-MG. **Anais [...]**. Uberlândia-MG, 2015. Disponível em: http://www.cont.facic.ufu.br/sites/cont.facic.ufu.br/files/2-2903-2904_utilizacao_da_gestao_de_custos.pdf. Acesso em: 28 maio 2018.

LIMA, Leonardo Jovelino Almeida de; SOUSA, Lilian dos Santos. A importância das ferramentas contábeis gerenciais para a continuidade e otimização das atividades das micro e pequenas empresas: uma pesquisa de campo na Feira da Oito de Maio em Icoaraci – Belém (Pa). **Revista acadêmica e científica da FCAT**, Castanhal, v. 2, n. 3, p. 117-138, jul./dez. 2013.

MADRUGA, Sergio Rossi; COLOSSI, Nelson;

BLAZUS, Cleber Augusto. Funções e competências gerenciais do contador. **Rev. adm. UFSM**, v. 9, n. 2, p. 182-191, abr./jun. 2016.

MARASSI, R. B.; REIF, E.; REIS, L. G. D. A Institucionalização de Práticas de Contabilidade Gerencial com auxílio de uma Consultoria Gerencial em uma Rede de Farmácias. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 3, p. 65-81, 2015.

NARDI, Daira *et al.* Planejamento Tributário na Micro e Pequena Empresa: o papel do contador. **Diálogos em Contabilidade: teoria e prática (Online)**, v. 1, n. 3, jan./dez. 2015.

PINHEIRO, F. M. G. *et al.* O perfil do contador e os níveis de habilidades cognitivas nos exames Enade e suficiência do CFC: uma análise sob a perspectiva da taxonomia de Bloom. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 11, n.1, jan./jun. 2013.

SANTOS, V. dos *et al.* Instrumentos de contabilidade gerencial utilizados em micro e pequenas empresas comerciais e disponibilizados por empresas de serviços contábeis. **Revista catarinense da ciência contábil**, Florianópolis, v. 8, n. 24, p. 41-58, ago./nov. 2009.

SANTOS, V. dos *et al.* Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista ambiente contábil**, Natal, v. 8, n. 1, p. 152-186, jan./jun. 2016.

SEBRAE. **Atualização de estudo sobre participação de Micro e Pequenas empresas na economia nacional**. 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>. Acesso em: 9 dez. 2020.

SEBRAE (DF). Estudos e Pesquisas. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. out. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobreviven>

cia-dasempresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf. Acesso em: 9 dez. 2020.

STACKE, Jéssica Aline; FEIL, Alexandre André. Análise da Utilização das Ferramentas Contábeis Gerenciais em Micro e Pequenas Empresas. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 14, n. 1, p. 128-144, jan./jun. 2017.

VAZ, Patricia Villa Costa; ESPEJO, Márcia Maria Dos Santos Bortolucci. Do texto ao contexto o uso da contabilidade gerencial pelas pequenas empresas sob a perspectiva teórica de bakhtin. **Revista de contabilidade e organizações**, Rp/USP, v. 23, p. 31-41, jul. 2015.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO SOBRE AS FERRAMENTAS GERENCIAIS DEMANDADAS PELOS EMPRESÁRIOS

O presente questionário refere-se a uma pesquisa de conclusão de curso que busca saber quais as ferramentas gerenciais que os empresários mais demandam dos escritórios de contabilidade. Solicitamos apenas a gentileza de sua preciosa colaboração no sentido do preenchimento do questionário, para sua posterior coleta e afirmamos que **NÃO IREMOS OBTER NENHUMA IDENTIFICAÇÃO DE QUEM RESPONDER**, visamos apenas à obtenção das respostas.

Agradecemos, imensamente, a sua colaboração.

- 1) Qual o tempo de atuação do escritório?
 - a) Até 5 anos
 - b) Mais de cinco a menos de dez anos
 - c) Mais de dez a menos de quinze anos
 - d) Mais de vinte anos

- 2) O escritório fornece os seguintes serviços de contabilidade gerencial (Marque os que sim)
 - a) Análises das demonstrações contábeis (vertical, horizontal, índices)
 - b) Análise da relação do custo/lucro e ponto de equilíbrio
 - c) Formação do preço de venda
 - d) Orçamento empresarial
 - e) Fluxo de caixa
 - f) Planejamento Tributário

- 3) Aponte o grau de disposição das micro e pequenas empresas em pagarem mais pelos serviços de cunho gerencial:

	1	2	3	4	5	
Muito Pouca	<input type="radio"/>	Muita				

- 4) Algum de seus clientes demonstra interesse e/ou necessidade de assessoria para a gestão da empresa? Qual o aspecto em que se revela essa necessidade?

- 5) O escritório oferece algum outro tipo de serviço aos empresários, visando dar suporte ao gerenciamento das empresas? Em caso afirmativo, qual?

6) Avalie o nível de procura por parte dos clientes das seguintes ferramentas gerenciais.

Análises das demonstrações contábeis (vertical, horizontal, índices)

	1	2	3	4	5	
Pouca procura	<input type="radio"/>	Muita procura				

Análise da relação do custo/lucro e ponto de equilíbrio

	1	2	3	4	5	
Pouca procura	<input type="radio"/>	Muita procura				

Formação do preço de venda

	1	2	3	4	5	
Pouca procura	<input type="radio"/>	Muita procura				

Orçamento empresarial

	1	2	3	4	5	
Pouca procura	<input type="radio"/>	Muita procura				

Fluxo de caixa

	1	2	3	4	5	
Pouca procura	<input type="radio"/>	Muita procura				

Planejamento Tributário

	1	2	3	4	5	
Pouca procura	<input type="radio"/>	Muita procura				

doi:10.12662/2359-618xregea.v10i1.p89-105.2021

ARTIGOS

MARKETING ESPORTIVO E FIDELIDADE: O RELACIONAMENTO DE SÓCIOS-TORCEDORES COM O CENTRAL SPORT CLUB

SPORTS MARKETING AND LOYALTY: SUPPORTERS' RELATIONSHIP WITH CENTRAL SPORT CLUB

RESUMO

Este artigo visa discutir as estratégias de marketing esportivo usadas na gestão do relacionamento com o sócio-torcedor do Central Sport Club, time de Caruaru, no interior de Pernambuco. Considerando o caso do Central Sport Club, foi realizada entrevista com Diretoria de Marketing, e foram aplicados questionários junto a 114 sócios para analisar o nível de relacionamento de cada torcedor com esportes em geral, como eles se definem como torcedor, a representatividade do time Central na vida de cada um e quais os níveis de satisfação com as políticas adotadas pelo clube. Observou-se que o clube se destaca na quantidade de torcedores associados e na satisfação destes com o preço de ingressos e planos de sócios/ categorias. Faz-se necessário, ainda, implementar estratégias para manter a quantidade de sócios adimplentes com o clube, bem como fidelizar novos torcedores, buscando superar dificuldades gerais enfrentadas por clubes brasileiros, mas, em especial, entre times no interior do Estado.

Palavras-chave: Marketing Esportivo. Marketing de Relacionamento. Sócio-torcedor. Fidelidade. Futebol.

ABSTRACT

This article aims to discuss the sports marketing strategies used in the relationship management with the Central Sport Club's partner-fan, a team from Caruaru, in the countryside of Pernambuco. Considering the case of Central Sport Club, an interview was conducted with the Marketing Director, and questionnaires were applied to 114 members to analyze the level of relationship of each fan with sports in general, how they define themselves as fans, the representativeness of the Central team in each one's life and what are the levels of satisfaction with the policies adopted by the club. It was observed that the club stands out in the quantity of associat-

Sara Veríssimo Silva
sara_carolyne@hotmail.com
*Bacharel em Administração
com ênfase em Marketing de
Moda pela Universidade de
Pernambuco. Recife – PE – BR.*

Adriana Tenório Cordeiro
adriana.cordeiro@upe.br
*Doutora em Administração pelo
PROPAD/UFPE. Professora
Adjunta da Universidade de
Pernambuco. Recife – PE – BR.*

Paula Gonçalves da Silva
paula.goncalves@upe.br
*Doutora em Administração pelo
PROPAD/UFPE. Professora
Adjunta da Universidade de
Pernambuco. Recife – PE – BR.*

ed fans and in their satisfaction with ticket prices and membership plans / categories. It is still necessary to implement strategies to maintain the number of members in good standing with the club as well as to build loyalty among new fans, seeking to overcome general difficulties faced by Brazilian clubs, but especially among teams within the state.

Keywords: Sports Marketing. Relationship Marketing. Supporter. Loyalty. Soccer.

1 INTRODUÇÃO

A Economia dos Esportes no Brasil movimentava bilhões de Reais e gera milhares de empregos, sendo o futebol o esporte mais conhecido do mundo e aquele que movimentava mais capital financeiro em seus projetos e negociações. Apenas a Confederação Brasileira de Futebol - CBF teve receita de R\$ 957 milhões em 2019, um aumento de 43,3% em relação a 2018, e com investimentos no futebol superando R\$ 535 milhões no mesmo ano. Essa arrecadação se deve, em especial, a patrocínios, direitos de transmissão e comerciais e legados da Copa do Mundo de 2014 (CBF, 2020). Os clubes brasileiros, por sua vez, faturavam quase R\$ 6 bilhões por ano, uma vez que, no ranking dinâmico das receitas dos clubes brasileiros, já se observava a liderança do Flamengo, do Palmeiras e do Corinthians, sobretudo devido a patrocínios, a bilheterias (SPORTS VALUE, 2020), além da venda de imagem, contratos profissionais e venda de atletas, o que também repercute, fortemente, nas receitas dos clubes (SILVA, 2010).

A gestão dos clubes de futebol, por sua vez, passa por constantes transformações. Havia épocas em que os clubes viviam, exclusivamente, de vendas de ingressos e patrocínios, mas hoje a busca ultrapassa essas duas fontes para incluir o aumento na quantidade de sócios-torcedores, a venda de produtos relacionados à marca e o Marketing. O Marketing Esportivo, para Bechara (2001), visa desenvolver o esporte por meio da aplicação de conhecimentos da

administração e do marketing nas três manifestações esportivas - formação, participação e *performance*, para a satisfação dos usuários. Fatores que relacionam futebol e marketing merecem atenção, principalmente quanto à esfera do planejamento em clubes de médio e pequeno porte, os quais, geralmente, sofrem mais por não jogarem o calendário anual completo.

A relação marketing-esporte segue duas direções: as ações de marketing ligadas ao produto esporte, o chamado de marketing esportivo, e as relacionadas a outros produtos, esportivos ou não. A primeira se refere a todo o planejamento de marketing relacionado ao produto esporte (competição, equipe esportiva ou modalidade como o futebol, por exemplo) e a segunda a ações de marketing no esporte, as quais utilizam a imagem do esporte como apelo, seja na publicidade, seja no patrocínio (YANAZE, 2011). Nesse cenário, os patrocínios são cruciais a um clube de futebol, principalmente quando possuem patrocinadores *master* (principal patrocinador dos clubes), a exemplo do patrocínio *master* do Palmeiras (a Crefisa). As empresas se associam às marcas em busca de ganhos de imagem, exposição e vendas.

O marketing esportivo traz junto com o marketing de relacionamento diversas estratégias para os clubes. Este pode ser entendido como o uso de recursos do marketing para entender o comportamento do consumidor, utilizando dados eficientes, gerados por pesquisas para gerenciamento dos relacionamentos com os clientes, bem como programas de fidelidade (COSTA; MOTA, 2016).

Gestores de clubes perceberam que possuem os clientes mais fiéis da esfera de negócios, e a estratégia consiste em saber como estimular os torcedores a compartilharem mais benefícios com os clubes, ao invés de limitar sua atuação apenas à compra de ingressos e às idas aos jogos. A ideia se refere a proporcionar um sentimento maior de participação conjunta com o clube, tanto social como financeiramente; daí surgiu o programa sócio-torcedor, para fidelizar o torcedor, trazendo sentimento de participação, além de oferecer benefícios, gerar receita para o clube

e deixar o sócio mais fiel à marca. Borges (2020) apontava que, no início de 2020, os times que tinham a maior taxa de sócios inadimplentes eram São Paulo, Corinthians e Ceará. No caso do São Paulo, apesar de se destacar nos programas de sócio-torcedor, a dificuldade seria de manter o interesse da torcida.

Considerando a gestão no futebol e sua importância econômica e cultural para o país, o presente artigo tem como objetivo principal identificar as estratégias de marketing esportivo usadas na gestão do relacionamento com o sócio-torcedor do Central Sport Club, time de Caruaru-PE, a partir da análise da percepção de seus clientes mais ativos (os torcedores). O Central Sport Club joga, atualmente, na primeira divisão do campeonato pernambucano. Fundado em 15 de junho de 1919, o clube centenário possuía uma cartela aproximada de 700 sócios em 2019. Essa pesquisa é motivada pela importância de se estudar os clubes do interior e pelas lacunas de conteúdo ligadas ao tema no que concerne ao relacionamento com sócios-torcedores. Os clubes do interior acabam sendo os mais afetados por não contarem com grandes patrocínios e não obterem a mesma cartela de sócios dos times maiores. Tais aspectos reforçam a importância do estudo à medida que pode contribuir para informar a concepção de estratégias exitosas para esses clubes, considerando perspectivas de médio e longo prazos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING ESPORTIVO E O FUTEBOL

A base dos estudos em marketing esportivo é formada por campos diversos que incluem o estudo dos esportes, o estudo da administração de empresas, as ciências sociais e a comunicação. Pitts e Stollar (2002) enfatizam que o processo de elaborar e implementar as atividades de produção, como a formação de preço, promoção e distribuição para satisfazer a necessidade ou os desejos dos consumidores também são aspectos do marketing esportivo.

Os autores observam o marketing esportivo, uma função da administração no esporte, como negócio, que tem como principais objetivos aumentar o reconhecimento público, criar e garantir elo com o consumidor, garantir exposições de produtos e garantir a credibilidade da marca. De forma basilar, os estudos de marketing esportivo se voltam para as relações de troca entre os produtores que oferecem os produtos esportivos e os consumidores, sejam torcedores, sejam praticantes (SANTOS; PAROLINI, 2020).

A definição técnica do conceito marketing esportivo para o século XXI é de uma modalidade de marketing estratégico de caráter experimental, vivencial e emocional que desperta vontade do consumo do esporte e suas distintas formas e conteúdo, utilizando o principal elemento ativador do seu mix: a Paixão (MELO NETO, 2013). Neste sentido, na esfera do marketing esportivo, estão compreendidas ações e estratégias que visam à implementação de atividades e melhoria de imagem das marcas ligadas ao esporte. No marketing esportivo, estão presentes os 4P's: produto, preço, praça e promoção. O futebol consegue mexer com o sentimento de milhares de pessoas e não fica restrito apenas aos 90 minutos de um jogo em campo, a paixão dos brasileiros pelo futebol é compreendida pelo termo 'Paixão além dos 90 minutos', o que é muito válido para os clubes, pois envolve os torcedores ainda mais com seus eventos e produtos. Para Silva (2010, p. 25), "no Brasil, o futebol é uma paixão que se confunde com a forma de ser do nosso povo. Por aqui, podemos afirmar, sem medo de errar, que o futebol é a nossa maior expressão cultural." O futebol impacta economia, cultura e desenvolvimento social.

O quinto 'P' da 'Paixão' pode ser observado quando o emocional atinge o seu limite máximo no momento de um jogo ou de uma competição, quando a paixão de torcer é o desejo de vencer, e a maior decepção é perder, e são aqueles momentos presenciados que se tornam memoráveis, para lembrar, contar, e comemorar novamente. O domínio do 'P' de paixão

sobre os demais elementos do *mix* de marketing tradicional é o que traz ao marketing esportivo um diferencial significativo, à medida que é uma modalidade que move paixão e visa à emoção antes, durante e depois de realizado o consumo do produto esportivo (MELO NETO, 2013). Essa ênfase extrapola os limites físicos das instalações esportivas, alcançando tanto os espectadores que acompanham a disputa no campo, quanto os que acompanham as transmissões por meio das diversas mídias (MARTINS, 2018). Melo Neto (2013) destaca ainda que, atualmente, o futebol ganha muita relevância, seu mercado de fãs e praticantes vêm aumentando, consideravelmente, sua audiência em rádios e televisão, atingindo índices bastante elevados. Assim, torna-se alvo de investimento público e, principalmente, privado, assumindo papel de agente de desenvolvimento da indústria do esporte e do entretenimento esportivo.

Com a força que o futebol possui nas mídias e o elevado índice de audiência, emerge o patrocínio esportivo em busca de ganhos de imagem, exposição e vendas. As empresas patrocinadoras firmam parcerias com marcas de entidades esportivas. O patrocínio esportivo é, assim, um instrumento de negociação que envolve as empresas e as entidades esportivas, juntos, formando uma parceria e uma relação benéfica para ambas as partes (MELO NETO, 2013). Não se trata apenas de se obter a marca estampada nos uniformes dos jogadores. O patrocínio se tornou mais do que isso dentro dos clubes e está ligado à manutenção do relacionamento entre patrocinador, clube e torcedor. Quando uma empresa procura um clube para patrociná-lo, busca potencializar a exposição de sua marca, agregar valor à imagem e alavancar os benefícios dos parceiros, podendo gerar novas oportunidades de negócio (DUALIB, 2005; RAFIH, 2015).

A relação entre empresa patrocinadora e clube patrocinado é um exemplo de parceria benéfica, dado que os clubes necessitam dos patrocinadores para seu fluxo de caixa. E as empresas aumentam a visibilidade de suas marcas, relacionando-se com os clubes, por

isso os maiores e milionários patrocínios estão nos grandes clubes das capitais, as vitrines que os grandes clubes possuem chamam a atenção das empresas patrocinadoras, gerando interesse de diversas marcas (MELO NETO, 2013). A seguir, abordaremos:

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO, COMUNICAÇÃO E FUTEBOL

Várias são as percepções acerca do marketing de relacionamento, enfatizado pela importância de se obter uma maior relação entre as próprias empresas e mais importante ainda a relação empresa-cliente. O marketing de relacionamento é o processo que envolve criar, manter e fomentar relações de longo prazo entre organizações e pessoas, priorizando valores e importância de cada relação. A fidelidade de um consumidor a uma empresa está diretamente ligada ao nível de satisfação estabelecida entre ambas as partes (PACHECO, 2001).

No mundo do futebol, não é diferente. Porém, o futebol é um dos poucos serviços embora os clientes não estejam satisfeitos, não deixam de torcer e voltam a consumir novamente o serviço e se fazem presentes em longas filas para a compra de ingressos, por exemplo, mesmo estando na chuva ou no sol.

O futebol se divide em três mercados: o produtor, o consumidor e o intermediário. O produtor oferece o serviço. Encaixam-se, nessa categoria, os clubes de futebol, a federação e seus dirigentes. No intermediário, ficam as áreas de revenda, empresas licenciadas e a televisão por exemplo. O mercado consumidor é um dos mais importantes; com ele estão os torcedores, os clientes fiéis às marcas dos clubes (AVANCINI, 2010).

Neste sentido, a necessidade de conquistar novos clientes, e não apenas isso, manter clientes leais, impulsiona o relacionamento das empresas com seus clientes, ampliando a ideia do marketing de relacionamento. Esse conceito envolve o desenvolvimento dos relacionamentos entre uma companhia e clientes, oferecendo

benefícios e enfatizando a qualidade no serviço/ produto, para conseguir atingir o grau máximo de satisfação dos clientes e assim gerar lealdade em longo prazo (CROCCO *et al.*, 2009).

O futebol no mundo inteiro proporciona a seus torcedores emoção, prazer e orgulho de fazer parte de um determinado clube. O torcedor de um time, em sua maior parte, tem, em seu clube do coração, uma forma de ‘ideologia’, permanente. Ele pode mudar de cidade, de profissão, mudar seus gostos, mas não muda de time, independentemente do desempenho de seu clube (AIDAR; FAULLIN, 2013). Assim, a maneira como o futebol mexe com o sentimento dos torcedores, e atua, principalmente, na emoção, muitas vezes até parecendo ‘escapar’ da dimensão da razão, acaba tornando mais propícia a atuação do marketing de relacionamento nessa esfera. A tarefa do novo modelo de gestão dos clubes envolve contemplar o torcedor, não apenas como torcedor, mas, sim, como cliente mais ativo do clube. Assim como toda e qualquer empresa tem seu público-alvo, os clubes de futebol têm seus torcedores como público-alvo. O departamento social de um clube deve definir em qual faixa de renda eles se enquadram e montar estratégias que possam alocar cada um à sua esfera (MOREIRA; LOBATO, 2014).

Com a dinâmica do mercado, as organizações precisam estar atentas aos anseios, aos desejos e às necessidades dos seus clientes, buscando melhor compreendê-los. O foco no cliente sugere que não se pode focar apenas no produto ou no serviço, sendo cada vez mais necessário conhecer bem o público e, assim, desenvolver as estratégias necessárias para que se inicie um bom relacionamento (SILVA; ZAMBON, 2008). Nesta lógica, as redes sociais *online* passam a assumir vital importância para os clubes de futebol se aproximarem ainda mais dos torcedores. O Vasco, por exemplo, foi o clube que mais cresceu de 2019 para começo de 2020, em termos de ampliação de sócios-torcedores, com mais de 150 mil novas adesões ao plano ‘Sócio Gigante’, isso a partir de forte campanha nas redes sociais online (BORGES, 2020).

Existem diversas funcionalidades em uma rede social, mas a principal delas é a conexão estabelecida entre seus usuários. De acordo com Mokfianski e Alvetti (2017, p. 1):

A internet é uma ferramenta útil para os clubes e as organizações esportivas ganharem popularidade por meio das redes sociais, causando uma revolução no modo como os torcedores e fãs se aproximam do esporte. Por isso, é importante que entendamos o perfil desses torcedores conectados, buscando tornar as redes sociais um meio de aproximação e relacionamento com esse novo tipo de público para que a marca do clube se fortaleça.

Avanços na área da comunicação digital trazem, pois, diversas mudanças para o segmento do futebol, mesmo que jornais, televisão e rádio ainda sejam os principais meios de comunicação utilizados para transmissão de jogos, anúncio de venda dos atletas e notícias dos clubes. Os contratos de direito de imagem dos clubes com as emissoras de televisão são, muitas vezes, milionários, e campeonatos como a Copa do Brasil, por exemplo, geram altos lucros para os clubes. Além disso, a televisão usa o esporte como meio para maximizar suas receitas, pois eventos atraentes como os grandes clássicos atraem anunciantes dispostos a exibir suas marcas (NOVELI; COSTA, 2018). No tópico a seguir, discutiremos aspectos ligados ao relacionamento entre sócio-torcedor e o clube enquanto marca.

2.3 RELACIONAMENTO ENTRE SÓCIO-TORCEDOR E A MARCA DO CLUBE

É possível destacar que boa parte da relação entre o torcedor e a marca do seu clube, geralmente, vem de gerações anteriores, como um amor herdado. O tamanho da torcida tende a ser o principal fator na determinação do potencial de receita de cada

clube, os bens materiais e os jogadores são comprados ao longo do tempo, mas a torcida é diferente, ela está relacionada à tradição, ou seja, ao relacionamento histórico do torcedor com o Clube. O torcedor precisa ser visto de duas maneiras pela gestão dos clubes: como o cliente mais ativo que compra o serviço e como peça fundamental para a existência do espetáculo associado ao futebol (AIDAR; FAULLIN, 2013).

Não é comum ver torcedores trocarem de time por motivos de não conquista de títulos ou retorno a divisões inferiores. Esse fato é muito importante para o marketing, pois relaciona a fidelidade a uma marca. É difícil observar a fidelidade a um produto ou serviço em outras indústrias na mesma proporção que se observa no futebol. Não se trata apenas da satisfação com o 'produto', mas de uma relação emocional, na maioria das vezes, até mesmo uma relação de sofrimento, que pode ser contemplada também como uma relação comercial, se forem utilizadas estratégias adequadas quanto à relação torcedor-clube (AIDAR; FAULLIN, 2013).

O programa sócio-torcedor, que consiste em fidelizar o torcedor, trazendo sentimento de participação, além de oferecer benefícios, visa gerar receita para o clube e deixar o sócio mais fiel à marca. O programa ganhou muita força nos últimos anos e trouxe com ele resultados extremamente positivos, além de influenciar diretamente nas receitas dos clubes (AVANCINI, 2010). A criação do programa sócio-torcedor visa fortalecer o contato com os torcedores, trazendo, assim, a possibilidade de participação diária com o andamento do clube, por exemplo, adquirir ingressos de forma mais rápida, possuir acesso ao estádio de forma eficiente e participar das ações promovidas pelos clubes, contribuindo com a geração de receita

extra para os cofres do time (MOREIRA; LOBATO, 2014). Em termos financeiros, os sócios-torcedores representam uma fonte de receita menos volátil, não apenas pelas mensalidades pagas aos clubes, mas também pela maior predisposição em comparecer aos jogos e em comprar itens com a marca licenciada dos seus times (MONTEIRO; DIAS; CARVALHO, 2019).

Considerando os conceitos do marketing esportivo e do marketing de relacionamento, os clubes estão investindo mais em planos de fidelização, formando uma participação conjunta em algumas decisões tomadas pelo clube já que, por exemplo, os sócios têm direito a votar em seus candidatos à Presidência do clube, e a cada eleição, um representante é escolhido por determinado grupo, e os sócios escolhem quem deverá assumir a gestão do clube. Grande parte dos clubes de futebol tem público de classes econômicas variadas. Nesses casos, são necessários programas de sócios diferentes para cada perfil, conseguindo-se, assim, alocar o maior número de torcedores possível e direcioná-los a planos de sócios-torcedores adequados.

A agilidade das informações associada à grande participação da imprensa permite aos torcedores conhecer mais de seus clubes do coração. Hoje a mídia consegue produzir debates que envolvem tanto os rendimentos dos atletas, como o próprio trabalho da gestão atual, trazendo também balanços financeiros, contratos atuais e diversas informações que deixam os torcedores mais informados (MELO NETO, 2013). Assim, com acesso às informações da mídia e participação direta no clube (via programa de sócio), o torcedor se torna mais ativo e conectado.

Existem diferenças entre torcedor-fã e torcedor-espectador, isto é, o torcedor

fã tem um time, com o qual se identifica e torce pelo seu sucesso. Já o espectador está interessado no sucesso do jogo e gosta especificamente do esporte. Assim como empresas possuem clientes com diferentes perfis, os clubes também dispõem de torcedores distintos (SLOAN, 1989). Entre os diversos perfis, Rocco Junior *et al.* (2021, p. 75) destacam a importância das organizações que oferecem o esporte como um produto e conhecem ‘quem’ são os consumidores intensos no esporte, ou seja, “aqueles que manifestam forte e clara identificação, fidelização e comprometimento com suas práticas, bem como com seus ídolos, além de hábitos e costumes associados ao seu esporte preferido.”

A Escala de Motivação dos Fãs do Esporte (*Sport Fan Motivation Scale*), proposta por Wann e Branscombe (1993), por sua vez, destaca os diferentes motivos que atraem as pessoas a consumirem determinadas marcas esportivas: o amor pelo futebol ou apenas uma fuga da realidade, um desejo de satisfação, uma sensação de pertencimento a determinada comunidade, a autoestima, os motivos e traços familiares, interesses econômicos, a busca por diversão, ou apenas o prazer estético. Considerando-se o perfil do consumidor, a responsabilidade por levantar informações demográficas, psicográficas, de opiniões e sugestões, informações sobre a percepção de marca, relacionamento, frequência de ida aos estádios e consumo de produtos é dos envolvidos na área de marketing dos clubes.

Com as informações necessárias e a criação de um banco de dados completo e atualizado, a entidade esportiva poderá trabalhar com maior probabilidade de obter sucesso ligado a seu planejamento, podendo, inclusive, distinguir seus torcedores fanáticos e ativos daqueles que são apenas espectadores (MELO NETO, 2013). A seguir, destacaremos os procedimentos metodológicos adotados neste estudo.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa segue a abordagem de estudo de caso (YIN, 2001), visto que a unidade de análise é o Central Sport Club. Essa estratégia metodológica é considerada pertinente para contemplar o objetivo do estudo, o qual consiste em identificar as estratégias de marketing esportivo usadas na gestão do relacionamento com o sócio-torcedor do Central Sport Club, time de Caruaru-PE, por meio da análise da percepção de seus clientes mais ativos (os torcedores). O Central Sport Club foi fundado em 15 junho de 1919, na cidade de Caruaru-PE, e jogava, em 2019, na primeira divisão do Campeonato Pernambucano e quarta divisão do Campeonato Brasileiro. O clube é denominado como a 4ª força de Pernambuco, sendo o clube mais tradicional do interior do estado. O Central, assim como outros times maiores, conta com departamentos Administrativo, Financeiro, Social, de Comunicação e de Marketing.

Inicialmente, foi efetuada uma pesquisa bibliográfica acerca do marketing esportivo e do marketing de relacionamento para subsidiar a etapa de análise; a pesquisa bibliográfica foi elaborada com o propósito de prover uma fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema (GIL, 2017).

Foi realizada, em seguida, uma pesquisa de campo baseada em um levantamento (*survey*) junto a sócios-torcedores do clube para analisar a percepção do sócio-torcedor quanto ao relacionamento com a marca Central Sport Club bem como no tocante às ferramentas de marketing esportivo propostas pelo clube. O instrumento de coleta de dados para este levantamento junto aos sócios-torcedores consistiu em uma adaptação do arcabouço de Melo Neto (2013). De acordo com o autor, “as pesquisas de relacionamento têm como objetivo analisar o nível de envolvimento dos torcedores com o esporte que acompanha, bem como a relação às entidades esportivas as quais se associam.” (MELO NETO, 2013, p. 166).

O formulário foi elaborado considerando

três dimensões amplas, que são relação entre o sujeito e o esporte; a relação entre o sujeito e o Central Sport Club, e o sujeito. Além da apresentação que destacava aos respondentes, o objetivo geral do estudo e o formulário foram compostos por perguntas fechadas, e uma pergunta aberta, totalizando 20 questões divididas em três partes, conforme descritas a seguir:

- a) a primeira parte (07 questões) contempla o sócio-torcedor e a sua relação com o esporte: (1) Como você define a sua relação com o esporte? (2) Como você se define como torcedor? (3) Qual a importância do esporte para a sua vida? (4) Qual mídia você mais utiliza para acompanhar o esporte? (5) Quais produtos esportivos você mais consome? (6) Você vai aos locais dos jogos e competições esportivas? (7) Se sim, qual o fator mais determinante na sua decisão?;
- b) a segunda parte (06 questões) avalia sua relação com o Central Sport Club (1) Há quanto tempo você é sócio do Central Sport Club? (2) Como você melhor define a sua relação com o Central Sport Club? (3) Como você classificaria o seu relacionamento com o Central Sport Club? (4) Nível de satisfação com plano de sócio e suas categorias, preço dos ingressos e a área do estádio destinada aos sócios. A comunicação do clube com o sócio-torcedor; promoções, descontos e vantagens oferecidas pelo clube para sócios, segurança (5) Qual a principal ideia que você gostaria que fosse associada ao Central Sport Club ou à equipe e transmitida aos sócios e torcedores? (6) Pergunta aberta 'Em breves palavras, defina o que o Central Sport Club representa para você.;
- c) na terceira parte, foram sete questões sobre perfil, incluindo gênero, idade, renda familiar mensal, estado civil, profissão, número de filhos e grau de instrução.

Os sujeitos de pesquisa foram os sócios-torcedores do clube Central, durante o mês de maio de 2019, momento em que o time disputava o Campeonato Brasileiro e pôde-se aproveitar o maior engajamento dos torcedores. O Universo da pesquisa compreende, assim, os sócios-torcedores do Central Sport Club em situação regular com o clube, um total de 259 indivíduos. A amostra por conveniência foi composta por 114 indivíduos, considerando a sua disponibilidade para responderem ao formulário.

O formulário foi aplicado por meio eletrônico (formulário *online* do *Google Forms*) com sócios-torcedores, tendo sido enviado via redes sociais online e grupos de *WhatsApp* a partir do consentimento da Diretoria do clube. Na fase de análise, foram realizadas análises estatísticas descritivas simples que incluíram médias e distribuição de frequência.

Para análise dos dados qualitativos obtidos da pergunta aberta do formulário, foi usada a Análise Temática (AT), para identificar, analisar e reportar padrões (temas) contidos nos dados, em especial, ligados a motivações, a experiências e sentidos associados ao tópico de pesquisa (BRAUN; CLARKE, 2006). A operacionalização da AT seguiu as fases: familiarização com os dados; busca de temas; revisão de temas; definição e nomeação de temas.

No âmbito do estudo de caso, devem ser contempladas questões para promover o melhor entendimento do fenômeno (LEÃO; PAIVA JÚNIOR; MELLO, 2016). Neste sentido, foi realizada entrevista em profundidade com a Diretoria de Marketing do clube para conhecer melhor a situação atual do clube, os dados estatísticos, planejamentos e as perspectivas quanto à política de parcerias do clube. A equipe do clube foi receptiva e atenta a todas as perguntas e detalhes, tendo consentido com a realização do estudo. A entrevista em profundidade, de acordo com Richardson (1999, p. 2018), em vez de responder à pergunta por meio de alternativas pré-formuladas, visa obter do entrevistado o que ele considera mais relevante acerca de um dado problema ou assunto. Foram consideradas as opiniões do entrevistado como con-

teúdo complementar a nortear compreensão do caso em questão. A seguir, discutiremos o caso do Central à luz desses esforços de pesquisa.

4 DISCUSSÃO

4.1 SÓCIOS-TORCEDORES DO CENTRAL SPORT CLUB E O PROGRAMA SEJA SÓCIO PATATIVA

Dos 114 sócios participantes na pesquisa, o público masculino corresponde a 88,5%, enquanto 11,5% são do público feminino. Em relação à faixa etária, essa variou entre ‘menor de 18 anos’ e ‘acima de 76’. A maior parte dos sócios tem de 26 a 35 anos (36,8%), visto que o público de 18 a 35 anos soma 67,7% dos respondentes. A menor parte dos respondentes estão entre 51 e 75 anos, totalizando 7,1%. O público menor de 18 anos representa 1,8%, enquanto o público de 36 a 50 anos representa 27,2%.

É pertinente observar que, por meio de mudanças na gestão do Central Sport Club, foram traçadas diferentes estratégias, com repercussões importantes em termos de quantidade de sócios-torcedores. Entre as mudanças implementadas pelo clube, destaca-se, no Departamento Social, a ampliação de uma categoria de sócio para agora três categorias distintas, alcançando um maior quantitativo de perfis de torcedores associados (quadro 1).

De acordo com gestores do departamento social, o clube contava com, aproximadamente, 20 sócios inscritos em 2017 e, no ano de 2018, esse número subiu para 700 sócios inscritos, por meio das novas categorias apresentadas, um crescimento de aproximadamente 3500%. O caso do Central converge com o que apontava Avancini (2010), em termos dos esforços mais recentes entre dirigentes de clubes, os quais estão trabalhando fortemente na captação de novos sócios para integrar cartelas de sócios-torcedores e clientes ativos (AVANCINI, 2010).

Existe, ainda, a relevante contribuição de gerações anteriores na escolha de um time das gerações seguintes. Grande parte das pessoas que se relacionam com um time teve, de alguma maneira, influência de gerações anteriores. O futebol é um amor que passa de geração a geração (AIDAR; FAULLIN, 2013), um aspecto suscitado no trecho a seguir, obtido a partir de questão aberta do formulário eletrônico:

Central é tudo! É amor de pai para filho, meu pai há 45 anos acompanha o Central, e eu assim serei! CENTRAL ATÉ MORRER! (T1 - Sócio-torcedor do Central Sport Club).

A bandeira alvinegra passada por gerações da minha família desde o meu avô centralino puro sangue e que hoje eu tenho o orgulho de levar esse amor e continuar a representa-lo por onde for passando assim para os mais novos que eu compartilhar do mesmo

Quadro 1 – Novas categorias de sócio-torcedor e benefícios ofertados

Tipo	Mensalidade	Benefícios
Sócio Centenário	R\$100,00	Ingresso grátis em jogos em casa. Direito à compra de mais (um) ingresso para a ala de sócios. Direito a voto em eleição (apenas sócio em dia) Desconto na loja oficial do clube.
Sócio Patativa	Mensalidade R\$40,00	Desconto em ingressos Direito a voto em eleição (apenas sócio em dia) Desconto na loja oficial do clube.
Sócio Campeão 1986	Mensalidade R\$20,00	Desconto em ingressos Desconto na loja oficial do clube.

Fonte: dados da pesquisa de campo (2019).

sentimento (T2 - Sócio-torcedor do Central Sport Club).

Nasci e me criei em berço centralino, amor sem medidas, e paixão por ser torcedora fanática!! (T3 - Sócio-torcedora do Central Sport Club).

Amor, paixão e emoção que tou passando para meus filhos e netos futuros (T4 - Sócio-torcedor do Central Sport Club).

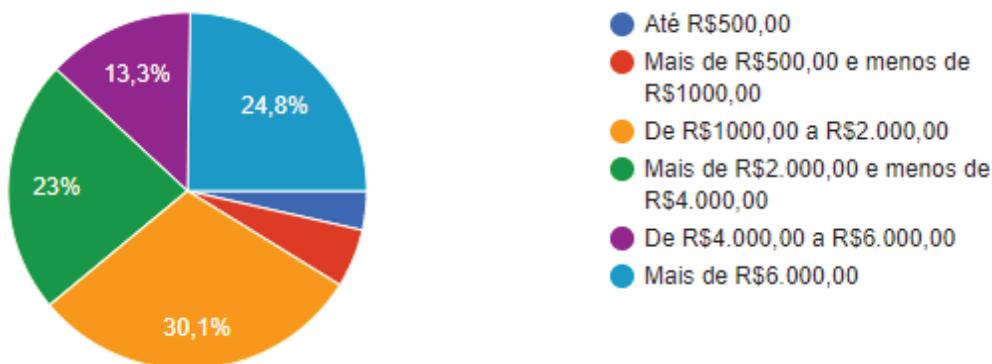
No caso dos sócios-torcedores do Central entrevistados, a pesquisa identificou que 52,7% dos respondentes ainda não têm filhos, enquanto 19,6% têm apenas 1 filho, 19,6% têm dois filhos, e 8% têm mais de dois filhos. Quanto à renda familiar mensal dos entrevistados, esta varia entre ‘menos de R\$500,00’ até ‘mais de R\$6.000,00’. A maior parte das famílias dos respondentes (30,1%) possui renda que varia de R\$1.000,00 a R\$2.000,00. Enquanto 24,8% têm renda maior do que R\$6.000,00, 23% dos respondentes têm renda que varia entre R\$2.000,00 a R\$4.000,00. A minoria, que totaliza 8,8%, varia na faixa de ‘até R\$500,00’ até ‘menos de R\$1.000,00’ (gráfico 1).

sobre o comportamento do sócio-torcedor.

4.2 RELACIONAMENTO DO SÓCIO-TORCEDOR COM O ESPORTE

Nesta seção, discutimos a relação do torcedor com o esporte. Buscou-se investigar a importância do esporte na vida de cada indivíduo para avaliar como eles se identificam enquanto torcedor. Avaliamos a frequência com que os respondentes vão ao estádio, qual o fator determinante e quais as mídias mais utilizadas para acompanhar as notícias. Ao serem indagados sobre o seu relacionamento com o esporte, 69% dos entrevistados se relacionam com o esporte como ‘torcedor e praticante’, 28,3% se relacionam como apenas ‘torcedor’, e 0,9% se identifica como ‘praticante’ de esportes. Entende-se que o torcedor também é um grande consumidor, tanto do serviço, como do produto. O torcedor que vai aos locais das competições esportivas e, em suas horas de lazer, também pratica esportes, tem maiores chances de consumir produtos e acessórios relacionados à marca. Assim, consome serviços e produtos da marca, o que contribui

Gráfico 1 – Renda familiar mensal dos sócios-torcedores



Fonte: dados da pesquisa de campo (2019).

É possível perceber que a renda mensal tem grande variação, informação que é de vital importância o clube conhecer para definir com mais precisão suas categorias e planos de sócios. O clube pode buscar, assim, atender à necessidade de cada um para não excluir nenhum torcedor. Além disso, compete ao clube acompanhar a dinâmica dessa renda e seus impactos diversos

diretamente para receitas do clube em vendas de produtos e acessórios (MELO NETO, 2013).

Buscou-se, ainda, identificar como os respondentes se definem enquanto torcedor, uma vez que 56,3% se definem como sendo ‘fanáticos’, enquanto 32,1% são ‘muito participativos’, 10,7% são ‘moderados’, e apenas 0,9% se identificou como ‘pouco participativo’. No

tocante à importância do futebol na vida dos torcedores entrevistados, 51,3% a classificaram como sendo ‘muita’, 38,9% como ‘total’, 8,8% como ‘média’ e 0,9% como ‘pouca’.

De acordo com dados da pesquisa, coletados em 2019, todos os torcedores respondentes iam aos locais das competições esportivas. São diversos os fatores que contribuem para essas idas aos locais da competição, tais como 91,2% respondentes comparecem ‘para ver seu time jogar’; 3,5% optam por comparecer em função da ‘proximidade’ do estádio em relação à sua residência; 2,7% têm como fator determinante o ‘preço’ (o item preço foi associado aos ingressos para entrada nos locais da competição); 1,8% vai em função da ‘segurança’; 0,9% vai para ‘ver seus ídolos’, e 0,9% vai pela ‘acessibilidade’.

O estádio do Central é conhecido como o Lacerdão, e diversos são os fatores que influenciam um apaixonado por esportes a comparecer ao estádio. No caso do torcedor fã, o maior fator é ver seu clube jogar, visto que o maior prazer de um torcedor parece ser o de acompanhar, de perto, seu clube em uma competição. É possível sugerir que a autoestima de um torcedor tende a aumentar quando seu clube vence as competições, e demandas emocionais parecem bem contempladas quando os torcedores estão no estádio, participando desses momentos, ainda que a vitória do time não seja algo imprescindível ao torcedor-fã, conforme sugerem alguns dos entrevistados, nos trechos a seguir:

Lugar que nos faz sentir em casa, principalmente pelo acolhimento dos

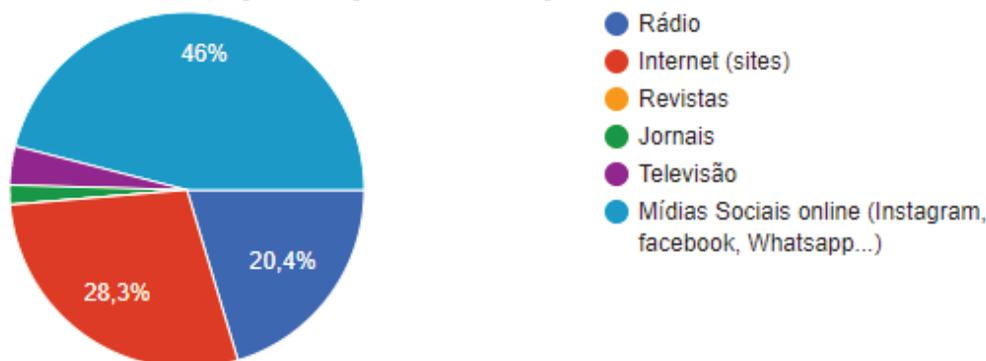
torcedores, que nas vitórias comemoramos juntos e nos momentos difíceis, sofremos juntos. Porém o mais importante é o amor que temos em comum, o amor ao nosso time, sempre na esperança de dias melhores e sabemos que nosso time é capaz (T5 - Sócio-torcedor do Central Sport Club).

O Central independente de vencer ou perder, é uma situação de bem-estar, amor, muita paixão (T6 - Sócio-torcedor do Central Sport Club).

Clube que me ganhou pelo emocional. A vontade e garra dos jogadores junto com a torcida, o amor pela vontade de ver o time crescer encheu meu coração de vontade também. Bastou assistir a um jogo no estádio que o central me ganhou, mesmo perdendo o jogo kkkkk (T7 - Sócio-torcedor do Central Sport Club).

No tocante à comunicação com os torcedores, a internet se mostra meio proveitosa para as organizações esportivas aumentarem sua popularidade por meio das redes sociais, impactando o modo como os torcedores e fãs se aproximam do esporte (MOKFIANSKI; ALVETTI, 2017). No caso do Central, em relação às mídias mais utilizadas pelos entrevistados para acompanhar notícias de esportes, 46% responderam ‘mídias sociais online’, 28,3% ‘internet’, 20,4% ‘rádio’, 3,5% ‘televisão’ e apenas 1.8% ‘jornal’ (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Mídia mais usada para acompanhar notícias esportivas



Fonte: dados da pesquisa de campo (2019).

Os dados realçam a importância dos clubes do interior do Estado se atualizarem e investirem em suas redes sociais à medida que grande parte dos torcedores busca notícias rápidas, e as redes sociais oferecem essa vantagem. As redes sociais se apontam, cada vez mais, como meio para aproximar clube e torcedor, fortalecendo esse relacionamento para que a marca do clube cresça cada vez mais.

4.3 RELACIONAMENTO DO SÓCIO-TORCEDOR COM A MARCA CENTRAL SPORT CLUB

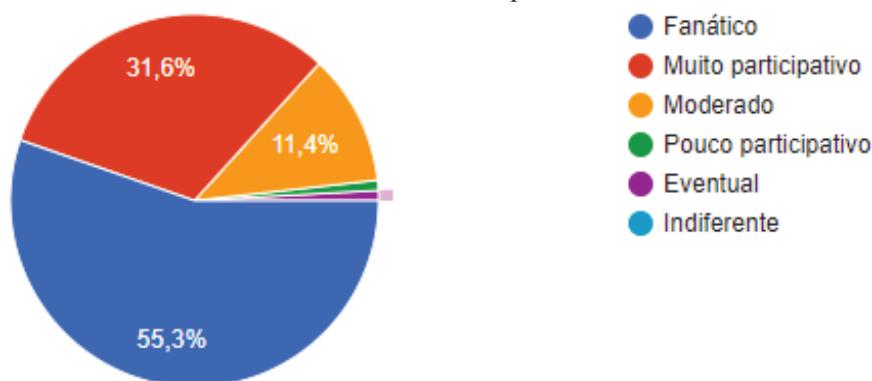
Esta seção enfatiza o relacionamento do torcedor com o Central Sport Club. Além de abordarmos a importância do Marketing Esportivo para os clubes de futebol, enfatizamos a importância do Marketing de Relacionamento e suas estratégias para captar clientes. Como discutimos, o futebol possui um grande diferencial em seu mix de marketing o 5ºP, a Paixão, o que envolve com muita força, física, mental e emocionalmente os torcedores.

Buscamos verificar o ‘tempo de associação’ entre os torcedores e o clube, visto que 53,5% são sócios de 1 a 5 anos, enquanto

21,9% são sócios há mais de 10 anos. Ainda, 18,4% são sócios há menos de 1 ano, e 6,1% de 6 a 10 anos. É pertinente destacar que, conforme destacou a Diretoria do clube, a faixa para sócios até o ano de 2017 era de apenas uma, no valor de R\$100,00. Com a mudança na gestão em 2018, foram criadas novas faixas, com intuito de atender mais públicos. Esse aspecto converge com estudo de Moreira e Lobato (2014), o qual sugere que o clube deve definir faixas de renda que representem seus clientes/torcedores para que as estratégias de programas de sócios-torcedores sejam mais efetivas.

Quanto à definição do relacionamento dos torcedores com o Central Sport Club, 55,3% se consideram ‘fanáticos’, enquanto 31,6% se consideram ‘muito participativos’, 11,4% ‘moderado’, 0,9% eventual, e apenas 0,9% pouco participativo (gráfico 3). Esses dados estão muito próximos daqueles apontados na seção anterior, quando os entrevistados foram indagados quanto e como se definem como torcedor. É possível sugerirmos que tenha havido uma sobreposição na percepção dos entrevistados entre ser torcedor (de forma ampla, contemplando outras modalidades esportivas) e ser torcedor do Central.

Gráfico 3 – Relacionamento dos torcedores com o Central Sport Club



Fonte: dados da pesquisa de campo (2019).

Foi indagado que acerca da principal ideia que o torcedor gostaria que fosse associada ao Central Sport Club ou à equipe e transmitida aos sócios e torcedores. Os resultados apontam que 36% consideram que a ‘força’

deve ser a principal ideia, enquanto 24,6% a ‘ação’, 10,5% ‘liderança’, 10,5% ‘Energia’, 8,8% desafio, 3,5% disciplina e 6,1% outros.

A pergunta aberta do formulário solicitava ao entrevistado que definisse, em breves

Consideramos uma avaliação acerca dos níveis de satisfação dos sócios com os seguintes aspectos do clube: plano de sócio e suas categorias; preço dos ingressos; a área do estádio destinada aos sócios (ex.: arquibancada e cadeiras); a comunicação do clube com o sócio-torcedor (ex.: informações sobre contratações, jogos, produtos, ingressos etc.); promoções, descontos e vantagens oferecidas pelo clube para sócios; segurança. Nenhum dos aspectos avaliados ficou abaixo da média, o que é muito importante para o clube o *feedback* desses torcedores.

Quanto ao ‘plano de sócios e suas categorias’, a média para esse item, em uma escala de 1 a 5, ficou em 3,93. O ‘preço dos ingressos’ ficou com a maior média, totalizando 4,21 (tabela 1). O departamento responsável pela venda de ingressos divide valores diferentes para cada área do estádio e lança promoções para datas comemorativas, como, no Dia das Mães, a promoção “Mãe de torcedor não paga”, ação de marketing para atrair o público aos estádios a partir de um viés relacional ligado ao fortalecimento de vínculos afetivos entre torcedores.

Tabela 1 – Nível de satisfação dos sócios-torcedores

Aspecto avaliado	Nível de satisfação (média)
Plano de sócios e suas categorias	3,93
Preço de ingressos	4,21
Segurança	3,77
Área destinada aos sócios	3,66
Comunicação com o torcedor	3,60
Vantagens, promoção e descontos para sócios	3,42

Fonte: dados da pesquisa de campo (2019).

O item ‘segurança’ nos estádios obteve média 3,77. A segurança nos estádios é um assunto polêmico, sendo que, muitas vezes, até a própria torcida como forma de protesto colabora com a violência, entre outros problemas com torcidas organizadas. É importante que os torcedores se sintam seguros nos estádios, para

que, assim, possam levar sua família e continuar tendo a visão do futebol como entretenimento. É necessário estimular a ida aos estádios à medida que, em termos financeiros, os sócios torcedores representam uma fonte de receita menos volátil, não apenas pelas mensalidades pagas aos clubes, mas também pela maior predisposição em comparecer aos jogos e em comprar itens com a marca licenciada dos seus times (MONTEIRO; DIAS; CARVALHO, 2019).

Quanto à área destinada aos sócios, como arquibancada e cadeiras, a média de satisfação entre os entrevistados é de 3,66. Os torcedores obtêm lugares diferenciados nos estádios por se associarem ao clube. A ‘comunicação’ do clube com o torcedor obteve média 3,60, visto que de vital importância a ação do departamento de comunicação junto aos torcedores. Além das redes sociais e mídias para divulgação de notícias, o departamento de comunicação precisa estabelecer conexão com o torcedor para ouvir *feedbacks*, críticas e novas sugestões. Quanto às ‘vantagens oferecidas para os sócios’ como descontos e promoções em empresas parceiras, observou-se uma média de 3,42 de satisfação entre os sócios-torcedores do Central na pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se, neste estudo, identificar as estratégias de marketing esportivo usadas na gestão do relacionamento com o sócio-torcedor do Central Sport Club, time de Caruaru-PE, a partir da análise da percepção de seus clientes mais ativos (os torcedores). Este estudo de caso discorreu, ainda, acerca de aspectos da gestão dos clubes de futebol e estratégias de marketing implementadas no time Central Sport Club.

Verificou-se, desde já, que, na gestão do Central, o aumento para três das categorias disponíveis para a associação dos torcedores, oferecendo vantagens e valores diferentes, foi estratégia que alavancou, significativamente, o crescimento do rol de sócios-torcedores em menos de dois anos. A gestão do departamento social ampliou as chances para torcedores de

diferentes perfis variados de renda escolherem em qual categoria podem-se encaixar.

Por meio do levantamento junto aos torcedores, identificou-se que os entrevistados também são, em sua maioria, consumidores, tanto do serviço, como do produto, isto é, o torcedor que frequenta os estádios também pratica esportes em horas de lazer, elevando a chance de consumirem produtos e acessórios ligados à marca Central Sport Club. Além disso, à medida que vão aos estádios para acompanharem as competições, para a maioria, o fator de maior motivação é o de ver o time jogar. Esse fator - ida aos estádios - está relacionado à segurança, preço dos ingressos, área destinadas aos sócios e à comunicação do clube com os torcedores, todos pontos interligados e bem avaliados pelos entrevistados.

A noção de forte representatividade do time Central Sport Club na vida dos torcedores participantes na pesquisa é respaldada pela literatura em marketing esportivo e de relacionamento, já que foram identificados como temas centrais na relação Central-torcedor a paixão, o amor pelo time, a influência das gerações anteriores, a conexão com o lazer e a diversão, a relação do time e dos torcedores com história e cultura locais, bem como as diversas emoções ligadas ao futebol.

É importante ressaltar que existem grandes lacunas ao se estudar os clubes do interior, uma vez que o olhar da mídia e os importantes patrocinadores ainda são muito voltados aos grandes clubes, os que possuem maior quantidade de torcedores e investidores. Os clubes de pequeno e médio porte carecem de um olhar diferente e específico, para que possam sobreviver em um ambiente hipercompetitivo e continuarem vivos na cultura e na tradição de seus torcedores. Espera-se que este estudo tenha contribuído para avançar em lacunas de conhecimento acerca do uso de estratégias de marketing esportivo e de relacionamento por clubes nesse perfil, trazendo, em especial, a perspectiva de sócios-torcedores do Central Sport Club de modo a corroborar um debate em torno de melhorias na gestão de clubes.

Como limitação do estudo, destaca-se a

impossibilidade de realizar uma pesquisa junto a todos os sócios-torcedores, tendo sido selecionada uma amostra por conveniência para coleta dos dados. Além disso, este estudo de caso poderia ser aprofundado por meio do acesso à perspectiva dos demais gestores quanto à manutenção das estratégias implementadas e à criação de novas, profissionalização e qualidade da gestão dos departamentos que compõem o clube, visto que, para este estudo, foi considerada a perspectiva da Diretoria de Marketing.

Compreende-se que o futuro dos clubes de futebol no Brasil reside em uma gestão profissionalizada e na busca indispensável por saúde financeira para se investir na estrutura do clube no geral, fortalecendo, assim, o time dentro de campo que é o principal fator, e as diversas formas de aproximar o torcedor e envolvê-lo com a marca. Há desafios crescentes, sobretudo, quando consideramos os impactos da pandemia do novo Coronavírus. No Brasil, as medidas de isolamento social e de reestruturação de funcionamento dos jogos nas diversas competições futebolísticas geraram impactos significativos sobre os clubes.

Lavieri e Carneiro (2021) apontam que, nas temporadas sem público, devido à pandemia, os custos de operação, com segurança, arbitragem, ambulância, limpeza do estádio, entre outros não puderam ser cobertos com as bilheterias habituais e venda de produtos nos estádios. Ainda, estima-se que programas de sócio-torcedor perderam entre 50% e 65% de sua base de assinantes, comprometendo os clubes. Entendemos que esses impactos demandam novos esforços investigativos para que se possam dimensionar os reflexos sobre a condição financeira desses clubes, bem como a relação deles com seus sócios-torcedores, configurando importante sugestão para futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

AIDAR, A.; FAULLIN, E. Futebol e Desenvolvimento socioeconômico. **Cadernos FGV Projetos**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 22, p. 48-60, 2013.

- AVANCINI, J. *et al.* Sport Club Internacional 100 anos, 100 mil sócios. **ESPM Central de Cases**, p. 2-14, 2010.
- BECHARA, M. **Marketing Esportivo**. Resultados com ética e compromisso social. Rio de Janeiro: [s.n.], 2001.
- BORGES, M. **Sócio-torcedor, quantos tem o seu time?** Veja levantamento exclusivo com números e compare com rivais. 2020. Disponível em: https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/6623667/socio-torcedor-quantos-tem-o-seu-time-veja-levantamento-exclusivo-com-numeros-e-compare-com-rivais. Acesso em: 1 abr. 2021.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.
- CBF. **CBF registra receita e investimento recordes em 2019**. 2020. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/cbf-registra-receita-e-investimento-recordes-em-2019>. Acesso em: 1 abr. 2021.
- COSTA, E. S.; MOTA, I. C. Marketing de relacionamento como estratégia de marketing esportivo, no programa de sócio torcedor do Sport Club Corinthians Paulista. **Revista FATEC Sebrae em debate**, v. 3, n. 5, p. 95-113, 2016.
- CROCCO, L. *et al.* **Marketing de Mídia Social: uma hora por dia**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2009.
- DUALIB, C. Marketing Esportivo no Brasil. *In*: STODAR, D. K. **Como Desenvolver Planos de Marketing Esportivo com Sucesso**. Tradução Carell, Fabiana. São Paulo: Ideia e Ação, 2005.
- GIL, C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LAVIERI, D.; CARNEIRO, G. **O buraco da pandemia**. 2021. Disponível em <https://www.uol.com.br/esporte/reportagens-especiais/bilheteria-socio-torcedor-tv-brasileirao-sem-publico-da-prejuizo-a-times/#page1>. Acesso em: 1 abr. 2021.
- LEÃO, A. L. M. de; PAIVA JÚNIOR., F. G. de.; MELLO, S. C. B. de. (org.). **Abordagens Qualitativas na Pesquisa em Administração**. Recife: Ed. UFPE, 2016.
- MARTINS, D. J. Q. **Planejamento de eventos esportivos e recreativos**. Curitiba: Intersaberes, 2018.
- MELO NETO, F. P. de. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro. BestSeller: 2013.
- MOKFIANSKI, K.; ALVETTI, C. O uso das redes sociais pelos clubes de futebol: o Facebook do Coritiba Foot Ball Club. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 40., 2017, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: Intercom, 2017.
- MONTEIRO, P. R. R., DIAS, P. S.; CARVALHO, L. C. Amor à marca no marketing esportivo: proposição de um modelo relacional dos vínculos emocionais e afetivos nos programas sócio torcedor. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 18, n. 2, p. 55-79, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/remark.v18i2.3752>. Acesso em: 28 mar. 2021.
- MOREIRA, R.; LOBATO, P. **Os Programas de sócio torcedores como marketing de relacionamento dos clubes com sua torcida dentro do futebol: o caso Vasco Da Gama (RJ)**. 2014. Disponível em: <https://universidadefutebol.com.br/wp-content/uploads/pdf/ARTIGO%20PROGRAMA%20DE%20S%C3%93CIOS%20-%20VASCO%20DA%20GAMA.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2019.
- NOVELI, M.; COSTA, C. C. M. O uso de mídias sociais pelo Sport Club Corinthians Paulist-

- ta. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 9, n. 1, 2018.
- PACHECO, E. L. Z. **Marketing de Relacionamento**: um estudo da aplicação ao mercado de eletroeletrônicos. 2001. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, 2001.
- PITTS, Brenda G.; STOTLAR, David K. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.
- RAFIH, Y. S. E. **O Patrocínio Nas Camisas De Futebol No Brasil**: A revolução nos cofres dos clubes brasileiros. 2015. Disponível em: <https://docplayer.com.br/47119629-O-patrocínio-nas-camisas-de-futebol-no-brasil.html>. Acesso em: 3 abr. 2019.
- RICHARDSON, R. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCCO JUNIOR, A. J. *et al.* **Marketing esportivo**. Curitiba: Intersaberes, 2021.
- SANTOS, T.; PAROLINI, P. **Marketing esportivo**. Curitiba: Contentus, 2020.
- SILVA, O. Futebol, um negócio que move paixões. Futebol e Desenvolvimento Sócio-econômico. **Cadernos FGV Projetos**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 13, p. 24-28, 2010.
- SILVA, F. G.; ZAMBON, M. S. **Gestão de Relacionamento com o cliente**: novas regras da economia e o e-relacionamento. São Paulo: [s.n.], 2008.
- SLOAN, L. R. The motives of sports fans. In: GOLDSTEIN, J. H. **Ports, Games and Play**: Social and psychological viewpoints. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1989.
- SPORTS VALUE. **Ranking dinâmico das receitas dos clubes brasileiros**. 2020. Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/ranking-dinamico-das-receitas-dos-clubes-brasileiros/>. Acesso em: 1 abr. 2021.
- WANN, D. L.; BRANSCOMBE, N. R. Sports fans: measuring degree of identification with the team. **International Journal of Sport Psychology**, v. 24, p. 1-17, 1993.
- YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação**: avanços e aplicações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ARTIGOS

INTERNATIONAL NEW VENTURE, BORN GLOBAL
E GLOBAL STARTUP: ANÁLISE DE PRODUÇÕES
CIENTÍFICAS SOBRE OS BRICSINTERNATIONAL NEW VENTURE, BORN GLOBAL
E GLOBAL STARTUP: ANALYSIS OF SCIENTIFIC
PRODUCTIONS ABOUT BRICS

RESUMO

O estudo de empresas, cujo processo de internacionalização ocorre de forma acelerada e imediatamente, ou em curto espaço de tempo, após a sua fundação, é crescente, com destaque para o recente aumento de empresas provenientes de países emergentes. A relevância econômica, social e política desses países, alinhada à crescente atenção de pesquisadores nas últimas décadas, levanta a pertinência do tema. Logo, o presente artigo tem como objetivo analisar a produção científica existente sobre *born globals* originárias de países emergentes, com enfoque nos países que compõem os BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). Trata-se de um estudo bibliográfico que se baseou em produções científicas da área, levantadas na base de dados do EBSCO e anais de eventos da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). As análises apontam para a necessidade de aprofundamento teórico e empírico para o maior entendimento do fenômeno *born global* nos países emergentes.

Palavras-chave: *International New Venture. Born Global. Startup.*

ABSTRACT

The study of companies whose internationalization process occurs rapidly and immediately, or in a short time, after its foundation, is growing, with emphasis on the recent increase of companies from emerging countries. The economic, social and political relevance of these countries, aligned with the growing attention of researchers in recent decades, raises the relevance of the topic. Therefore, this article aims to analyze the existing scientific production on born globals from emerging countries, focusing on the countries that make up the BRICS (Brazil, Russia, India, China and South Africa). This is a bibliographic study based on scientific productions in the area, collected from the EBSCO database and annals

Erika Mayumi Kato-Cruz
erikakatoacruz@gmail.com
Doutora em Administração.
Professora da Universidade
do Oeste Paulista. Presidente
Prudente - SP - BR.

**Marcus Alexandre Yshikawa
Salusse**
msalusse@gmail.com
Doutor em Administração.
Professor da Fundação Getúlio
Vargas (FGV/EAESP). São
Paulo - SP - BR.

Maria Inês Presrlak
mariapresrlak@gmail.com
Mestra em Administração.
Fundação de Apoio ao Ensino,
Extensão, Pesquisa e Pós-
Graduação. Cascavel - PR - BR.

Gustavo Yuhu Endo
gustavo_endo@yahoo.com.br
Mestre em Administração.
Professor na Universidade
do Oeste Paulista. Presidente
Prudente - SP - BR.

of events organized by the National Association of Postgraduate Studies and Research in Administration (ANPAD). The analyzes point to the need for further theoretical and empirical study for a better understanding of the born global phenomenon in emerging countries.

Keywords: International New Venture. Born Global. Startup.

1 INTRODUÇÃO

Na última década, observou-se a consolidação da importância do estudo sobre as *international new ventures* no âmbito da literatura sobre empreendedorismo internacional (KNIGHT; LIESCH, 2016; MCDOUGALL; OVIATT; SHRADER, 2003; MADSEN; SERVAIS, 1997). O fenômeno denominado *international new ventures*, *born globals* ou *global startups* surgiu em meados dos anos de 1980 (OVIATT; MCDOUGALL, 1994) e trouxe à literatura tradicional sobre internacionalização de empresas importantes desafios, ao identificar o fenômeno relacionado à internacionalização de pequenas e médias empresas ocorrida desde sua fundação ou em curto espaço de tempo após sua origem (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Em um estudo que propõe uma agenda de pesquisa na área de negócios internacionais, Griffith, Cavusgil e Xu (2008) apontam para a necessidade de aprofundamento teórico sobre companhias *born globals* e empreendedorismo internacional, com destaque para fatores que determinam seu sucesso e sua evolução.

Destaca-se, nesse sentido, o questionamento da teoria desenvolvida pela escola nórdica de Uppsala baseada na lógica evolucionária do processo de internacionalização das empresas (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Isso porque, em que pese existirem empresas que se internacionalizam por meio de um processo gradual, lento e após consolidação de suas atividades no mercado doméstico, a história recente tem observado uma quantidade cada vez maior de empresas cujo processo de internacionalização ocorre de forma acelerada e imedia-

tamente ou em curto espaço de tempo, após a sua fundação.

O conceito de *international new venture*, utilizado neste estudo como sinônimo para *born globals* ou *startup globais*, refere-se a organizações que, desde o início, por meio do uso de recursos e venda de *outputs*, vislumbram a obtenção de vantagem competitiva (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). *Global startups*, por sua vez, são definidas como a “manifestação mais radical de *international new ventures*, porque deriva de vantagem competitiva significativa da coordenação extensiva entre atividades organizacionais múltiplas.” (OVIATT, MCDOUGALL, 1994, p. 59). No que tange ao conceito de *born globals*, o presente estudo segue a definição de Knight e Cavusgil (2004) que conceitua o termo como organizações de negócios que buscam, desde a sua criação, performance internacional superior por meio da aplicação de recursos baseados em conhecimento para a venda em vários países. Oviatt e McDougall (1994) destacam, ainda, que uma das características que distinguem essas *startups* é o fato de estas terem origem internacional, com comprometimento de recursos internacionais, bem como estratégia proativa e deliberada.

O surgimento da teoria sobre *born globals* possui origem norte americana e europeia, ou seja, em mercados maduros e com características distintas dos países emergentes, que possuem condições específicas que afetam a internacionalização das empresas que deles se originam. Utilizando-se dos critérios de classificação propostos por Ghemawat (2001), que estabelece quatro tipos de condições macro relacionadas aos países de origem – social, político-regulatório, geográfico e econômico – Cuervo-Cazura (2012) desenvolve argumentos no sentido de que diferenças existentes nos países emergentes afetam o processo de internacionalização das empresas oriundas desses contextos, com consequências significativas para seus respectivos processos de internacionalização.

É nesse contexto que o presente artigo se insere, abordando a seguinte problemática: como ocorrem as publicações sobre *internatio-*

nal new venture, born global e global startups de 2003 a 2020 originárias de países emergentes com foco nos países que compõem os BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul)?

Tal enfoque tem sua pertinência diante da relevância econômica, social e política dos países emergentes (VIJAYAKUMAR; SRIDHARAN; RAO, 2010), alinhada à crescente atenção dos pesquisadores com estudos sobre o tema, especialmente nas últimas três décadas, (THOMAS; MUELLER, 2000; ARDICHVILI; GASPARISHVILI, 2003; PAUL; ROSADO-SERRANO, 2019). O artigo de Wood *et al.* (2011) consiste em um dos únicos encontrados nessa pesquisa e que faz uso de dados coletados em importantes mercados emergentes do mundo, provenientes da Ásia (China e Índia), da África (África do Sul) e da América Latina (México). Verifica-se, no entanto, que, em se tratando de países emergentes, certamente o grupo de países de maior destaque é o grupo denominado BRICS, foco da presente análise.

Desse modo, o objetivo deste trabalho é analisar a produção científica existente sobre *international new venture, born globals e global startups* de países emergentes com enfoque nos BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). Para tanto, inicialmente, é apresentada a metodologia utilizada para a seleção dos artigos e a forma como a análise comparativa foi estruturada. Em seguida, os artigos são descritos e caracterizados em função de seus principais elementos constitutivos por meio do mapeamento das pesquisas encontradas. Por fim, são apresentadas as conclusões da análise comparativa e propostas sobre caminhos futuros a serem trilhados para o amadurecimento e desenvolvimento da teoria sobre *born globals* de países emergentes.

2 METODOLOGIA

Com o objetivo de identificar os estudos recentes publicados em periódicos científicos sobre *international new ventures, born globals e global startups* provenientes de economias

emergentes, leia-se BRICS, este estudo possui abordagem qualitativa, descritiva e bibliográfica (CRESWELL, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2010).

Trata-se, assim, de uma revisão sistemática de literatura que se caracteriza como tal dada a sequência de etapas pré-definidas (EVANS; PEARSON, 2001), bem como a geração de conhecimento por meio de tal levantamento (MENDES; FRACOLLI, 2008).

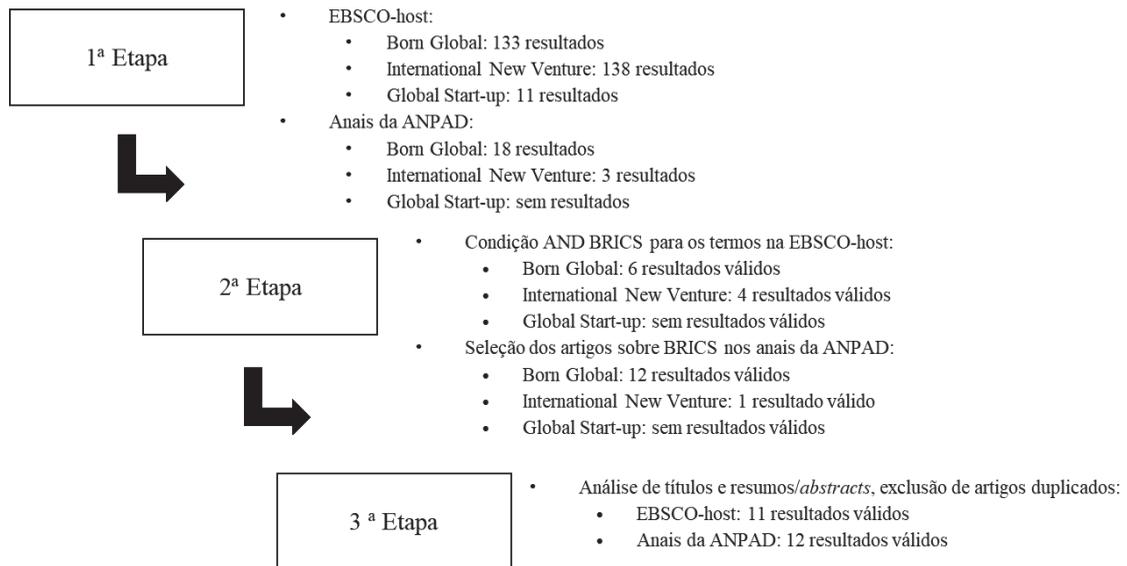
O presente estudo fez uso da base de dados da EBSCO-host e anais de eventos da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), para o levantamento dos artigos, utilizando-se os termos relacionados ao fenômeno de interesse: “*international new venture*”, “*born global*” e “*global startup*”, bem como “BRICS”. O período pesquisado foi de 2003 a 2020. O motivo da escolha do ano inicial reside no fato de ter sido nesse período que houve o surgimento dos estudos mais proeminentes sobre *born globals* em países emergentes.

Com base nos argumentos apresentados, um processo objetivo de seleção com fundamento em cinco critérios foi seguido com vista a conferir maior rigor metodológico à pesquisa realizada. Para que pudesse fazer parte da análise ora empreendida, o artigo deveria, assim: (i) ter sido publicado em um periódico acadêmico ou em congresso acadêmico entre 2003 e 2020; (ii) ser um artigo científico teórico ou empírico; (iii) ter sido escrito em inglês ou português, para que sua compreensão não sofresse viés de interpretação; (iv) ser relacionado diretamente ao tema de interesse; (v) ser relacionado diretamente aos países emergentes denominados BRICS.

Logo, a busca foi realizada em etapas, utilizando os termos individualmente “*international new venture*”, “*born global*” e “*global startup*” e, na sequência, o uso da lógica booleana com a condição AND para “BRICS” em cada termo, além dos filtros acima citados.

A figura 1 resume a sistemática da presente revisão bibliográfica sistemática, com vista a melhor visualização das etapas seguidas no estudo.

Figura 1 – Etapas da revisão bibliográfica sistemática



Fonte: elaborado pelos autores.

A busca por “*born global*” gerou 133 resultados; destes, apenas seis artigos válidos relacionados ao estudo de *born globals* de países emergentes, sendo dois da Índia, três do Brasil e um da China. O termo “*international new venture*” resultou em 138 artigos científicos, dentre eles, quatro artigos válidos. Por fim, com relação a “*global startups*”, a pesquisa retornou 11 resultados de artigos, dos quais apenas 1 da Índia, no entanto, não adequado ao estudo em questão por não tratar especificamente do tema.

O artigo também procurou fazer o levantamento nos anais de eventos da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), obtendo resultados apenas sob os temas “*international new venture*” e “*born global*”; assim, foram identificados 18 resultados para “*born global*” e 3 resultados para “*international new venture*” (dois descartados diante do foco do estudo), retornando 13 artigos válidos.

Após uma primeira análise dos títulos para se identificar, de forma genérica, os temas tratados pelos artigos, foi realizada a leitura dos *abstracts* dos artigos retornados nas pesquisas para validação da especificidade dos

assuntos tratados, bem como exclusão de artigos duplicados pela repetição dos termos “*born global*”, “*international new venture*” e “*global startup*”. Após o processo de seleção dos artigos, a pesquisa resultou em 24 artigos, sendo 11 provenientes da EBSCO-host e 12 dos anais da ANPAD.

Com base nesse levantamento, nas seções seguintes, são apresentadas as análises descritiva e de conteúdo dos 23 artigos selecionados.

3 ANÁLISE DESCRITIVA DOS ARTIGOS

Para facilitar a visualização das informações e obter uma visão geral dos artigos pesquisados, os presentes autores elaboraram duas tabelas que permitem melhor compreensão sobre os estudos. A tabela 1 traz os artigos publicados em periódicos.

Tabela 1 – Visão geral dos artigos de periódicos sobre *born globals*, *international new ventures* e *global startups* nos BRICS

Autor(es)	Periódico	País	Pergunta de pesquisa	Tipo	Base Teórica	Contribuição
Dib, Rocha e Silva (2010)	Journal of International Entrepreneurship	Brasil	Desenvolver um modelo integrativo da literatura sobre firmas e variáveis empreendedoras, comparando <i>born global</i> e tradicionais; testar o modelo em empresa brasileiras de <i>software</i> para explicar o fenômeno em uma economia emergente	Survey, com firmas brasileiras de desenvolvimento de <i>software</i>	Born Global	Apresentação de modelo integrativo de firmas e variáveis empreendedoras
Clercq e Zhou (2014)	Journal of International Marketing	China	Analisar por que alguns empreendimentos são mais propensos do que outros a alocar esforços significativos para desenvolver novos conhecimentos sobre os mercados estrangeiros e quais são os resultados desses esforços; e investigar como as contingências externas e internas podem moderar esse efeito mediador do esforço de aprendizado internacional.	Survey com empresas da região costeiras do sudeste da China (Províncias de Zhejiang e Fujian) por meio de uma base de dados da Administração Provincial para Indústria e Comércio. Amostra de 158 empresas.	Postura Estratégica Empresarial, Desempenho em mercados estrangeiros	Relação entre postura estratégica empresarial e desempenho internacional por meio da intensidade dos esforços de aprendizado gastos nos mercados estrangeiros. Revelação de um mecanismo de comportamento crítico que sustenta as vantagens de aprendizagem desses empreendimentos.
Fernandes, Rocha e Seifert Junior (2011)	Entrepreneurship Theory and Practice	Brasil	Analisar como posicionar o novo produto no mercado norte Americano e quais estratégias empresariais e de marketing adotar, considerando-se a limitação de recursos da firma.	Estudo de caso único	Visão Baseada em Recursos	Identificação de estratégias de nicho para penetração em outros mercados.
Khavul <i>et al.</i> (2010).	Journal of International Marketing	China e Índia	Analisar como empresas empreendedoras inovadoras de economias emergentes competem no Mercado global	Estudo empírico (survey) realizado com aplicação face-a-face de questionário em uma amostra de 173 empresas nascentes, sendo: China (90) Índia (73)	International new ventures, Capacidades dinâmicas	Forma de competição de empresas empreendedoras de economias emergentes

Kumar (2012)	Journal of International Entrepreneurship	Índia	Explorar como as firmas que começam a internacionalizar cedo combinam diferentes recursos para descobrir oportunidades no mercado internacional	Estudo de caso com 5 firmas indianas de TI	Visão Baseada em Recursos	Análise de recursos para aproveitamento de oportunidades internacionais
Lamotte e Colovic (2015)	M@n@gement	Rússia	Quais fatores influenciam a internacionalização precoce de novos empreendimentos nas economias emergentes?	Análise com base nas informações contidas no Business Environment and Enterprise Performance Survey (BEEPS) de 6153 empresas em 2002, 7699 empresas em 2005, 1952 empresas em 2007 e 7773 empresas em 2009	Internacionalização, International new ventures, Born Global	Compreensão dos fatores que influenciam a internacionalização precoce e das especificidades da internacionalização de empresas em economias emergentes.
Naudé e Rossouw (2010)	Journal of International Entrepreneurship	China	Analisar em que medida novas firmas do setor privado na China internacionalizam; identificar os principais determinantes da internacionalização precoce	Análise feita com base em dados secundários de 3.948 empresas privadas chinesas respondentes do World Bank Investment Climate Private Enterprise Survey em 2002 e 2003.	Empreendedorismo Internacional; Visão Baseada em Recursos	Motivações para internacionalização
Ribeiro, Oliveira Junior e Borini (2012)	Revista de Administração Contemporânea	Brasil	Analisar como a internacionalização acelerada de EBT está associada aos fatores do ambiente externo da empresa no país de origem, aos fatores internos da organização e aos fatores ligados ao empreendedor	Survey, com EBTs de pequeno e médio Porte	Born Global, Empresa de Base Tecnológica (EBT)	Relação entre <i>born global</i> , fatores externos no país de origem e fatores ligados ao empreendedor

Varma (2010)	Advanced Research in Management	Índia	Examinar a emergência das firmas Born global no contexto indiano, com foco nas empresas que fizeram aquisição <i>Born Global Acquires</i> (BGA)	Estudo documental (dados secundários de empresas de consultoria e do centro de monitoramento da economia indiana) na indústria de TI indiana. Estudo de caso com 5 firmas BGA.	Visão Baseada em Recursos, Teoria Institucional	Exame de <i>Born Global Acquires</i>
Wood <i>et al.</i> (2011)	Journal of Small Business Management	China, Índia, África do Sul e México	Entender por que <i>strategic early internationalizers</i> de países emergentes perseguem uma estratégia altamente arriscada de se internacionalizar cedo em seu ciclo de vida e como essa internacionalização cedo afeta a habilidade de competir internacionalmente quando comparada a empresas que se internacionalizam tardiamente ou sem intenção	Estudo empírico Entrevistas face a face e survey aplicadas pessoalmente e analisadas utilizando-se o STATA 10.0 em uma amostra de 257 firmas China (83) Índia (79) África do sul (55) México (40)	Teoria Institucional, Legitimidade organizacional, Visão Baseada em Recursos	Desenvolvimento de tipologia de <i>international new ventures</i> moderado por intenção estratégica e tempo para internacionalização
Zhang, Tansuhaj e McCullough (2009)	Journal of International Entrepreneurship	China	Desenvolver uma escala de capacidade de empreendedorismo internacional; comparar a capacidade em firmas <i>born globals</i> e exportadoras tradicionais; testar a relação entre capacidade empreendedora internacional e performance da firma no mercado internacional	Survey, com firmas de manufatura com vendas no exterior localizadas no Oeste da China, especificamente na província de Sichuan ou próximas a ela	Visão Baseada em Recursos	Contribuição empírica sobre capacidade empreendedora

Fonte: elaborado pelos autores com base nos artigos analisados.

Na sequência, a tabela 2 apresenta os artigos selecionados nos anais da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

Tabela 2 – Visão geral dos artigos publicados nos anais da ANPAD sobre *born globals*, *international new ventures* e *global startups* nos BRICS

Autor(es)	País	Pergunta de pesquisa	Tipo	Base Teórica	Contribuição
Carvalho e Paes (2006)	Brasil	Analisar em que medida os principais drivers associados ao padrão vigente de internacionalização de empresas nascidas globais vigoram também no caso de um país considerado emergente?	Qualitativo, do tipo estudo de caso, numa empresa especializada no licenciamento de conteúdos editoriais	PTI - process theory of internationalization INV - international new venture	Relação entre drivers externos e internos de organizações de países desenvolvidos em países emergentes
Dib e Rocha (2008)	Brasil	Verificar as diferenças entre empresas de internacionalização precoce e empresas que seguem o modelo de internacionalização gradual	Survey por internet, com empresas da indústria brasileira de software	Born Global	Relação entre teoria de <i>born global</i> e de Uppsala
Dib e Rocha (2009)	Brasil	Identificar as principais características do processo de internacionalização <i>born globals</i> da indústria de software brasileira	Survey, na indústria brasileira de software, foco em empresas de desenvolvimento	Born Global	Características do processo de internacionalização de <i>born globals</i>
Dib (2008)	Brasil	Propor hipóteses sobre operacionalização de <i>born globals</i>	Estudo bibliográfico na literatura sobre o tema	Born Global	Proposição de hipóteses para operacionalização do conceito de <i>born global</i>
Kretschmer <i>et al.</i> (2018)	Brasil	Analisar os recursos e as capacidades organizacionais relevantes para uma Born Global brasileira e o papel do desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas na evolução e competitividade da empresa	Estudo de caso único, com coleta de dados por entrevistas semiestruturadas e documentos internos e externos, e análise de conteúdo	Born Global e Capacidades Dinâmicas	Os resultados sustentam que o histórico de atuação internacional da empresa foi estruturado por meio de seus ativos e recursos idiossincráticos e capacidade de se adaptar e de se reconfigurar constantemente de acordo com as mudanças e os novos desafios competitivos.
Limp, Rezende e Versiani (2016)	Brasil	Compreender até que ponto a internacionalização da empresa como um todo pode ser explicada pela interdependência em suas distintas trajetórias internacionais	Qualitativo do tipo estudo de caso em uma empresa brasileira	Modelos de internacionalização	Apresenta como as empresas globais nascidas conseguem combinar expansões simultaneamente

Ribeiro e Pimentel (2009)	Brasil	Entender como a localização em uma região de concentração de EBT influencia a decisão e o processo de internacionalização de duas empresas de tecnologia avançada	Qualitativo, do tipo estudo de caso, em duas empresas de setores de tecnologia avançada da região de Campinas: CI,T e Griaule Biometrics	Born Global	Relação entre concentração de EBTs e decisão e processo de internacionalização
Rocha <i>et al.</i> (2015)	Brasil	Entender como a relação entre o international new venture e a rede de corporação multinacional começa e evolui. E em que medida e em quais circunstâncias essas relações simbióticas assimétricas são um modo de entrada valioso nos mercados internacionais de serviços INVs	Estudo de caso em 4 empresas	International new venture e Relacionamento simbiótico assimétrico	Apresentação da importância da rede de corporação multinacional para o processo de internacionalização
Silva e Dib (2011)	Brasil	Estudar empresas do setor de software brasileiro com processos de internacionalização acelerados, buscando verificar as principais particularidades e a comparação com o referencial teórico existente	Estudo de caso em 4 empresas de desenvolvimento de software	Abordagens Comportamentais e Modelo de Uppsala Born Global	Comparação entre born globals e referencial teórico existente
Stocker e Abib (2017)	Brasil	Analisar os fatores de risco percebidos na internacionalização das empresas born globals de origem brasileira.	Adotou-se a pesquisa de abordagem qualitativa, com uso da estratégia de estudos de casos múltiplos, e, para isso, foram selecionadas sete microcervejarias com relevância e destaque nacional.	Internacionalização e Negócios internacionais.	Os fatores risco monetário e do risco-país mais relevantes e que geram maior preocupação por parte das empresas.
Stocker e Abib (2017)	Brasil	Compreender o processo de internacionalização em born globals de origem brasileira.	Adotou-se a pesquisa de abordagem qualitativa, com uso da estratégia de estudo de casos múltiplos, e, para isso, foram selecionadas 7 microcervejarias com relevância e destaque nacional.	Internacionalização, estratégias de internacionalização e negócios internacionais.	Caracterizar o processo de internacionalização das empresas, motivadas pelo background e experiência internacional dos seus fundadores.
Zonta e Amal (2017)	África do Sul, Brasil e China	Compreender como as instituições e as redes afetam o crescimento internacional das empresas nascidas em mercados emergentes	Qualitativo do tipo estudo de caso múltiplo, com análise baseada em proposição teórica	Born Global	Apresentação da importância das redes para o crescimento das empresas Born Globals de países emergentes

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos artigos analisados.

Dos artigos analisados, 15 tratam de empresas brasileiras (CARVALHO; PAES, 2006; DIB, 2008; DIB; ROCHA, 2008, 2009; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; DIB; ROCHA, SILVA,

2010; FERNANDES; ROCHA; SEIFERT JUNIOR, 2011; SILVA; DIB, 2011; RIBEIRO; OLIVEIRA JUNIOR; BORINI, 2012; ROCHA *et al.*, 2015; LIMP; REZENDE; VERSIANI, 2016; ZONTA; AMAL, 2017; STOCKER; ABIB, 2017; KRETSCHMER *et al.*, 2018), seis estudos referem-se ao processo de internacionalização de empresas chinesas, (ZHANG; TANSUHAJ; MCCULLOUGH, 2009; NAUDÉ; ROSSOUW, 2010; KHAVUL *et al.*, 2010; WOOD *et al.*, 2011; CLERCQ; ZHOU, 2014; ZONTA; AMAL, 2017), quatro de empresas indianas (KHAVUL *et al.*, 2010; VARMA, 2010; WOOD *et al.*, 2011; KUMAR, 2012), dois remetem a empresas africanas (WOOD *et al.*, 2011; ZONTA; AMAL, 2017), e um analisa os fatores que influenciam a internacionalização em países emergentes, analisando a Rússia, entre outros (LAMOTTE; COLOVIC, 2015).

Observa-se, pois, escassez de estudos sobre o tema ora analisado, motivo pelo qual a compreensão da forma como o fenômeno das *international new ventures* é tratado nesses estudos é essencial para compreensão do arcabouço científico existente até então. Observa-se que há artigos que compreendem mais de um país que compõe os BRICS, a exemplo de Wood *et al.* (2011) que traz uma análise das *born globals* provenientes da China, Índia, África do Sul e México com exemplar rigor metodológico e processo de amostragem abrangente, permitindo comparações e análises transversais em relação a tais países.

Além disso, a prevalência de estudos sobre o Brasil não reflete a importância do país diante da produção acadêmica mundial, tendo em vista o viés produzido pela seleção de artigos publicados em revistas e anais de congressos nacionais, especificamente da ANPAD, o que resultou em um alto número de estudos sobre o Brasil, 14 no total.

Verifica-se, no caso dos artigos selecionados nos anais da ANPAD, perceptível endogeneidade na produção acadêmica nacional, em função de alguns autores com grande quantidade de estudos produzidos com mesma fundamentação teórica, mas diferente foco de

pesquisa, o que revela a dinâmica da produção acadêmica no sentido de se adicionar por meio de cada uma das pequenas contribuições ao arcabouço do conhecimento científico sobre determinado fenômeno (DIB, 2008; DIB; ROCHA, 2008, 2009; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; DIB; ROCHA; SILVA, 2010; SILVA; DIB, 2011; RIBEIRO; OLIVEIRA JUNIOR; BORINI, 2012; ZONTA; AMAL, 2017; STOCKER; ABIB, 2017).

No que diz respeito aos periódicos científicos nos quais os estudos sobre as *born globals* foram publicados, o destaque foi para o *Journal of International Entrepreneurship*, com a publicação de quatro artigos (ZHANG; TANSUHAJ; MCCULLOUGH, 2009; NAUDÉ; ROSSOUW, 2010; DIB; ROCHA; SILVA, 2010; KUMAR, 2012). Os demais periódicos identificados tiveram cada um uma publicação, quais sejam: *Journal of International Marketing* (KHAVUL *et al.*, 2010), *Entrepreneurship Theory and Practice* (FERNANDES; ROCHA; SEIFERT JUNIOR, 2011), *Journal of Small Business Management* (WOOD *et al.*, 2011), *Advanced Research in Management* (VARMA, 2010), *Revista de Administração Contemporânea* (RIBEIRO; OLIVEIRA JUNIOR; BORINI, 2012) e *M@n@gement* (LAMOTTE; COLOVIC, 2015). A publicação em anais brasileiros foi concentrada em eventos organizados pela ANPAD e totalizaram 12 dos 23 artigos analisados (CARVALHO; PAES, 2006; DIB, 2008; DIB; ROCHA, 2008, 2009; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; SILVA; DIB, 2011; ROCHA *et al.*, 2015; LIMP; REZENDE; VERSIANI, 2016; ZONTA; AMAL, 2017; STOCKER; ABIB, 2017; KRETSCHMER *et al.*, 2018).

4 ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS ARTIGOS

A análise dos artigos identificados mediante os critérios para a seleção da produção científica sobre *international new venture* de países emergentes foi realizada por meio do levantamento de sete dimensões relevantes dos

estudos: (i) autor(es); (ii) país(es); (iii) periódico; (iv) pergunta de pesquisa; (v) metodologia utilizada; (vi) abordagem teórica e; (vii) conclusões e/ou contribuições para o tema.

4.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Quanto às perguntas de pesquisa, a atualidade do tema aponta para a necessidade de compreensão holística do processo de internacionalização das empresas *born globals* (DIB; ROCHA, 2009; NAUDÉ; ROSSOUW, 2010; WOOD *et al.*, 2011; SILVA; DIB, 2011; VARMA, 2010), bem como para a comparação de suas características e forma de atuação frente às empresas exportadoras tradicionais (DIB; ROCHA, 2008, 2009; ZHANG; TANSUHAJ; MCCULLOUGH, 2009; DIB; ROCHA; SILVA, 2010). Trata-se do processo de definição de um fenômeno por meio da sua comparação do que não é. No caso, a comparação das *international new ventures* com as empresas exportadoras tradicionais permite aos estudos referenciados identificar características distintivas (ou não) das *global startups* em relação às empresas internacionais tradicionais.

Outra similaridade existente entre alguns estudos corresponde à análise do fenômeno diante da influência de diversas dimensões, com o objetivo de identificar, para cada uma delas, particularidades das *born globals* que as diferenciam ou proporcionam vantagem competitiva em relação às demais empresas. Algumas das dimensões analisadas são drives internos e externos para internacionalização (CARVALHO; PAES, 2006; CLERCQ; ZHOU, 2014), capacidade empreendedora e performance (ZHANG; TANSUHAJ; MCCULLOUGH, 2009), região de concentração (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009), capacidades dinâmicas (KHAVUL *et al.*, 2010; KRETSCHMER *et al.*, 2018), legitimação e decisão de internacionalização precoce (WOOD *et al.*, 2011), variáveis da firma e empreendedoras (DIB; ROCHA; SILVA, 2010), fatores do ambiente externo da empresa no país de origem, fatores internos da organização e fatores ligados ao empreendedor

(RIBEIRO; OLIVEIRA JUNIOR; BORINI, 2012) e internacionalização precoce (LAMOTTE; COLOVIC, 2015).

Dimensões relativas à experiência internacional individual e/ou organizacional como fator relevante para internacionalização e aprendizado também foram abordados em alguns dos artigos identificados (DIB; ROCHA, 2008; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; ZHANG; TANSUHAJ; MCCULLOUGH, 2009; VARMA, 2010; DIB; ROCHA; SILVA, 2010; RIBEIRO; OLIVEIRA JUNIOR; BORINI, 2012; CLERCQ; ZHOU, 2014). Assim, com temas relacionados à inserção dessas empresas em redes como propulsores do processo de internacionalização, há as pesquisas de Carvalho e Paes (2006), Dib, Rocha e Silva (2010), Kumar (2012) e Silva e Dib (2011), com resultados similares e interessantes encontrados em estudos realizados no Brasil e na Índia, no sentido de que a inserção em redes não possui significância para o processo de internacionalização, de modo que essa dimensão pode ser comparada com estudos de países desenvolvidos como possível diferença entre *born globals* desses países e de países emergentes.

Ainda sobre a relação entre o *international new venture* e a rede de corporação multinacional, há dois estudos (ROCHA *et al.*, 2015; ZONTA; AMAL, 2017) que colocam como essa relação começa e evolui e como as redes afetam o crescimento internacional de empresas nascidas em mercados emergentes, cujos resultados apontam que as redes são importantes propulsores para o crescimento dessas empresas.

Limp, Rezende e Versiani (2016) abordam sobre a internacionalização da empresa em várias trajetórias, buscando compreender como as empresas globais nascidas conseguem combinar expansões simultaneamente.

Os estudos de Stocker e Abib (2017) buscam identificar os fatores de riscos percebidos na internacionalização de organizações *born globals* e compreender o processo de internacionalização de *born globals* de origem brasileira.

Conclui-se, pois, que os artigos sobre *born globals* de países emergentes que com-

põem os BRICS ainda se concentram em identificar similaridades, fatores de riscos, processo de internacionalização e diferenças entre o fenômeno e as empresas internacionais tradicionais por meio do teste de inúmeras de suas dimensões, o que evidencia o estágio inicial de desenvolvimento da teoria sobre o fenômeno, à medida que estão sendo testadas inúmeras dimensões com vistas à definição do constructo.

Além disso, alguns estudos analisam fatores institucionais relacionados às características e à competitividade das *born globals* de países emergentes (KHAVUL *et al.*, 2010), o que se alinha à retórica de Cuervo-Cazurra (2012) sobre a possibilidade de extensão da teoria sobre internacionalização – neste caso de *international new ventures* – levando-se em consideração as características desses países.

4.2 METODOLOGIA

No que diz respeito às metodologias, os artigos utilizam tanto estudos qualitativos (CARVALHO; PAES, 2006; DIB, 2008; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; FERNANDES; ROCHA; SEIFERT JUNIOR, 2011; SILVA; DIB, 2011; VARMA, 2010; KUMAR, 2012, LIMP; REZENDE; VERSIANI, 2016; ZONTA; AMAL, 2017; STOCKER; ABIB, 2017; KRETSCHMER *et al.*, 2018) quanto estudos quantitativos (DIB; ROCHA, 2008; ZHANG; TANSUHAJ; MCCULLOUGH, 2009; DIB; ROCHA, 2009; NAUDÉ; ROSSOUW, 2010; KHAVUL *et al.*, 2010; WOOD *et al.*, 2011; DIB; ROCHA; SILVA, 2010; RIBEIRO; OLIVEIRA JUNIOR; BORINI, 2012). O equilíbrio de pesquisas quantitativas e qualitativas, no caso em questão, não se alinha à maturidade da teoria do fenômeno das *born globals* de países emergentes, pois, como mencionado, foram identificados somente quinze artigos sobre o tema na última década.

Confabula-se, pois, a utilização da teoria sobre *born globals* já consolidada pela teoria em relação a empresas provenientes de países desenvolvidos como arcabouço para a estruturação de frameworks dessas empresas em

países emergentes e, a partir desse ponto, a busca pela generalização quanto ao entendimento do processo de internacionalização das firmas em análise, na busca por similaridades que expliquem o fenômeno.

Por outro lado, foram identificadas particularidades do fenômeno em países emergente que também podem ser importantes para apontar possíveis aspectos presentes somente nesses países que influenciam na internacionalização precoce de suas empresas, possibilitando na perspectiva retórica de Cuervo-Cazurra (2012) contribuir para a extensão da teoria existente sobre o tema.

Uma das dimensões que pode ser esclarecida quando analisada sob o ponto de vista das condições macro de Ghemawat (2001) – social, político-regulatório, geográfico e econômico – refere-se ao setor dos quais as *born globals* dos países emergentes se originam. Mesmo consistindo em uma limitação para análise comparativa dos artigos, dada as particularidades e dinâmicas de cada setor, as *international new ventures* de países emergentes provêm de inúmeras áreas, a exemplo das empresas de manufatura exportadoras na China (ZHANG; TANSUHAJ; MCCULLOUGH, 2009), empresas de tecnologia da Índia (VARMA, 2010; KUMAR, 2012) e empresas de software Brasileiras (DIB; ROCHA, 2008; DIB; ROCHA, 2009; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; DIB; ROCHA; SILVA, 2010; SILVA; DIB, 2011; RIBEIRO; OLIVEIRA JUNIOR; BORINI, 2012), micro-mercearias com relevância e destaque nacional (STOCKER; ABIB, 2017) e empresa de confecção feminina (KRETSCHMER *et al.*, 2018), que, não necessariamente, possuem as mesmas características propulsoras para internacionalização que as empresas emblematicamente de alta tecnologia de economias desenvolvidas.

4.3 ABORDAGEM TEÓRICA

A abordagem teórica que prevalece nos artigos analisados é a Visão Baseada em Recursos (VBR) (ZHANG; TANSUHAJ; MCCULLOUGH, 2009; NAUDÉ; ROSSOUW,

2010; VARMA, 2010; FERNANDES; ROCHA; SEIFERT JUNIOR, 2011; WOOD *et al.*, 2011; KUMAR, 2012); no entanto, é possível visualizar bases teóricas sustentadas também pela abordagem institucional (VARMA, 2010; WOOD *et al.*, 2011).

O destaque dos estudos embasados na VBR vai ao encontro do que afirmam Khigh e Cavusgil (2004), de que a teoria, em um contexto de cultura para inovação, o qual permeia os ambientes em que o fenômeno ocorre, contribui para o entendimento de como conhecimentos e capacidades organizacionais são desenvolvidos pelas firmas empreendedoras, refletindo as competências que levam essas empresas a se internacionalizarem.

O imperativo institucional enfatizado nos estudos de Varma (2010) e Wood *et al.* (2011) aponta para a necessidade de olhar para a dinâmica da relação entre a organização e o ambiente, de modo a apontar a existência de todo um arranjo institucional que permite a entrada precoce da firma no mercado.

Neste contexto, notam-se aspectos de empreendedorismo internacional levantados como fatores relevantes para o entendimento do fenômeno (DIB; ROCHA, 2008; ZHANG; TANSUHAJ; MCCULLOUGH, 2009; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; NAUDÉ; ROSSOUW, 2010; SILVA; DIB, 2011). Os autores, em sua maioria, destacam a importância da experiência internacional da organização e, especialmente, do perfil empreendedor dos gestores.

Por fim, no que tange às teorias específicas de firmas que se internacionalizam mais cedo, os estudos mesclaram *international new ventures* (CARVALHO; PAES, 2006; KHAVUL *et al.*, 2010; LAMOTTE; COLOVIC, 2015; ROCHA *et al.*, 2015) e *born globals* (DIB, 2008; DIB; ROCHA, 2008, 2009; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; DIB; ROCHA; SILVA, 2010; RIBEIRO; OLIVEIRA JUNIOR; BORINI, 2012; LAMOTTE; COLOVIC, 2015).

4.4 ANÁLISE GERAL

Os artigos analisados e que abordam as

diferenças entre empresas tradicionais e *born globals* não apontam diferenças significativas entre esses dois tipos de firmas (ZHANG; TANSUHAJ; MCCULLOUGH, 2009; DIB; ROCHA, 2009; DIB; ROCHA; SILVA, 2010), reafirmando a ideia conceitual de *born global* apresentada por Ovaatt e McDougall (1994) no início do presente artigo, em que os autores destacam o compromisso e a intenção estratégica das empresas em se internacionalizarem precocemente.

Com base na literatura existente sobre o tema, alguns artigos buscaram uma comparação com firmas *born globals* de países emergentes (CARVALHO; PAES, 2006) e com firmas *born globals* de setores específicos (SILVA; DIB, 2011), à procura de particularidades que pudessem contribuir para a unidade de análise em questão.

Com relação aos artigos que buscam um comparativo entre firmas *born globals* e firmas que se internacionalizam gradualmente, seguindo o modelo da escola Nórdica (DIB; ROCHA, 2008), ou tardiamente (ou sem intenção) (WOOD *et al.*, 2011), foi possível notar nesta primeira que, no caso de empresas brasileiras de software internacionalizadas, as *born globals*, além de maior velocidade de internacionalização, possuem, também, maior parcela do seu faturamento de atividades internacionais, bem como maior capacidade de inovação, maior orientação ao cliente e maior conhecimento técnico ou científico (empreendedor ou grupo de empreendedores); no entanto, são mais sensíveis ao risco. Com relação ao estudo de Wood *et al.* (2011), nota-se que empresas que se internacionalizam cedo são responsáveis por mais da metade da variância explicada na intensidade de vendas internacionais, mediando os efeitos do conhecimento gerencial e a orientação do mercado sobre essa intensidade.

Hipóteses de pesquisa, escalas de análise e modelos que buscassem explicar o fenômeno também são foco de estudos de alguns artigos que, vivenciando a realidade do país, procuraram contribuir para um maior entendimento do tema: hipóteses sobre características de *born globals* brasileiras (DIB, 2008); escala de ca-

pacidade de empreendedorismo internacional para estudos empíricos sobre a área (ZHANG; TANSUHAJ; MCCULLOUGH; 2009); modelo integrativo sobre firmas e variáveis empreendedoras (DIB; ROCHA; SILVA; 2010); hipóteses sobre postura estratégica empresarial e esforço de aprendizagem internacional (CLERCQ; ZHOU, 2014); hipóteses sobre o meio ambiente, indústria e fatores relacionados à empresa que melhoram ou restringem a rápida internacionalização de novas empresas de países emergentes (LAMOTTE; COLOVIC, 2015).

Por fim, a análise destaca as pesquisas que tentam relacionar internacionalização de firmas *born globals* com diferentes variáveis de análise: influência da localização na decisão e no processo de internacionalização (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009), determinantes da internacionalização precoce (NAUDÉ; ROSSOUW, 2010; LAMOTTE; COLOVIC, 2015), posicionamento de novos produtos (FERNANDES; ROCHA; SEIFERT JUNIOR, 2011), aproveitamento de oportunidades por meio de recursos (KUMAR, 2012), influência de fatores do ambiente externo da empresa no país de origem, fatores internos da organização e fatores ligados ao empreendedor (RIBEIRO; OLIVEIRA JUNIOR; BORINI, 2012).

5 CONCLUSÃO

Em face do mapeamento ora realizado, que teve como objetivo analisar a produção científica existente sobre *international new ventures*, *born globals* e *global startups* originárias de países emergentes com enfoque nos países que compõem os BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), pode-se afirmar que a produção acadêmica sobre o tema ainda é escassa e tem como principal característica a compreensão holística do processo de internacionalização dessas empresas; muitas vezes, operacionalizado por meio da comparação das *global startups* com empresas internacionais tradicionais (DIB; ROCHA, 2008, 2009; ZHANG; TANSUHAJ; MCCULLOUGH, 2009; DIB; ROCHA; SILVA, 2010).

Busca-se, nesse sentido, definir com precisão o fenômeno e identificar características distintivas (ou não) das *global startups* em relação a tais empresas. Além disso, fica claro o objetivo de alguns estudos em explorar a influência de diversas dimensões relacionadas ao processo de internacionalização dessas empresas para identificar particularidades das *born globals* que as diferenciam ou proporcionam vantagem competitiva (CARVALHO; PAES, 2006; DIB; ROCHA; SILVA, 2010; KHAVUL *et al.*, 2010; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; ZHANG; TANSUHAJ; MCCULLOUGH, 2009).

Em grande parte dos casos, a Visão Baseada em Recursos é o fundamento teórico utilizado para a compreensão do fenômeno (ZHANG; TANSUHAJ; MCCULLOUGH, 2009; NAUDÉ; ROSSOUW, 2010; VARMA, 2010; FERNANDES; ROCHA; SEIFERT JUNIOR, 2011; WOOD *et al.*, 2011; KUMAR, 2012), mas em outros, a literatura de referência utiliza-se de princípios da teoria institucional para complementar e fundamentar a análise pretendida (VARMA, 2010; WOOD *et al.*, 2011). Metodologicamente, a existência de estudos quantitativos e qualitativos evidencia o amadurecimento da pesquisa sobre *born globals* de forma genérica, mas as particularidades institucionais dos países emergentes ainda são pouco exploradas e levadas em consideração.

Os resultados obtidos com a produção científica em análise pavimentam o caminho trilhado até então na consolidação do arcabouço de conhecimento sobre as *international new ventures* provenientes de países emergentes e deixam clara a necessidade de se identificar elementos distintivos em relação às *born globals* de países desenvolvidos com foco na extensão da teoria sobre o fenômeno mundial das *born globals*.

5.1 AGENDA DE PESQUISA

Cientes das limitações metodológicas deste mapeamento e do viés em relação aos artigos brasileiros, a agenda de pesquisa que se propõe é direcionada à comparação exaustiva

das inúmeras dimensões já pesquisadas sobre *born globals* de países desenvolvidos em relação às *born globals* de países emergentes, com o intuito de se identificar características distintivas que o ambiente de negócios – países emergentes e BRICS – pode gerar nessas empresas. Capitalizar sobre os *insights* de Cuervo-Cazurra (2012) é de extrema importância para que a navegação em mar tão tormentoso possa ser feita de forma mais produtiva e eficiente, comunicando-se com o estado da arte da produção científica na área para possível contribuição em contexto específico das *international new ventures*. Outra sugestão de pesquisa estaria relacionada à ampliação do levantamento para outras bases de dados, como a Web of Science.

Não obstante, as poucas pesquisas sobre a Rússia e a África do Sul fazem surgir a necessidade de comunicação com pesquisadores e instituições desses países com vistas ao estabelecimento de cooperação para estruturação de base de dados e produção científica sobre eles. A maior inserção da China, Índia e Brasil, na lógica de produtividade acadêmica mundial, facilita eventual pesquisa transversal sobre os BRICS, mas, como pode ser observado, somente o artigo de Wood *et al.* (2011) logrou tão almejada transversalidade.

Outro aspecto importante refere-se à análise de pesquisas realizadas sobre países emergentes que não compõem os BRICS, tendo em vista a representatividade política e econômica desses países no contexto mundial e eventual contribuição para a compreensão do fenômeno e extensão da teoria sobre as *born globals* de países emergentes. A pesquisa de Wood *et al.* (2011), por exemplo, analisou o fenômeno no México, mas deixou de fora o Brasil, motivo pelo qual a análise detalhada do artigo poderá responder à pergunta sobre a relevância e contribuição desse país para a discussão que ora se propõe.

Por fim, pode-se afirmar que a pesquisa sobre *international new ventures* de países emergentes ainda é incipiente, e há muito trabalho a ser feito para que se possa afirmar que as condições macro relacionadas aos países de origem (GHEMAWAT, 2001) trarão contribui-

ção efetiva para a extensão da teoria sobre *born globals* existentes até então, conforme preconizado por Cuervo-Cazurra (2012).

REFERÊNCIAS

ARDICHVILI, A.; GASPARISHVILI, A. Russian and Georgian entrepreneurs and non entrepreneurs: A study of value differences. **Organization Studies**, v. 24, n. 1, p. 29-46, 2003.

CARVALHO, S.; PAES, L. R. A. Drivers da Internacionalização de Born Globals: Estudo de uma Empresa de Syndication. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: Anpad: 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 20 maio 2013.

CLERCQ, D.; ZHOU, L. Entrepreneurial strategic posture and performance in foreign markets: the critical role of international learning effort. **Journal of International Marketing**, v. 22, n. 2, p. 47-67, 2014.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CUERVO-CAZURRA, A. Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate. **Global Strategy Journal**, v. 2, p. 153-167, 2012.

DIB, A. L. Caracterizando o Processo de Internacionalização *Born Global*: Discussão sobre a Conceituação Empírica do Fenômeno e Hipóteses de Pesquisa. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 20 maio 2013.

DIB, A. L.; ROCHA, A. Internacionalização Precoce versus Internacionalização Gradual: um Estudo sobre *Born Globals* na Indústria Brasileira de Software. In: ENCONTRO DA

- ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 20 maio 2013.
- DIB, L. A.; ROCHA, A. **Caracterizando o Processo de Internacionalização Born Global: Pesquisa Quantitativa na Indústria Brasileira de Software**. 2009. Disponível em <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 20 maio 2013.
- DIB, L.; ROCHA, A.; SILVA, J. The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 3, p. 233-253, 2010.
- EVANS, D.; PEARSON, A. Systematic reviews: gatekeepers of nursing knowledge. **Journal of Clinical Nursing**, Oxford, v. 10, n. 5, p. 593-599, 2001.
- FERNANDES, B. H. R.; ROCHA, A.; SEIFERT JUNIOR, R. Trikke Tech Inc. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 5, p. 1075-1099, 2011.
- GHEMAWAT, P. Distance still matters: the hard reality of global expansion. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 8, p. 137-147, 2001.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- KHAVUL, S. *et al.* Going global with innovations from emerging economies: investment in customer support capabilities pays off. **Journal of International Marketing**, v. 18, n. 4, p. 22-42, 2010.
- KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 124-141, 2004.
- KNIGHT, G. A.; LIESCH, P. W. Internationalization: From incremental to born global. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 93-102, 2016.
- KRETSCHMER, C. *et al.* O papel das capacidades dinâmicas na evolução e competitividade das born global. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 42., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: Anpad, 2018. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 7 dez. 2020.
- KUMAR, N. The resource dynamics of early internationalising Indian IT firms. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 10, n. 3, 2012.
- LAMOTTE, O.; COLOVIC, A. Early internationalization of new ventures from emerging countries: the case of transition economies. **M@n@gement**, v. 18, n. 1, p. 8-30, 2015.
- LIMP, A.; REZENDE, S. F. L.; VERSIANI, A. Interdependence across a firm's international trajectories. **RAC**, v. 20, n. 5, p. 590-609, 2016.
- MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. The internationalization of born globals: An evolutionary process? **International Business Review**, v. 6, n. 6, p. 561-583, 1997.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M.; SHRADER, R. C. A comparison of international and domestic new ventures. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 59-82, 2003.
- MENDES, A. L. L.; FRACOLLI, L. A. Revisão sistemática de literatura e metassíntese qualitativa: considerações sobre sua aplicação na pesquisa em enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 771-779, out./dez. 2008.

- NAUDÉ, W.; ROSSOUW, S. Early international entrepreneurship in China: Extent and determinants. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 1, p. 87-111, 2010.
- OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Toward a Theory of International New Ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.
- PAUL, J.; ROSADO-SERRANO, A. Gradual internationalization vs. born-global/international new venture models: A review and research agenda. **International Marketing Review**, v. 36, n. 6, p. 830-858, 2019.
- RIBEIRO, F. C. F.; PIMENTEL, J. E. A. Empresas Born Globals Brasileiras: a Influência do Perfil do Empreendedor e da Localização Geográfica. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Anpad, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 20 maio 2013.
- RIBEIRO, F. R.; OLIVEIRA JUNIOR.; BORINI, F. Internacionalização Acelerada de Empresas de Base Tecnológica: o Caso das *Born Globals* Brasileiras. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 6, p. 866-888, 2012.
- ROCHA, A. M. C. *et al.* Building asymmetric symbiotic relationships: international new ventures and the multinational network. In: ENCONTRO DA ANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: Anpad, 2015. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 1 nov. 2017.
- SILVA, R. S. M.; DIB, L. A. **Processos de Internacionalização de Born Globals**: Estudo de Casos de Empresas Brasileiras de Software. 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 20 maio 2013.
- STOCKER, F.; ABIB, G. **Internacionalização de born globals**: análise do contexto das cervejarias artesanais brasileiras. 2017. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 15 dez. 2017.
- STOCKER, F.; ABIB, G. **Risco em born globals**: análise da internacionalização de cervejarias artesanais brasileiras. 2017. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 15 dez. 2017.
- THOMAS, A. S.; MUELLER, S. L. A case for comparative entrepreneurship: assessing the relevance of culture. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 2, p. 287-301, 2000.
- VARMA, S. The Global Startups from Indian IT – A Case Study. **Journal of Advanced Research in Management**, v. 1, n. 1, p. 45-55, 2010.
- VIJAYAKUMAR, N.; SRIDHARAN, P.; RAO, K.Ch.S. Determinants of FDI in BRICS Countries: A Panel Analysis. **International Journal of Business Science and Applied Management**, v. 5, n. 3, p. 1-13, 2010.
- WOOD, E. *et al.* Strategic Commitment and Timing of Internationalization from Emerging Markets: Evidence from China, India, Mexico, and South Africa. **Journal of Small Business Management**, v. 49, p. 252-282, 2011.
- ZHANG, M.; TANSUHAJ, P.; MCCULLOUGH, J. International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 7, n. 4, p.292-322, 2009.
- ZONTA, T. C.; AMAL, M. Institutions, networks and the international growth of born globals from emerging markets. In: ENCONTRO DA ANPAD, 2017, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: Anpad, 2017. <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 1 nov. 2017.

doi:10.12662/2359-618xregea.v10i1.p123-142.2021

ARTIGOS

PLUS SIZE EXISTE? UMA ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE CONSUMO DE INDIVÍDUOS DESCONSIDERADOS PELO MERCADO DE MODA

DOES PLUS SIZE EXISTS? AN ANALYSIS OF THE COMSUPTION EXPERIENCE OF INDIVIDUALS DISREGARDED BY THE FASHION MARKET

RESUMO

Considerando o aumento da população brasileira acima do peso em contraste com um mercado de moda *plus size* ainda em desenvolvimento, este artigo investiga o conceito de experiência de consumo de roupas sob a ótica de consumidores *plus size*. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, realizada por meio de 10 entrevistas em profundidade com consumidores desse segmento. Os resultados obtidos mediante uma análise de conteúdo identificaram três categorias temáticas: Experiência com o Produto, Experiência de Compra e Aspectos Emocionais relacionados à Compra. Esses resultados revelaram a insatisfação desses consumidores com diversos aspectos da experiência de consumo, principalmente no que se refere à dificuldade de achar roupas, o alto preço, a falta de identificação e os impactos na autoestima. Este estudo contribuiu para um maior entendimento do contexto de consumo e do comportamento do consumidor neste segmento. Também traz importantes considerações para a tomada de decisão de marketing no varejo de moda.

Palavras-chave: Experiência de Consumo. *Plus Size*. Varejo de Moda.

ABSTRACT

Considering the increase in the Brazilian overweight population in contrast with a plus size fashion market still in development, this article investigates the concept of clothing consumption experience from the perspective of plus size consumers. This is a qualitative research, carried out through 10 in-depth interviews with consumers in this segment. The results obtained through a content analysis identified three thematic categories: Product Experience, Purchase Experience and Emotional Aspects related to

Natasha Migon Duarte
natashamduarte@hotmail.com
Graduada em Administração
pela Pontifícia Universidade
Católica do Rio Grande do Sul.
Porto Alegre - RS - BR.

Elvisnei Camargo Conceição
elvisneicamargo@gmail.com
Doutorando em Gestão de
Empresas pela Universidade de
Coimbra, UC, Portugal. Profes-
sor da Pontifícia Universidade
Católica do Rio Grande do Sul.
Porto Alegre - RS - BR.

Purchase. These results revealed the dissatisfaction of these consumers with several aspects of the consumption experience, mainly regarding the difficulty of finding clothes, the high price, the lack of identification, and the impacts on self-esteem. This study contributed to a greater understanding of the consumption context and consumer behavior in this segment. It also brings important considerations for market decision making in fashion retailing.

Keywords: Consumption Experience. Plus Size. Fashion Retailing.

1 INTRODUÇÃO

Em diversas épocas da história da humanidade, os corpos que possuíam mais gordura eram sinônimos de riqueza, beleza e *status*. Até os dias de hoje, em alguns países, onde a fome e a pobreza prevalecem, a obesidade ainda é vista sob essa perspectiva. Entretanto, nas últimas décadas, tem-se observado uma mudança em relação aos padrões de beleza que passaram a venerar corpos magros e musculosos, despertando uma pressão social para atingir essa “forma ideal” e fazendo que muitas pessoas busquem por dietas milagrosas, exercícios físicos e cirurgias plásticas (SOUSA JÚNIOR, 2018). Em concordância com esse autor, Marcelja (2015) enfatiza que o padrão de beleza da sociedade contemporânea é representado por um corpo saudável, jovem, magro e atlético, e ainda afirma que a obesidade é vista por muitos como descuido do próprio corpo. De fato, os termos “saudável” e “magro” são trazidos juntos como complementares, fazendo que exista uma desvalorização do corpo gordo (BETTI, 2014).

Paradoxalmente a isso, no cenário atual, a obesidade é uma doença crônica preocupante que, segundo dados da Organização Mundial da Saúde – OMS (DCI, 2018), afeta um em cada oito adultos no mundo. De acordo com a OMS, a projeção é de que, em 2025, cerca de 2,3 bilhões de indivíduos estarão acima do peso, sendo 700 milhões com obesidade. No Brasil, segundo dados da Vigilância de Fatores

de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico – Vigitel (BRASIL, 2018) divulgados pelo Ministério da Saúde, mais da metade (53,8%) da população está com excesso de peso e, aproximadamente, 20% desta é obesa. Tal pesquisa ainda afirma que, em 10 anos, a obesidade cresceu 60% no país.

Com o aumento significativo de pessoas acima do peso e, considerando que estas são potenciais consumidoras, espera-se que o mercado se adapte a essa nova realidade, principalmente o varejo de moda. Em virtude disso, a confecção de roupas *plus size* (do inglês, “tamanho maior”) surgiu para atender a essa demanda crescente. Segundo a Associação Brasileira de *Plus Size* – ABPS (2018), o mercado de *plus size* cresceu 7,9% e teve uma arrecadação de 7,1 bilhões no ano de 2017. Além disso, segundo Matias (2017), os estudos realizados pela IEMI – Inteligência de Mercado (2016) mostraram que 30,4% dos fabricantes de moda feminina e 19,8% de moda masculina já incluem roupas *plus size* em sua produção.

Apesar de esse segmento ter ganho um destaque maior nos últimos anos e estar evoluindo (SOUSA JÚNIOR; MELO, 2019; BETTI, 2014), o mercado de moda ainda não é voltado para os consumidores acima do peso, os quais possuem necessidades particulares como modelagem específica (SERRÃO *et al.*, 2016). Isso pode ser observado nas dificuldades enfrentadas por esses consumidores em encontrar roupas com tamanhos maiores em lojas comuns (BETTI, 2014), pois geralmente essas lojas não têm peças *plus size* ou possuem pouca diversidade de modelos (SOUSA JÚNIOR; MELO, 2019; BETTI, 2014).

Nesse cenário, surgem as lojas especializadas em moda *plus size*, justamente para atender e agradar a esse nicho, tão específico, de consumidores. Destaca-se como exemplo a marca Ashua, do Grupo Renner, que conta com lojas exclusivas para as mulheres que vestem do tamanho 46 ao 54. A loja possui uma área de vendas ampla com facilidade de locomoção assim como provadores grandes, acessíveis e iluminados, além de oferecer um serviço de

venda móvel para evitar filas e fornecer maior comodidade. Tais características proporcionam uma melhor experiência de compra aos clientes *plus size* quando comparados ao varejo tradicional. Dado que alguns aspectos relacionados ao excesso de peso podem trazer obstáculos à compra (ROMEO; LEE, 2015), torna-se importante oferecer uma experiência prazerosa para esses clientes, objetivando atender às suas necessidades durante toda a experiência de consumo. Portanto, diante do aqui exposto, tem-se como questão central de pesquisa: Como os consumidores *plus size* percebem suas experiências de consumo no varejo de moda? Em virtude dessa problemática de pesquisa, este estudo tem como objetivo analisar a experiência de consumo de pessoas *plus size* no varejo de moda. Para subsidiar o alcance do objetivo geral, fixaram-se alguns objetivos específicos: a) identificar os atributos mais valorizados por consumidores *plus size*; b) definir a percepção que os consumidores *plus size* têm sobre o varejo de moda; c) identificar os aspectos valorizados no momento de compra; d) descrever as experiências de compra e seus resultados e, por fim e) verificar o que torna uma experiência boa ou ruim.

Encontra-se justificativa para este estudo a crescente demanda e o potencial de crescimento do varejo de moda *plus size* que, aparentemente, ainda não atende satisfatoriamente os consumidores. É importante e relevante o estudo a respeito da percepção desses consumidores, pois ainda são escassos os estudos na área de negócios a investigar o comportamento desse público. Além disso, destaca-se a importância de investigar todos os estágios da experiência de consumo.

Além dessa introdução, este artigo apresenta uma revisão da literatura (seção 2), trazendo sínteses sobre experiência de consumo, varejo de moda e consumidor *plus size*. Seguida do método de pesquisa adotada (seção 3), a análise e discussão dos resultados (seção 4) e, por último, as considerações finais (seção 5).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este trabalho possui a revisão da literatura dividida em Experiência de Consumo (subseção 2.1), Varejo de Moda (subseção 2.2) e Consumidor *Plus Size* (subseção 2.3).

2.1 EXPERIÊNCIA DE CONSUMO

O *Marketing Science Institute* (2014, 2016, 2018) identifica que compreender a experiência de consumo é um dos maiores objetivos dos estudos de marketing na atualidade, provavelmente devido à complexidade dos pontos de contato entre o consumidor e a empresa e a crença de que experiências positivas podem contribuir para a lealdade do cliente (LEMON; VERHOEF, 2016). De fato, pesquisadores desse conceito afirmam que a experiência do consumidor é um papel importante para o sucesso empresarial (GENTILE; SPILLER; NOCI, 2007).

Na década de 1950, Abbott (1955) salientou que, no momento de compra, as pessoas desejam experiências satisfatórias, e os produtos e serviços são apenas intermediários nesse processo. Nesse sentido, a funcionalidade e qualidade do produto são requisitos básicos na ótica do consumidor, pois este deseja uma experiência marcante (ACEVEDO; FAIRBANKS, 2018). Em continuidade, Machado (2018) ressalta a importância da experiência em vista do bem-estar sentido pelos consumidores após os momentos vividos. Na década de 1980, Hirschman e Holbrook (1982) foram os autores que introduziram a visão experiencial do consumo, reconhecendo a influência das emoções tanto na experiência, quanto no processo de decisão de compra. No entendimento deles, existe para o consumidor, além do valor utilitário (funcional) do produto, o valor hedônico da experiência que contempla a busca de sentimentos, diversão e fantasia no consumo. A partir desta nova visão, o consumidor foi considerado não apenas como um indivíduo racional ao consumir, mas também emocional (HÖPNER, 2017).

Alguns anos após os estudos de Abbott

(1955) e Hirschman e Holbrook (1982), o termo **experiência de consumo** tornou-se mais relevante, especialmente para as organizações, quando Pine e Gilmore (1998) enfatizaram que criar experiências memoráveis aos clientes gera valor econômico para as empresas. Nos anos seguintes, observaram-se vários estudos sobre a experiência de consumo que levaram a algumas redefinições desse conceito. Schmitt (1999) identificou cinco tipos de experiências: sensoriais (sentir); afetivas (emocionar); físicas, estilo de vida e comportamento (agir); cognitivas (pensar) e de identidade social (relacionar). Gentile, Spiller e Noci, (2007) descrevem que a experiência de consumo é originada por uma série de interações entre o consumidor e a empresa, sendo a experiência exclusivamente pessoal e influenciada pelas expectativas do consumidor nos diversos pontos de contatos com a marca.

No contexto de varejo, Verhoef *et al.* (2009) definem que a experiência de consumo é um conceito holístico que envolve as respostas físicas, emocionais, cognitivas e sociais do consumidor durante todas as fases da experiência. Essa visão holista também é salientada por Lemon e Verhoef (2016) ao afirmarem que a experiência de consumo é multidimensional e engloba as diversas respostas comportamentais, sociais, cognitivas, emocionais e sensoriais do consumidor durante toda a jornada de consumo. Em concordância, Kranzbühler *et al.* (2018) reforçam que a experiência de consumo é formada quando o consumidor avalia, conforme seus sentidos, emoções e cognição, as interações (pontos de contato) com a empresa durante todo o processo de consumo. Conclui-se, então, que a experiência de consumo é interativa, emocional, racional e considera os diversos pontos de contato entre o indivíduo e a empresa ao longo de todas as fases da jornada do consumidor.

Nesse sentido, uma contribuição muito relevante é apresentada por Arnould, Price e Zinkhan (2002) que dividiram a experiência de consumo em quatro estágios: (1) experiência de pré-consumo, considerando a busca e o

planejamento; (2) experiência de compra, envolvendo escolha, encontro com produto/serviço e pagamento; (3) núcleo da experiência de consumo, incluindo sensação e satisfação e, por último, (4) a experiência de consumo lembrada, assim como experiência de nostalgia, que contemplam experiências passadas. No entendimento de Lemon e Verhoef (2016), a experiência de consumo é composta por três fases: **pré-compra**, que engloba todas as interações do consumidor com a marca antes da compra; **compra**, definido por todas as interações com a marca e o ambiente durante o momento de compra; e, por fim, **pós-compra** relacionado à interação do consumidor com a marca, o ambiente e o produto ou serviço. Dado o exposto, torna-se importante assinalar que os conceitos ‘experiência de consumo’ e ‘experiência de compra’ não são sinônimos (SCUSSEL *et al.*, 2018), pois a experiência de consumo envolve uma dimensão muito mais abrangente que apenas o momento de compra, considerando toda a jornada do consumidor (CARÜ; COVA, 2003; KRANZBÜHLER *et al.*, 2018; LEMON; VERHOEF, 2016; MACHADO, 2018; SCUSSEL *et al.*, 2018; VERHOEF *et al.*, 2009).

Tendo em vista que a experiência de consumo é, de fato, uma trajetória, as empresas deveriam pensar na jornada de consumo sob a perspectiva dos clientes, verificando aspectos importantes em cada fase existente e descobrindo quais são os elementos que levam o consumidor a suspender a jornada (LEMON; VERHOEF, 2016). Além disso, as organizações devem considerar que a jornada do consumidor é influenciada por sensações e julgamentos de experiências passadas e fatores externos (HÖPNER, 2017; LEMON; VERHOEF, 2016), assim como compreender que alguns componentes da experiência estão sob o controle da empresa como o preço, o sortimento e o atendimento, porém certos fatores, como a influência de outros consumidores, estão além do controle dela (LEMON; VERHOEF, 2016).

No contexto da investigação apresentada neste artigo, dois aspectos do conceito experiência de consumo são essenciais: a interação e

avaliação do consumidor. O primeiro considera as interações de consumidores *plus size* com a empresa, marca e o produto durante a jornada de consumo, e o segundo abrange as percepções (sensoriais, emocionais, cognitivas, físicas e sociais) deste público em relação às suas experiências no varejo de moda.

2.2 VAREJO DE MODA

Nas últimas duas décadas, o varejo sofreu transformações intensas na busca por modelos mais eficientes que atendam às necessidades do consumidor (MIOTTO; PARENTE, 2015). Com o surgimento de novos formatos comerciais, como lojas de conveniência, empresas globalizadas, franquias, *shoppings centers* e *e-commerce* (comércio virtual), as pessoas possuem diversas opções para efetivarem suas compras (PARENTE, 2000; ZORRILLA, 2002; MIOTTO; PARENTE, 2015). No que tange ao mercado de moda, formatos tradicionais antigos tendem a ser substituídos gradualmente por modelos mais modernos e eficazes (MIOTTO; PARENTE, 2015). Constantemente, os varejistas buscam, conforme esses autores, inovar para atrair os clientes e servi-los melhor. De acordo com Alvarez, Fávero e Luppe (2007), políticas de preço e localização do estabelecimento não são mais fatores críticos para o sucesso empresarial do varejista, tornando-se necessário buscar a diferenciação. Esses mesmos autores afirmam, ainda, que o cliente está mais complexo e deseja ver seus desejos atendidos. Com o intuito de atender às necessidades de um cliente mais informado, seletivo e exigente (ZORRILLA, 2002), muitas empresas têm visto as experiências proporcionadas aos consumidores como ferramenta estratégica para obter vantagem competitiva (SAMPAIO *et al.*, 2009), dado que a experiência de consumo é um fator importante para a captação e fidelização de clientes (ZORRILLA, 2002; VERHOEF *et al.*, 2009; LEMON; VERHOEF, 2016).

A experiência de consumo no varejo é vista por duas perspectivas: a do consumidor

e a do varejista (VERHOEF *et al.*, 2009). Do ponto de vista do consumidor, é necessário considerar que existem três tipos de clientes: essencialmente utilitários, essencialmente hedônicos e clientes com ambos os valores de compra (SOUSA *et al.*, 2014). Os consumidores utilitários focam na compra, e o valor utilitário está relacionado ao sucesso da compra, podendo ser representado pela economia de tempo ou por ganhos econômicos (preço baixo ou desconto) (ALMEIDA *et al.*, 2016). Os consumidores hedônicos, conforme esses autores, focam no consumo, e o valor hedônico está relacionado com as experiências proporcionadas, envolvendo aspectos emocionais e sensoriais. Em relação aos consumidores hedônicos, Sampaio *et al.* (2009) reforçam que a experiência de compra engloba aspectos intangíveis e emocionais, gerando valor na forma de gratificação pessoal. Machado (2018) concorda com Barros *et al.* (2018), quando afirma que o consumidor atual não deseja apenas comprar, mas anseia por sentir a experiência e felicidade na compra. Ainda convém observar que a perspectiva da experiência de consumo é individual e pode ser influenciada por experiências passadas e pela interação do consumidor com os vendedores e outros clientes (VERHOEF *et al.*, 2009).

No que tange à perspectiva do varejista, Parente (2000) afirma que, na loja, os clientes formam opiniões e sensações, manifestam seu comportamento de compra e avaliam o varejista. Conforme Verhoef *et al.* (2009), existem aspectos da experiência de consumo que estão sob o controle do varejista, como atendimento, preço, sortimento e atmosfera da loja. Este último aspecto mencionado é um termo de marketing utilizado para descrever o esforço em construir um ambiente de compra que produza os efeitos desejados no consumidor, com a intenção de aumentar a probabilidade de compra (FARIAS, 2010; FARIAS; KOVACS; SILVA, 2008). Segundo Parente (2000), a atmosfera é capaz de instigar o sentimento psicológico no consumidor que visita o ambiente de venda e pode ser vista como a per-

sonalidade da loja. Segundos alguns autores, a atmosfera da loja afeta o comportamento do consumidor e pode aprimorar a experiência de compra (ZORRILLA, 2002; FARIAS; KOVACS; SILVA, 2008; FARIAS, 2010). A atmosfera da loja pode ser planejada e desenhada em torno de elementos funcionais para proporcionar uma percepção de melhor oferta (valor utilitário) e/ou em torno de aspectos que amplifiquem a experiência do consumo de forma mais completa e multidimensional (valor hedônico) (ALMEIDA *et al.*, 2016). Nesse sentido, é importante ressaltar que, primeiramente, faz-se necessário atender às necessidades utilitárias do consumidor, pois, caso contrário, afetaria negativamente a percepção dos consumidores a respeito dos aspectos hedônicos (SAMPAIO *et al.*, 2009).

Portanto, conforme visto, a ambientação da loja ganhou destaque, tornando-se um importante componente estratégico dos varejistas, afetando o comportamento do consumidor e influenciando a sua experiência e interação com a empresa. Assim, as decisões de *design* e *layout* tornam-se importantes para a apresentação do ponto de venda, externo (vitrine) e interno (ambiente) (PARENTE, 2000). Segundo o mesmo autor, a apresentação externa é responsável por instigar a curiosidade dos consumidores e, no ambiente interno, o cliente é envolvido por vários aspectos que irão formar suas ideias e impressões. Sutter, Plutarco e Parente (2012) reforçam que a atratividade do ambiente externo e interno tem o objetivo de conquistar a atenção do consumidor. Quanto ao ambiente interno, Sampaio *et al.* (2009) estudaram os fatores visuais de *design* e a sua influência no valor de compra do consumidor, chegando a quatro características que tiveram alto impacto: organização do ambiente, exposição das mercadorias, iluminação adequada e facilidade de localização de produtos. Quanto ao *layout*, Parente (2000) afirma que ele é determinado pela disposição dos equipamentos que expõem os produtos e pelo fluxo de circulação, influenciando diretamente a percepção do cliente sobre a loja. Portanto, o *layout*

deve ser muito bem planejado para obter um uso eficiente do espaço ao mesmo tempo que proporciona um ambiente de venda agradável (PARENTE, 2000). Além dos fatores de *design* e *layout*, outro aspecto do ambiente de loja muito importante para os varejistas de moda são as técnicas de *merchandising*, que consistem em apresentar os produtos da forma mais comercial possível, alterando a exposição dos produtos periodicamente e utilizando a composição de peças (*looks*) em manequins junto com iluminação e plano de fundo para chamar a atenção dos consumidores (BARROS *et al.*, 2018). Logo, a intenção do *merchandising* é utilizar técnicas para que os produtos se vendam praticamente sozinhos, melhorando a sua exposição no ponto de venda.

Outros aspectos sob o controle do varejista, de acordo com Verhoef *et al.* (2009), são o sortimento e o preço. Possuir uma boa variedade de marcas e disponibilidade imediata dos produtos é fundamental para atender às expectativas dos clientes e ser competitivo no mercado (ALMEIDA *et al.*, 2016; SOUSA *et al.*, 2014). De acordo com Parente (2000), o varejista enfrenta dois desafios ao definir o *mix* de produtos que a sua loja irá oferecer: a variedade excessiva e a variedade incompleta. Em relação ao preço, Parente (2000) ressalta que ele afeta diretamente a competitividade e o volume de vendas da empresa. De fato, esse fator está muito relacionado à comparação e avaliação das lojas nas quais o consumidor pode, eventualmente, realizar a sua compra (SOUSA *et al.*, 2014). Entretanto, ainda que o preço tenha uma influência considerável na decisão do consumidor, outros elementos podem favorecer a experiência do consumidor para auferir mais valor de compra (ALMEIDA *et al.*, 2016). Dado o exposto, percebe-se que o preço e o sortimento são aspectos importantes para atender os consumidores e que se mostram como grandes fatores competitivos para os varejistas.

Em relação à interação social da compra, a qualidade do atendimento prestado também se revela como um diferencial com-

petitivo para as empresas (PARENTE, 2000). Ramos, Costa e Mazza (2012) afirmam que, quando o atendimento tem um bom desempenho, é possível desenvolver relações em longo prazo e manter a fidelização dos clientes. Tanto para consumidores utilitários, quanto para hedônicos, um bom atendimento é fundamental; embora, nas experiências de consumo hedônico, o atendimento seja visto como um meio de criar uma relação mais próxima com o consumidor, estreitando-a (ALMEIDA *et al.*, 2016). Em concordância, Sousa *et al.* (2014) afirmam que o atendimento ultrapassa o valor utilitário e passa a constituir um aspecto importante da experiência de consumo.

Por outro lado, há um fator que afeta negativamente a experiência do consumidor, conhecido por *crowding*, que, segundo Brandão, Parente e Oliveira (2010), é a percepção do cliente a respeito da densidade humana, quando o ambiente está lotado de pessoas, e da densidade espacial, quando a loja possui uma quantidade excessiva de produtos em uma determinada área. Ambas as densidades restringem e limitam as atividades do consumidor, afirmam os autores. Dreger (2016) destaca que, quando o cliente percebe o ambiente cheio, ele sente um enorme desconforto e desânimo, diminuindo sua intenção de compra e qualidade percebida da loja. Em situações de alta densidade humana dentro de uma loja, é possível que haja lentidão do serviço e má qualidade do atendimento, os quais abalam negativamente o nível de satisfação do cliente (BRANDÃO; PARENTE; OLIVEIRA, 2010).

Conclui-se, portanto, que a experiência de compra no varejo de moda tem influência de diversos aspectos como atmosfera da loja, *design*, *layout*, técnicas de *merchandising*, sortimento, preço, atendimento e *crowding*. Nesse sentido, os consumidores são mais que apenas receptores passivos, visto que eles interpretam e interagem constantemente com os elementos ambientais, visuais, sociais e espaciais que os cercam durante a experiência no varejo (PECORARO; UUSITALO, 2014). Além disso, ainda é importante mencionar que

as experiências podem ser moldadas por valores utilitários e hedônicos que são percebidos pelos clientes e influenciam a decisão de compra. Por fim, convém mencionar que, na literatura, existem muitos estudos que buscam mensurar e analisar a experiência de compra dos consumidores (FARIAS; KOVACS; SILVA, 2008; RAMOS; COSTA; MAZZA, 2012; SAMPAIO *et al.*, 2009; SOUSA *et al.*, 2014); contudo, a análise de experiência de consumo ainda é pouco explorada.

2.3 CONSUMIDOR PLUS SIZE

O termo *plus size*, ou “tamanho maior” em português, originou-se nos Estados Unidos como uma nomenclatura mais sofisticada e moderna para designar a moda dirigida às mulheres acima do peso, substituindo outros nomes como “tamanho especial”, “GG”, “GGG” e similares (BETTI, 2014). Sousa Júnior e Melo (2018) comentam que *plus size* representa um termo mais simpático e menos agressivo aos consumidores, substituindo expressões que podem ser consideradas pejorativas como a palavra “gordo”. Com uma visão mais humana, Silva (2018) afirma que o termo *plus size* não faz apologia à gordura em excesso, mas que busca encontrar um espaço na moda e no mundo social também. Para Sousa Júnior (2018), os termos “gordo” e “gorda” podem ter uma conotação negativa, por isso é preferível utilizar outros adjetivos mais apropriados para descrever o sobrepeso. De fato, o termo “gordo” pode ser usado na tentativa de ofender e humilhar alguém; entretanto, alguns indivíduos acima do peso utilizam essa palavra como autoafirmação, no sentido descritivo (BETTI, 2014).

Na literatura brasileira, não existe um consenso sobre qual numeração de roupa se inicia o *plus size*, pois, no país, há diferença nas modelagens dos tamanhos, principalmente os maiores (BETTI, 2014; SOUSA JÚNIOR, 2018). Devido à falta de padronização específica, a grade *plus size* inicia-se, dependendo do autor, a partir do tamanho 44 ou 46, que,

geralmente, não são encontrados com facilidade na grande maioria das lojas de vestuário (BETTI, 2014; MARCELJA, 2015). Outro critério muito utilizado por alguns autores brasileiros, como Sousa Júnior (2018), Sousa Júnior e Melo (2018, 2019), é o Índice de Massa Corpórea (IMC). Conforme Sousa Júnior e Melo (2019, p. 2):

O peso ideal é definido com base no Índice de Massa Corpórea (IMC) que determina, a partir da divisão entre o peso do indivíduo por sua altura ao quadrado, que é ideal a faixa de valor que compreende entre 18,5 e 24,9. Assim, os indivíduos com valor igual ou superior a 25 são considerados gordos (apresentam-se dentro da faixa de sobrepeso ou nas faixas de obesidade).

De acordo com esse critério, existem indivíduos com sobrepeso (IMC de 25 a 29,9 kg/m²), obesidade grau I (IMC de 30 a 34,9 kg/m²), grau II (IMC de 35 a 29,9 kg/m²) e grau III (IMC > 40 kg/m²) (SOUSA JÚNIOR; MELO, 2018, 2019). Ainda de acordo com esses autores, quando se trata de alguns grupos específicos como idosos, grávidas, pessoas muito musculosas e atletas, o cálculo do IMC pode trazer resultados distorcidos e, portanto, não fidedignos.

O corpo gordo, diferente do magro, não é o ideal de beleza popularizado pela sociedade atual e sofre, muitas vezes, por não estar dentro de um padrão socialmente aceito (SILVA, 2018). É possível observar que existe um severo julgamento do corpo gordo, pois muitos acreditam que ele é fruto de descuido, falta de disciplina e preguiça, representando um sinal de desleixo com a própria forma (MARCELJA, 2015). Betti (2014) acrescenta que as pessoas obesas não são julgadas somente por sua estética, mas também pelo pensamento de que essas pessoas são relapsas e não zelam pela própria saúde. De fato, a sobrevalorização da magreza influencia o estigma associado a uma grande quantidade de gordura, aumentando a re-

provação do corpo gordo, uma vez que o obeso é identificado como preguiçoso e desleixado devido a sua forma física (MATTOS; LUZ, 2009). Portanto, o sobrepeso é estigmatizante, podendo afetar a vida do indivíduo de diversas maneiras, sendo uma delas a busca por peças de vestuário que pode tornar-se uma experiência desagradável (MARCELJA, 2015).

No comércio de vestuário, Scussel *et al.* (2018) explicam que as roupas *plus size* são expostas em uma “arara”¹ mais afastada e que, geralmente, há uma identificação desses produtos, colaborando para que as pessoas obesas se sintam diferentes e estigmatizadas. Segundo os mesmos autores, outro fator que contribui para a estigmatização e desigualdade é a ausência de manequins *plus size* nas vitrines das lojas, impossibilitando a representação e a identificação de consumidores acima do peso. Segundo os achados da pesquisa de Betti (2014), os compradores *plus size* enfrentam uma enorme dificuldade para achar roupas que lhe agradem no varejo tradicional e, conforme a pesquisa de Sousa Júnior (2018), muitos acreditam que seria mais fácil emagrecer para serem socialmente aceitos e conseguirem comprar roupas. Uma forte percepção dos consumidores *plus size* é que eles não se percebem dentro da moda, pois eles não conseguem achar roupas que apresentem tendências de moda (SCUSSEL *et al.*, 2018; SOUSA JÚNIOR; MELO, 2018, 2019) e, por causa disso, optam por adotar um estilo mais básico e confortável com roupas que sirvam (SOUSA JÚNIOR; MELO, 2018, 2019). Betti (2014, p. 62) ainda ressalta que: “Mais que o desejo por roupas “da moda”, eles [consumidores *plus size*] precisam se vestir para o trabalho, para suas atividades cotidianas, para o lazer e outras ocasiões sociais.” Outras duas dificuldades enfrentadas por esses consumidores estão relacionadas ao **preço alto** das roupas *plus size* em relação aos tamanhos menores e à **falta de variedade** das peças, com pouca variação de modelos e cores (SOUSA JÚNIOR,

1 Designação comercial dada a uma estrutura onde se expõem roupas.

2018; SOUSA JÚNIOR; MELO, 2018, 2019). Portanto, conforme os aspectos mencionados, conclui-se que os consumidores *plus size* encontram dificuldade ao comprar itens de vestuário devido à ausência de moda, ao preço alto e à falta de variedade, podendo, muitas vezes, gerar um sentimento de discriminação e estigmatização. Em virtude desse cenário insatisfatório, tais consumidores têm realizado um movimento para as lojas virtuais, nas quais encontram maiores opções de roupas e preços mais acessíveis, além de uma maior comodidade sem a preocupação de conseguir achar roupas que realmente desejam e lhe sirvam bem em lojas físicas (SOUSA JÚNIOR, 2018; SOUSA JÚNIOR; MELO, 2018).

Com o crescimento do *plus size* no Brasil, as agências de publicidade e os veículos de comunicação, como revistas, jornais e programas de televisão, notaram a dimensão desse movimento e passaram a colocar em pauta, cada vez mais regularmente, questões relacionadas a esse público como moda, desfiles e modelos *plus size* (BETTI, 2014). Nesse sentido, conforme a autora, surgem os blogs dedicados ao movimento *plus size*, representando um canal muito importante, no qual os indivíduos acima do peso, principalmente as mulheres, podem trocar informações e experiências, interagindo de forma mais aberta. Nesses blogs, há dicas sobre como se vestir, informações sobre lojas especializadas em moda *plus size* físicas e *on-line*, discursos de autoestima, além de informações sobre beleza e saúde (BETTI, 2014). Tavares e Castro (2018) ressaltam que os blogs destinados ao *plus size* servem como um ambiente virtual, no qual as pessoas com sobrepeso possam se aceitar e desenvolver a autoestima, associando o corpo gordo a um corpo que também pode ser atraente, bem cuidado e saudável. Assim, com a popularização do *plus size* nos meios de comunicação, surgiu o movimento *Fat Pride* (do inglês, “orgulho gordo”), o qual representa a aceitação e maior visibilidade do corpo gordo, considerando que as pessoas acima do peso também podem ser vaidosas, sensuais e orgulhosas das suas for-

mas (SOUSA JÚNIOR, 2018). Além desse movimento, outro fator que contribuiu para o empoderamento desse público foram os desfiles dedicados exclusivamente para as modelos *plus size*, como o *Fashion Weekend Plus-Size*, criado em 2010, e o *Desfile Mulheres Reais*, criado em 2009 (BETTI, 2014).

Nos últimos anos, é notório que o varejo de moda *plus size* cresceu e ganhou destaque na mídia; entretanto, esse mercado pode avançar muito mais. Conforme Scussel *et al.* (2018), alguns consumidores *plus size* consideram as lojas especializadas como uma segregação discriminatória e prefeririam ir a lojas tradicionais do varejo para realizarem suas compras. Nesse sentido, os resultados da pesquisa de Sousa Júnior (2018) contribuem com esta colocação, pois os entrevistados concordam que o mercado de comércio de moda precisa adequar-se aos diversos tipos de corpos (magros ou gordos), priorizando a inclusão e a diversidade. Logo, observa-se um profundo desejo dos consumidores *plus size* de encontrar uma moda única, para todos.

3 MÉTODO

Este artigo apresenta uma pesquisa qualitativa que, de acordo com Flick (2009), é uma abordagem não padronizada que busca compreender os fenômenos sociais, assim como as perspectivas dos participantes, utilizando o texto como material empírico. Tendo em vista o presente objetivo de analisar a experiência de consumo de indivíduos *plus size*, o estudo é classificado quanto aos objetivos como exploratório e, quanto ao tempo, como de corte transversal, pois foi realizado em apenas um momento. A técnica de coleta escolhida foi a entrevista, pois resulta em um documento verbal formado pela fala moderadamente espontânea dos entrevistados que possuem liberdade para expor suas opiniões e emoções (BARDIN, 2016). Em virtude dessa técnica, o entrevistador possui um papel fundamental no sentido que deve conduzir a pesquisa com bastante cuidado

para não interromper ou ainda influenciar o entrevistado, possuindo uma comunicação assertiva (BRITTO; FERES, 2011; FLICK, 2004). Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um roteiro de entrevistas baseado nas etapas da experiência de consumo propostas por Carù e Cova (2003) elaborados por Arnould, Price e Zinkhan (2002), assim como *insights* obtidos por meio de estudos realizados sobre o público *plus size* (SCUSSEL *et al.*, 2018; SOUSA JÚNIOR; MELO, 2018, 2019).

Como plano de coleta de dados, foram entrevistadas apenas pessoas acima de 18 anos e, em virtude da carência de estudos que considerem os homens *plus size* na experiência de consumo no varejo de moda (SCUSSEL *et al.*, 2018), considerou-se não apenas o público feminino, mas também o masculino. A amostra da pesquisa foi escolhida pelo método de amostragem não probabilística por conveniência, de acordo com os requisitos necessários (maioridade e *plus size*). Primeiramente, no mês de junho de 2019, foram realizadas três entrevistas como pré-teste para verificar a existência de possíveis problemas de compreensão ou interpretação das perguntas. A partir disso, foram realizados pequenos ajustes na construção das perguntas. Em Porto Alegre, no mês de julho de 2019, foram realizadas dez entrevistas via *Skype* com consumidores *plus size* brasileiros. No momento da entrevista, a pesquisadora, após uma explicação sobre o propósito do trabalho, confirmava a concordância dos entrevistados em participar da pesquisa e garantia a estes o anonimato das informações, conforme mencionado no Termo de Consentimento da Entrevista. Para garantir a padronização do processo de entrevista, utilizou-se como um instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista, semiestruturado, com perguntas abertas. As entrevistas foram gravadas, após a autorização dos entrevistados, e, posteriormente, foram transcritas em documento *word* pela própria pesquisadora. A duração média das entrevistas foi de 13 minutos. Para a aná-

lise de dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2016), é um método aplicado a textos e que visa conhecer essas mensagens para realizar deduções lógicas e procedimentais, sendo muito utilizada em pesquisas qualitativas. A técnica de análise de conteúdo escolhida foi a categorial-temática, que classifica as categorias e os temas mais frequentes identificados no conteúdo das entrevistas (BARDIN, 2016). Em relação à interpretação dos dados, foi utilizada a técnica de emparelhamento ou ainda *pattern-matching*, que visa associar os dados obtidos mediante a pesquisa com a revisão da literatura (vide seção 2) a fim de compará-los (LAVILLE; DIONNE, 1999).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os principais resultados identificados na análise das entrevistas. Inicialmente, foi elaborada a Descrição dos Entrevistados (subseção 4.1) e, posteriormente, foram classificadas e apresentadas três categorias temáticas (subseção 4.2, 4.3 e 4.4).

4.1 DESCRIÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Conforme relatado no método, foram entrevistadas dez pessoas *plus size* brasileiras, que apresentavam idade entre 21 e 53 anos. A pesquisadora buscou atingir um equilíbrio ao escolher o gênero dos entrevistados, resultando em seis mulheres e quatro homens. Isso permitiu obter opiniões femininas e masculinas sobre a experiência de consumo. O perfil dos entrevistados e a duração da entrevista estão relacionados no quadro 1, abaixo.

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados e Duração da Entrevista

Entrevistado	Sexo	Idade	Profissão	Faixa de Renda Familiar Mensal	Tempo de Entrevista
1	Feminino	21 anos	Estudante	R\$ 10.000 a R\$ 20.000	18 min e 5 s
2	Feminino	27 anos	Analista de CRM	R\$ 2.000 a R\$ 4.000	11 min e 31 s
3	Feminino	23 anos	Assistente Administrativo	R\$ 4.000 a R\$ 10.000,00	8 min e 49 s
4	Feminino	22 anos	Estudante	R\$ 4.000 a R\$ 10.000,00	15 min e 9 s
5	Feminino	28 anos	Dona de Casa	Até R\$ 2.000,00	12 min e 54 s
6	Masculino	35 anos	Comprador	R\$ 2.000 a R\$ 4.000	8 min e 6 s
7	Masculino	31 anos	Coordenador de TI	R\$ 10.000 a R\$ 20.000	13 min e 11 s
8	Feminino	41 anos	Professora Universitária	R\$ 10.000 a R\$ 20.000	21 min e 22 s
9	Masculino	28 anos	Segurança	R\$ 2.000 a R\$ 4.000	07 min e 56 s
10	Masculino	53 anos	Profissional de Marketing	R\$ 20.000,00 ou mais	18 min e 16 s

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Para auxiliar na análise do conteúdo das entrevistas transcritas, utilizou-se o *software Atlas.ti*. Após diversas leituras e interpretações desse material, foram classificadas três categorias distintas: **Experiência com o Produto**, **Experiência de Compra** e **Aspectos Emocionais relacionados à Compra**. Estas foram identificadas de acordo com a regularidade que apresentaram na análise qualitativa, considerando as dez entrevistas realizadas. Posteriormente, foram determinados os temas relacionados a cada categoria identificada conforme a frequência nos relatos. A seguir, cada categoria e temas² concernentes são apresentados e exemplificados.

4.2 EXPERIÊNCIA COM O PRODUTO

A primeira categoria trata da interação do consumidor com as roupas *plus size*, resultando em percepções e opiniões sobre os atributos dessas peças. Os resultados indicaram cinco temas: baixa variedade, alto preço, ausência de padronização da modelagem, falta de tendências de moda e dificuldade de encontrar peças de roupas específicas.

No tocante ao sortimento, observou-se nas respostas que os entrevistados são unânimes em afirmar que há uma **baixa variedade** de vestuário *plus size*. Conforme a Entrevistada 1, “*Não tem variedade pra gente. E*

esse é um problema bem recorrente: às vezes tu quer uma cor de uma blusa ou modelo, mas não tem em tamanho maior. Ai, não tem o que fazer[...]”. Compartilhando da mesma opinião, o Entrevistado 10 reflete e, posteriormente, esclarece sua percepção sobre o tema:

Eu percebo que existe muito mais variedade de modelos para tamanhos menores, porque quando eu peço um determinado modelo que gostei, na maioria das vezes, eu escuto que aquele modelo não tem em tamanho maior. Acho que quando a pessoa é plus size, ela tem uma limitação muito grande de sortimento, ou seja, a disponibilidade da loja para atender (ENTREVISTADO 10).

Conforme a literatura consultada, a variedade constitui um elemento essencial e estratégico para atender às necessidades e às expectativas dos clientes de maneira eficaz (SOUSA *et al.*, 2014); entretanto, observa-se nos relatos a insatisfação com a falta de variedade. Logo, em virtude da pouca oferta de roupas *plus size*, a compra ocorre, geralmente, pela disponibilidade desses itens e não por apreciação deles. Isso reflete o baixo poder de escolha que o público *plus size* possui ao comprar roupas. Além disso, notou-se que a maior parte dos entrevistados adotou um estilo básico por falta de opção de vestuário em numerações maiores. Essa característica pode ser notada na fala da Entre-

2 Os temas estão em ordem decrescente de frequência em que surgiram nas falas dos entrevistados.

vistada 4: “*Eu acabo tendo um estilo mais básico, porque não tem o que comprar. Eu acabo comprando o que é mais confortável...*”, assim como no relato da Entrevistada 1 “*Meu estilo é por consequência da falta de opção no mercado, porque eu geralmente não encontro. Tipo... eu criei um estilo que eu fui me encontrando e que era mais acessível e fácil de encontrar*”. Esse achado é coerente com a pesquisa de Sousa Júnior e Melo (2018), na qual os resultados indicam que os entrevistados se adaptaram a um estilo mais confortável e básico devido à falta de variedade.

O segundo tema mais citado refere-se ao **alto preço** das roupas *plus size*, especialmente quando comparado à média de preço de roupas menores. Isso pode ser observado no comentário da Entrevistada 5 “*É tipo muito mais caro as roupas plus size. Às vezes, é o dobro ou triplo do valor de roupas normais. Parece que são [roupas] especiais mesmo, sabe?*”. Segundo os resultados, as pessoas que usam tamanhos maiores de vestuário precisam ter mais poder aquisitivo para efetuarem suas compras de roupas. Neste sentido, a Entrevistada 3 afirma que “*O preço é muito mais alto! As roupas plus size são caras, tu precisa ser rico para conseguir comprar! É um absurdo!*”. Em vista dos relatos expostos, nota-se que as roupas *plus size* não representam uma moda acessível, concordando os resultados obtidos na pesquisa de Sousa Júnior e Melo (2019). Além disso, ainda convém ressaltar que, devido ao alto preço, o estilo dos entrevistados não é conforme eles gostariam. Isso pode ser observado nas palavras da Entrevistada 1: “*Se tu é gordo e pobre é muito difícil ter o estilo que tu gostaria de ter, porque tu usa o mais básico, porque é por mais em conta*” e da Entrevistada 2: “*Eu tornei o meu estilo mais normal e básico, porque eu não tenho como pagar tão caro em todas as peças de roupas*”.

O terceiro tema refere-se à **ausência da padronização da modelagem**, que gera uma grande frustração e decepção nos entrevistados ao experimentar roupas. Para eles, não existem padrões de modelagem em roupas *plus size* nas lojas. Conforme relata o Entrevistado 10 “*Per-*

cebo [a diferença na modelagem] na mesma loja e não só em lojas diferentes. Muitas vezes, numa mesma loja eu entro no tamanho 54, peço outro modelo da roupa, mas não serve”. Similarmente, a Entrevistada 1 comenta a respeito desse tema, contando sobre suas experiências e expressando seu descontentamento:

Tem lojas que eu chego a usar o tamanho GG e peças que dependendo do tecido eu consigo usar G, mas tem lojas que até o GGG não serve. Então é muito discrepante, então eu acho que deveriam tentar fazer um padrão entre as lojas e ser um padrão que fosse real! E não um G que não cabe nem um em M direito. Isso é uma coisa que precisam ver (ENTREVISTADA 1).

Além disso, os entrevistados revelam que esse problema não ocorre somente nas mesmas lojas, mas também com a mesma marca de vestuário. Neste sentido, a Entrevistada 8 comenta que “*Tem muito problema de modelagem sim! E o que me incomoda mais é que em uma mesma loja, uma mesma marca, o tamanho não bater! Isso me deixa possessa!*”. Tais resultados se assemelham com os achados de pesquisas anteriores (BETTI, 2014; SOUSA JÚNIOR, 2018), os quais revelam que as roupas *plus size* não seguem um padrão de medidas. E, devido à baixa incompatibilidade da modelagem, é necessário que o cliente experimente diferentes tamanhos para cada modelo de roupa, dependendo muito tempo e esforço. Deste modo, a experiência de consumo torna-se exaustiva e frustrante.

O quarto tema diz respeito à **falta de tendências de moda** nas peças destinadas aos tamanhos maiores. Essa carência não representa uma novidade para o público *plus size*, pois, de acordo com os entrevistados, eles não esperam encontrar roupas “da moda” em seus tamanhos. A Entrevistada 4 comenta que “*Geralmente quando lança uma tendência nova, a gente não acha no tamanho grande. Então eu nem espero muito por isso*”, concordando com a fala da En-

trevistada 6 “É muito difícil encontrar tendências de moda em roupas maiores, sabe? Acho que as tendências não são pra esse público...”. O Entrevistado 7 ainda expressa que “*O gordo não consegue ficar na moda, sabe? Tem roupa que não existe no tamanho maior*”. Segundo a concepção de grande parte dos entrevistados, as roupas de confecção maior são mais tradicionais e pouco joviais, sendo caracterizadas regularmente como “cafonas”, “maduras” e “roupas para pessoas mais velhas”.

No que tange à **dificuldade de encontrar roupas específicas**, alguns entrevistados relataram que as opções de calça *jeans* são limitadas e que a modelagem, muitas vezes, representa um obstáculo. A Entrevistada 4 revela que “*Calça é uma coisa muito difícil de achar, realmente. Eu nunca acho! Elas ficam apertadas nas coxas e sobrando um pouco na canela, daí fica muito estranho e eu acabo não comprando*”. Outro item fortemente ressaltado pelas mulheres desta pesquisa foram as roupas íntimas, especialmente sutiãs. A Entrevistada 8 relata que “*Tenho muito problema em conseguir sutiã, porque eu tenho as costas largas, mas seios médios. E como eles aumentam bojo e costas proporcionalmente, o sutiã não cabe. Sutiã é o meu maior desafio, é terrível*”. Tais relatos evidenciam a falta de adequação deste mercado às necessidades do público *plus size*, concordando com os resultados de Scussel *et al.* (2018).

4.3 EXPERIÊNCIA DE COMPRA

A segunda categoria considera os elementos e os acontecimentos presentes na interação entre o consumidor e a conjuntura do ambiente de compra. Os resultados indicaram cinco temas: dificuldade de encontrar roupas, preferência pelas mesmas lojas, baixa frequência de compra, exposição das roupas e atendimento.

Nesta categoria, o tema destaque corresponde à **dificuldade de encontrar roupas plus size**, especialmente em lojas de departamentos. Contrário dos resultados de Scussel *et al.* (2018), os entrevistados não consideram

essas lojas uma opção favorável à experiência de compra, assim como lojas de *shoppings* em geral. O Entrevistado 10 conta que “*Quando eu vou em uma loja de departamento, eu já entro sabendo que a maioria das coisas que eu vou escolher, não vai ter o meu tamanho. Então, eu já procuro pelos tamanhos maiores, porque sei que são poucos*”. Colaborando com esse comentário, a Entrevistada 8 revela que “*La em várias lojas e não achava nada! 90% das lojas só tinham P, M ou G! Além de G, é difícil. Por isso nem compro mais em shoppings!*”. Portanto, mesmo que exista um aumento da população brasileira acima do peso (DCI, 2018), o mercado de moda ainda não abastece, de forma eficaz, a demanda por roupas *plus size* nos grandes centros de venda.

Por consequência desse contexto, os entrevistados afirmam que possuem **preferência pelas mesmas lojas** ao fazerem suas compras de vestuário, pois, assim, eles têm certeza de que encontrarão algumas peças de roupas, evitando frustrações e poupando tempo. Isso pode ser observado na seguinte fala do Entrevistado 7 “*Hoje, eu já sei os caminhos, então eu vou nas lojas que eu já conheço e sei que vai ter alguma roupa. Daí, não perco tempo procurando*” e no comentário do Entrevistado 9 “*Eu vou exatamente em apenas 2 lojas que eu sei que vai ter roupa pra mim. Melhor do que ir nas lojas e não achar nada, né? Isso é complicado, sabe...*”.

Essas circunstâncias levam os entrevistados a apresentarem uma **baixa frequência de compra** de roupas, pois essa atividade, muitas vezes, não é prazerosa para esse público. Isso pode ser notado no relato do Entrevistado 6 “*Realmente, não são experiências legais, então é uma coisa que eu evito fazer, porque é desagradável*”. Além disso, percebe-se que, de acordo com os resultados, as compras de vestuário *plus size* são motivadas principalmente pela necessidade, e esses consumidores são mais pragmáticos. Neste sentido, o Entrevistado 10 comenta que “*O meu objetivo é endereçar uma necessidade, eu não tenho objetivo de lazer, entretenimento. Eu tenho uma necessidade e preciso resolver no tempo que eu tenho*”. Tais

achados concordam com a pesquisa de Scussel *et al.* (2018) e refletem sobre uma possível falta de estímulos hedônicos destinados às pessoas *plus size* por parte do mercado de moda.

No que tange à **exposição das roupas**, os entrevistados relatam que dificilmente elas estão bem expostas dentro das lojas e que, normalmente, estão “escondidas”. O Entrevistado 9 explica que *“As roupas não são bem expostas dentro das lojas, porque existe um cantinho especial que eles colocam né, ‘Roupas Especiais’. Daí é uma arara pequena que tu precisa sair procurando, geralmente fica num canto da loja, lá no fundo”*. Segundo a Entrevistada 4 *“[...]tu tem que garimpar e procurar, se não, não acha”*. Percebe-se que, dessa maneira, a experiência de compra torna-se árdua e desagradável, pois os consumidores *plus size* precisam vasculhar a loja na esperança de encontrar a “seção especial”, diferentemente das pessoas que utilizam tamanhos padrões. Essa distinção contribui para que este público se sinta excluído e até estigmatizado muitas vezes (ZANETTE; LOURENÇO; BRITO, 2013).

Referente ao **atendimento**, alguns entrevistados revelam que os vendedores apresentam falta de vontade e interesse ao atendê-los. Isto, pois, usualmente, os atendentes não mostram as opções de peças disponíveis nem os acompanham dentro da loja. Além disso, relatam que há um preconceito acerca do uso de tamanho *plus size*. A Entrevistada 5 comenta que:

Eles não sentem muita vontade em te atender, ir lá e te mostrar as roupas... Isso até porque não tem variedade, tipo... Se entrou eu e depois entrou outra pessoa mais magrinha na loja, o vendedor tem muito mais chance de vender roupa pra magrinha do que pra mim. Então, eles vão querer atender a outra pessoa, não eu (ENTREVISTADA 5).

Conforme a literatura, um bom atendimento é capaz de formar laços significativos entre o consumidor e a marca, nutrindo a fidelização dos clientes (RAMOS; COSTA; MA-

ZZA, 2012). Entretanto, em virtude da falta de variedade de peças em tamanhos maiores, é possível que os vendedores não se sintam motivados ao atender esse nicho. Mas, pode-se afirmar que esta é uma interpretação feita por meio das percepções dos entrevistados, não sendo possível declarar-se verdadeira à luz da intenção dos vendedores. Tendo em vista que o atendimento é um aspecto fundamental da experiência de compra, torna-se necessário o desenvolvimento de um atendimento mais personalizado para o público *plus size*.

4.4 ASPECTOS EMOCIONAIS RELACIONADOS A COMPRA

A terceira categoria aborda o impacto emocional gerado pelas situações vivenciadas com a compra de roupas *plus size*, que contemplam a experiência de consumo como um todo. Os resultados indicaram três temas: sentimentos negativos atrelados à compra de roupas, falta de identificação e impacto na autoestima.

Embora o ato de comprar roupas esteja relacionado a “prazer” e “lazer”, para muitas pessoas, os entrevistados desta pesquisa concordam que, na maioria das vezes, essa atividade não resulta em boas experiências para os indivíduos *plus size*. Em virtude disso, eles apresentam **sentimentos negativos atrelados à compra de roupas** conforme a Entrevistada 4 comenta *“Eu fico muito triste, brava, porque é muito constrangedor entrar numa loja e não conseguir comprar nada! E não porque tu não gostou de nada, mas porque nada serviu”*. Ao dizer que *“Durante muito tempo, eu tive aversão ao comprar roupas, eu achava traumatizante e não sabia o que fazer”*, o Entrevistado 7 revela frustração e desprazer ao refletir sobre suas experiências de compra de roupas. Nesse sentido, a Entrevistada 2 explica que:

Tem que estar num mood legal quando tu é gordo e precisa comprar roupa, porque não é uma experiência tão agradável e legal, sabe... Então, sempre fico com as expectativas controladas para não sofrer depois, ficando

muito chateada ou brava! (ENTREVISTADA 2).

Além disso, percebe-se que os entrevistados se sentem ignorados no que tange ao mercado da moda, especialmente quando comparado com as experiências de consumo de pessoas que não utilizam tamanhos *plus size*. Isso pode ser percebido na resposta dada pela Entrevistada 3 “É bem mais fácil e divertido pra pessoa que tem o tamanho padrão, não tão grande. Elas conseguem achar roupas com maior qualidade e bom preço, com certeza. E já o *plus size* tem que entender que o processo de compra é mais difícil, infelizmente”. Esses achados corroboram as pesquisas de Betti (2014) e de Scussel *et al.* (2018), ao apontarem que, os indivíduos *plus size* podem vir a ter sentimentos desagradáveis e insatisfatórios ao comprarem roupas devido às dificuldades existentes em utilizar uma numeração maior. O Entrevistado 7 afirma que “O gordo não é visto pela sociedade quando se trata de roupa! Não temos poder de escolha... O mercado precisa entender que essas pessoas [gordas] existem, sabe?”. De acordo com as falas dos entrevistados, é evidente o desejo por um mercado de moda mais inclusivo para o público *plus size*, ou seja, uma oferta de vestuário com maior sortimento, mais variedade e preço acessível.

No tocante à **falta de identificação**, os entrevistados são unânimes em afirmar que existe pouca informação de moda *plus size* disponível nos veículos de comunicação, especialmente quando se trata de propagandas de televisão. Em virtude disso, eles preferem buscar por este conteúdo na internet, utilizando redes sociais como *Instagram*. Desta forma, percebe-se que esse público, além de ser carente de opções de vestuário, também é desprovido de informações de moda. Ademais, grande parte dos entrevistados comentam sobre a exposição limitada e até ausência de manequins *plus size* nas vitrines das lojas, principalmente quando se trata da figura masculina. De acordo com o Entrevistado 7, “Não dá para saber se tem roupas *plus size* sem entrar na loja, porque

não tem manequins que indiquem isso! Muito difícil ter [manequins plus size]”. Considerando que a moda é um elemento da construção de identidade de um indivíduo (ZANETTE; LOURENÇO; BRITO, 2013), a falta de representação do corpo plus size por meio da exibição de manequins impossibilita a visualização das roupas e causa um sentimento de exclusão do mercado de moda. Posto isso, sugere-se que as empresas varejistas que trabalham com numerações maiores atentem-se para divulgação de propagandas e anúncios para esse público, bem como a exposição de manequins plus size. Assim, este consumidor poderá se sentir mais representado pelo mercado de moda, motivando-o a comprar roupas.

Para os entrevistados, algumas dificuldades acompanhadas da experiência de consumo de roupas *plus size* geram um **impacto na autoestima**, que, na maioria das vezes, não é positivo. Segundo eles, existe um grande sentimento de culpa e constrangimento por não encontrarem ou ainda não caberem nas roupas, que os leva a refletir sobre o seu peso e tamanho. O Entrevistado 10 esclarece que:

Porque você sente que se você tivesse um peso menor, você teria muitas mais opções e talvez pudesse pagar menos. Mas como você tem o peso que tem, você acaba tendo que se submeter ao preço e opções existentes. Isso dá uma sensação de que você poderia ter tido mais oportunidade, que, por ter um peso maior, você não tem (ENTREVISTADO 10).

Neste sentido, a valorização de corpos magros, nas últimas décadas (SOUSA JÚNIOR; MELO, 2019), e o estigma relacionado à gordura (MARCELJA, 2015) contribuem para que esse público se sinta desconsiderado. Em virtude disso, alguns entrevistados revelam que consideram fazer dietas e exercícios físicos para emagrecer a fim de evitarem frustrações e se sentirem melhor ao fazer compras de roupas. Conforme Zanette, Lourenço e Brito (2013), a não aceitação do corpo e a escassez de pro-

dados *plus size* acabam fortalecendo o estigma relacionado à gordura e ao sentimento de não pertencimento ao mercado de moda. Considerando o que foi exposto nesta categoria, percebe-se que os aspectos emocionais relacionados à compra possuem uma influência significativa na experiência de consumo de roupas *plus size*, visto que impactam na percepção e motivação da compra.

5 CONCLUSÃO

Este artigo objetivou analisar a experiência de consumo de indivíduos *plus size* no varejo de moda, compreendendo a percepção sobre suas experiências, assim como os resultados delas. Desse modo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dez consumidores deste segmento e, para análise, utilizou-se a técnica categorial temática. Os achados da pesquisa revelaram três categorias que possuíram maior relevância e frequência nos relatos dos entrevistados sobre suas experiências de consumo: Experiência com o Produto, Experiência de Compra e Aspectos Emocionais relacionados à Compra. Tais resultados reforçam que a experiência de consumo é um constructo multidimensional, que envolve as respostas físicas, emocionais, sociais e cognitivas do consumidor durante todas as fases do consumo, não se limitando apenas ao momento de compra do produto.

Nesta pesquisa, verificou-se que, quanto a categoria Experiência com o Produto, a baixa variedade de roupas *plus size* e alto preço das peças levam esses consumidores a adotarem um estilo mais básico, pois a compra ocorre conforme o sortimento e a acessibilidade. Nota-se, portanto, que a falta de poder de escolha é um aspecto presente nas experiências de consumo desse público. Além disso, a ausência de tendências de moda e de padronização da modelagem são fatores críticos que contribuem com o sentimento de exclusão do mercado. No que se refere à categoria Experiência de Compra, a extrema dificuldade em encontrar roupas *plus size* até em grandes centros de vendas causa frustração e desânimo, impactando

negativamente a experiência de consumo. De fato, esse tema teve destaque e relevância nas entrevistas e inspirou a pergunta que dá título a este artigo. Em virtude dessa dificuldade, esses consumidores apresentam uma baixa frequência de compra e mantêm preferência pelas mesmas lojas, as quais possuem certeza de que conseguirão encontrar algumas peças. Destaca-se, ainda, a importância da interação dos vendedores e da exposição das roupas no momento de compra. Finalmente, os aspectos emocionais relacionados à compra revelam os impactos na autoestima em decorrência de não encontrar ou caber nas roupas, gerando sentimento de culpa e constrangimento. Além disso, a carência de conteúdo de moda direcionada ao público *plus size*, bem como a falta de manequins expostos nas lojas provocam uma sensação de não pertencimento ao mercado, pois esse público não se vê representado.

O mercado de moda *plus size* ganhou, de fato, mais atenção nas últimas décadas e vem crescendo no país. Mas, conforme os resultados, ainda é muito deficitário e não satisfaz, atualmente, esses consumidores. Nesse sentido, o varejo pode se tornar um instrumento que reflete a estigmatização desse público, pois a experiência de consumo não é um processo divertido, tampouco agradável. Portanto, faz-se necessário que as empresas e marcas que trabalham com a moda *plus size* analisem as principais reclamações e insatisfações destes consumidores a fim de corrigi-las e atendê-las. Assim, será possível proporcionar uma melhor experiência de consumo, motivando a compra de roupas, além de promover a visibilidade dos corpos gordos e até inserir socialmente este nicho.

No que tange às contribuições acadêmicas, este estudo aborda os consumidores *plus size*, um público que carece de estudos científicos, especialmente o gênero masculino. Além disso, espera-se colaborar com a distinção conceitual dos termos experiência de compra e experiência de consumo, dado que o último aborda todas as fases do consumo, incluindo a fase de compra. No que se refere às contribuições gerenciais, as empresas precisam observar, com

mais atenção e interesse, o varejo de moda *plus size* no país, uma vez que a população brasileira acima do peso vem aumentando gradativamente e, mesmo assim, ela não é satisfatoriamente atendida pelo mercado de moda. Neste sentido, os achados desta pesquisa podem auxiliar as empresas que já atuam no segmento *plus size* a tomarem medidas corretivas a fim de aprimorar a experiência dos clientes *plus size*, associando o consumo da moda ao prazer. Ademais, os resultados podem contribuir para os profissionais do varejo de moda reconsiderarem sua estratégia e ações mercadológicas, tendo em vista o potencial desse nicho de consumidores desconhecidos, atualmente.

Embora o estudo aqui descrito apresente contribuições importantes para a análise da experiência de consumo de indivíduos *plus size*, ele apresenta algumas limitações. Inicialmente, planejou-se entrevistar dezesseis pessoas, sendo oito do gênero feminino e oito do masculino. Embora tenhamos obtido um número menor de entrevistados, esta pesquisa obteve um equilíbrio na participação de cada gênero dos entrevistados. Isto se deve a certa dificuldade em conseguir participantes *plus size* dispostos a falar sobre suas percepções a respeito do tema. O fato de termos uma concentração dos respondentes em uma determinada faixa de renda só não foi um limitador de impacto na pesquisa, por esta ser de natureza qualitativa. Portanto, não foi possível realizar uma análise de cada tema por faixa de renda familiar mensal, como era pretendido a princípio.

Quanto a recomendações para futuras pesquisas, sugere-se a busca por outras metodologias de pesquisa como experimentos para aprofundar a questão, ou ainda a utilização da técnica *Focus Group* que pode promover uma sensação de acolhimento e facilitar a conversa entre os participantes da pesquisa. Também se recomenda a investigação de consumidores *plus size* de baixa renda pois, considerando que este mercado pratica altos preços (comparativamente) e tem oferta limitada, questiona-se como se comportam esses consumidores que, tendo as mesmas necessidades, possuem poder

de compra limitado. No mais, recomenda-se investigar as perspectivas dos varejistas quanto ao mercado de moda *plus size* e quais são as principais dificuldades. E, por fim, indica-se o estudo da experiência de consumo de roupas *plus size* no ambiente virtual, como em lojas *on-line*, entendendo as vantagens e desvantagens quando comparado com lojas físicas.

REFERÊNCIAS

ABBOTT, L. **Quality and competition: an essay in economic theory.** New York: Columbia University Press, 1955.

ABIESV. **Mercado de Plus Size** não conquistou nem 10% de seu potencial, segundo a ABPS. São Paulo: Portal do Varejo, 2018. Disponível em: <http://portaldovarejo.com.br/mercado-plus-size-nao-conquistou-nem-10-de-seu-potencial-segundo-a-abps/>. Acesso em: 2 abr. 2019.

ACEVEDO, C. R.; FAIRBANKS, V. S. L. Os efeitos do Marketing Sensorial sobre a experiência de compra do consumidor no ponto de venda. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, Maringá, v. 8, n. 1, p. 51-67, jan./jun. 2018.

ALMEIDA, S. O. de *et al.* O contínuo experiencial do varejo: valor utilitário versus valor hedônico no mix de marketing varejista. **Teoria e Prática em Administração**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 97-128, 2016.

ALVAREZ, R. A. G.; FÁVERO, L. P. L.; LUPPE, M. R. Importância das variáveis intrínsecas e extrínsecas ao varejista como explicação de seu desempenho ao longo do tempo. **FACEF Pesquisa**, [S.l.], v. 10, n. 3, p. 309-316, 2007.

ARNOULD, E. J.; PRICE, L.; ZINKHAN, G. M. **Consumers.** New York: McGraw-Hill, 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, L. B. L. *et al.* Visual Merchandising

- no varejo de moda e a experiência do consumidor: um estudo bibliométrico. *Navus*, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 81-98, 2018.
- BBC. Por que há uma explosão de obesidade no Brasil? *G1*, 19 abr. 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/noticia/por-que-ha-uma-explosao-de-obesidade-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 2 abr. 2019.
- BETTI, M. U. **Beleza sem medidas?** Corpo, gênero e consumo no mercado de moda plus-size. 2014. Dissertação (Mestre em Antropologia Social) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- BRANDÃO, M. M.; PARENTE, J.; OLIVEIRA, B. B. Percepção de Crowding no Varejo: uma investigação exploratória no mercado brasileiro. *RAE*, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 1–24, 2010.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **VIGITEL Brasil 2017**: vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2018. Disponível em: https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/vigitel_brasil_2017_vigilancia_fatores_riscos.pdf. Acesso em: 2 abr. 2019.
- BRITTO, A. F. de; FERES, N. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. *Revista Evidência*, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237–250, 2011.
- CARÙ, A.; COVA, B. Revisiting consumption experience: a more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 267-286, 2003.
- DCI. Um em cada oito adultos no mundo é obeso, alerta OMS. **Diário Comércio Indústria & Serviços**, São Paulo, 15 out. 2018. Disponível em: <https://www.dci.com.br/impreso/um-em-cada-oito-adultos-no-mundo-e-obeso-alerta-oms-1.749271>. Acesso em: 31 mar. 2019.
- DREGER, A. R. **O efeito da interação entre percepção de crowding e motivação de compra na qualidade percebida da loja e na intenção de compra do consumidor**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre, 2016.
- FARIAS, S. A. de; KOVACS, M. H.; SILVA, J. M. da. Comportamento do consumidor on-line: A perspectiva da teoria do fluxo. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 10, n. 26, p. 27–44, 2008.
- FARIAS, S. A. de. Store atmospherics and experiential marketing: a conceptual framework and research propositions for an extraordinary customer experience. *In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD*, 4., 2010, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: ANPAD, 2010. p. 1–13.
- FLICK, U. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FLICK, U. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GENTILE, C.; SPILLER, N.; NOCI, G. How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, [S.l.], v. 25, n. 5, p. 395-410, out. 2007.
- HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, [S.l.], p. 132-140, set. 1982.
- HÖPNER, A. **Construção da experiência de consumo**: um olhar para compreender o valor nas experiências. 2017. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre, 2017.

- KRANZBÜHLER, A. M. *et al.* The multi-level nature of customer experience research: an integrative review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, [S.l.], v. 20, n. 2, p. 433-456, abr. 2018.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 80, n. 6, p. 69-96, nov. 2016.
- MACHADO, M. A. D. **Possuir ou experienciar? Entendendo as relações entre o materialismo e o experiencialismo ao longo do processo de consumo de uma experiência**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Negócios, PUCRS, Porto Alegre, 2018.
- MARCELJA, K. G. A busca por uma identidade na moda plus size. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE COMUNICAÇÃO E CONSUMO, 5., 2015, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: PUC-SP, 2015. Disponível em: http://anais-comunicon2015.espm.br/GTs/GT2/6_GT02_Karen_Grujicic_Marcelja.pdf. Acesso em: 5 abr. 2019.
- MATIAS, K. Apesar do preconceito, mulheres comemoram crescimento do mercado plus size; confira dicas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 30 jul. 2017. Disponível em: <https://f5.folha.uol.com.br/estilo/2017/07/apesar-do-preconceito-mulheres-comemoram-crescimento-do-mercado-plus-size-confira-dicas.shtml>. Acesso em: 2 abr. 2019.
- MATTOS, R. da S.; LUZ, M. T. Sobrevivendo ao estigma da gordura: Um estudo socioantropológico sobre obesidade. **Physis**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 489–507, 2009.
- MIOTTO, A. P.; PARENTE, J. G. Retail evolution model in emerging markets: Apparel store formats in Brazil. **International Journal of Retail and Distribution Management**, [S.l.], v. 43, n. 3, p. 242–260, 2015.
- MSI. **2014-2016 Research Priorities**: Marketing Science Institute. Cambridge: [s.n.], 2014. Disponível em: https://www.msi.org/uploads/files/MSI_RP14-16.pdf. Acesso em: 14 abr. 2019.
- MSI. **2016-2018 Research Priorities**: Marketing Science Institute. Cambridge: [s.n.], 2016. Disponível em: https://www.msi.org/uploads/articles/MSI_RP16-18.pdf. Acesso em: 14 abr. 2019.
- MSI. **2018-2020 Research Priorities**: Marketing Science Institute. Cambridge: [s.n.], 2018. Disponível em: https://www.msi.org/uploads/articles/MSI_RP18-20.pdf. Acesso em: 14 abr. 2019.
- NAVAJAS, L. **Crescimento do mercado plus size começa a chamar a atenção das marcas**. São Paulo: Portal do Varejo, 2017. Disponível em: <https://portalnovarejo.com.br/2017/06/crescimento-plus-size-atencao-das-marcas/>. Acesso em: 2 abr. 2019.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PECORARO, M.; UUSITALO, O. Exploring the everyday retail experience: the discourses of Style and Design. **Journal of Consumer Behaviour**, [S.l.], v. 13, n. 6, p. 429–441, 2014.
- PINE, J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 76, p. 97-105, jun./ago. 1998.
- RAMOS, R. R.; COSTA, F. J. da; MAZZA, I. Experiência do cliente no ponto de venda varejista: Desenvolvimento de uma escala de mensuração. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 17, n. 3, p. 20–36, 2012.

- ROMEO, L. D.; LEE, Y. A. Exploring apparel purchase issues with plus-size female teens. **Journal of Fashion Marketing and Management**, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 120-135, 2015.
- SAMPAIO, C. H. *et al.* Fatores visuais de design e sua influência nos valores de compra do consumidor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 373–386, 2009.
- SCHMITT, B. H. **Experiential Marketing**. New York: The Free Press, 1999.
- SCUSSEL, F. B. C. *et al.* Muito além das curvas: a experiência de consumo das mulheres brasileiras *plus size* no varejo de moda. **Alcançe**, Itajaí, v. 25, n. 1, p. 79-94, jan./abr. 2018.
- SERRÃO, H. de C. N. *et al.* Avaliação ergonômica em lojas de roupas femininas plus size - estudo de caso em Caruaru e João Pessoa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ERGONOMIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 6., 2016, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: Blucher, 2016. p. 446-457. Disponível em: <http://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/avaliacao-ergonomica-em-lojas-de-roupas-femininas-plus-size-estudo-de-caso-em-caruaru-e-joao-pessoa-22641>. Acesso em: 5 abr. 2019.
- SILVA, S. G. P. da. **Produção de conteúdo e estratégias de comunicação de marcas: estudo de caso da digital influencer Ju Romano e a promoção de marcas plus size no instagram**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) - Habilitação Publicidade e Propaganda, Unijuí, Ijuí, 2018.
- SOUSA, F. G. P. *et al.* Comportamento de compra no pequeno varejo: consumo hedônico e utilitário. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 20, n. 1, p. 285–312, 2014.
- SOUSA JÚNIOR, J. H. de. **Avaliação de consumidores gordos e magros em relação aos estímulos promocionais de moda plus size no varejo de vestuário**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.
- SOUSA JÚNIOR, J. H. de; MELO, F. V. S. Moda além do “G”: hábitos e preferências de consumo de vestuário de consumidores plus size. **Revista da Universidade do Vale do Rio Verde**, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 1-9, jan./jul. 2019.
- SOUSA JÚNIOR, J. H. de; MELO, F. V. S. Moda “Só para Maiores”: Experiência de Consumo de Pessoas Obesas em Lojas Especializadas de Vestuário Plus Size. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 110-123, 2018.
- SUTTER, M. B.; PLUTARCO, F.; PARENTE, J. Apresentação no Ponto de Vendas: um Estudo Exploratório no Varejo de Moda Popular. **Análise**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 5–18, 2012.
- TAVARES, H. O.; CASTRO, A. L. de. DISCURSO E PODER: a prescrição do controle corporal em blogs plus size. **Revista De Ciências Sociais - Política & Trabalho**, [S.l.], v. 1, n. 47, p. 97-119, 2018.
- VERHOEF, P. C. *et al.* Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. **Journal of Retailing**, [S.l.], v. 85, n. 1, p. 31-41, 2009.
- ZANETTE, M. C.; LOURENÇO, C. E.; BRITO E. P. Z. O peso do varejo, o peso no varejo e a identidade: Uma análise de consumidoras *plus size*. **Revista de Administração de Empresas - ERA**, São Paulo, v. 53, n. 6, p. 539-550, 2013.
- ZORRILLA, P. Nuevas tendencias en merchandising. **Distribución y Consumo**, [S.l.], n. 65, p. 13–20, 2002.

doi:10.12662/2359-618xregea.v10i1.p143-159.2021

ARTIGOS

FATORES DA QUALIDADE PERCEBIDA RELACIONADOS AO VALOR PERCEBIDO DO PREÇO EM SUPERMERCADOS COMPACTOS

FACTORS OF PERCEIVED QUALITY RELATED TO PERCEIVED PRICE VALUE IN COMPACT SUPERMARKETS

RESUMO

O setor supermercadista brasileiro possui baixas barreiras de entrada, forçando os micros e pequenos supermercados a se modernizarem para oferecer qualidade superior nos serviços. O objetivo deste artigo foi identificar a influência da qualidade percebida sobre o valor percebido do preço do produto no processo de desenvolvimento da vantagem competitiva em supermercados compactos. Dados foram coletados com 160 clientes, distribuídos em quatro supermercados compactos na Cidade de Goiás (GO). Por meio da técnica de análise de regressão linear múltipla, verificou-se que os fatores da qualidade percebida, significativamente, relacionados ao valor percebido do preço do produto, foram aspectos tangíveis, responsividade, empatia e localização. As evidências apontam um nível de qualidade percebida semelhante aos supermercados pesquisados, levando a concluir que os aspectos analisados não podem ser considerados diferenciais estratégicos que conduzam a vantagem competitiva. Esta pesquisa contribui ao demonstrar que as atuais estratégias para geração de valor no setor precisam ser revisadas.

Palavras-chave: Supermercado. Qualidade Percebida. Valor Percebido. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The Brazilian supermarket sector has low entry barriers, forcing micro and small supermarkets to modernize themselves to offer superior quality in services. This article aims to identify the influence of perceived quality over perceived value of product price in the process of developing competitive advantage in compact supermarkets. Data were collected with 160 customers, distributed in four compact supermarkets in the city of Goiás (GO). Through the multiple linear regression analysis technique, it was found that

Anderson Queiroz Lemos
andersonqadm@gmail.com
Doutor em Administração.
Professor da Universidade
Federal de Goiás. Goiânia - GO
- BR.

Weslany Rose Assis Pereira da Silva
weslanyrassis@gmail.com
Graduado em Administração
pela Universidade Federal de
Goiás. Goiânia - GO - BR.

Carlos Alberto Xavier do
Nascimento
carlosnascimento@ufg.br
Doutor em Administração.
Professor da Universidade
Federal de Goiás. Goiânia - GO
- BR.

the factors of perceived quality significantly related to the perceived value of the product price were: tangible aspects, responsiveness, empathy and location. The evidence points to a level of perceived quality similar to that of the supermarkets surveyed, leading to the conclusion that the aspects analyzed cannot be considered strategic differentials that lead to competitive advantage. This research contributes by demonstrating that the current strategies for value generation in the sector need to be reviewed.

Keywords: Supermarket. Perceived Quality. Perceived Value. Competitive Advantage.

1 INTRODUÇÃO

No início dos anos 1990, os empresários brasileiros presenciaram o acirramento da competição no mercado interno provocado pela chegada de empresas estrangeiras ao Brasil (FLORIANI, 2010). Esse evento gerou, no setor de supermercado, uma concentração de mercado de grandes grupos internacionais e nacionais (WERNER; SEGRE, 2001). Para adquirirem participação de mercado, os micros e pequenos supermercados formaram redes cooperativas e investiram em qualificação de pessoal, tecnologia da informação e prestação de serviços (GARCIA, 2011; HALFIN, 2007). Também houve uma tendência de transformação das lojas com apenas um caixa (*checkout*) – que realizavam baixos investimentos em tecnologia de vendas para o varejo e em conforto – para supermercados classificados como compactos com investimentos na busca por eficiência operacional e técnica, cujas principais características são áreas de vendas entre 300 e 700 m² e existência de 2 a 6 *check outs* (TOALDO; ABEL SOBRINHO; CAMARGO, 2010).

O setor supermercadista brasileiro vem registrando, ao longo do tempo, saldos positivos em diversos indicadores. Entre 1994 e 2019, o faturamento no setor cresceu 88,07% e, entre 1999 e 2019, o número de lojas saiu de 55 mil para 89,8 mil, crescimento de 63,27% (NUNES FILHO, 2019). Com um faturamento no

setor de R\$ 378,3 bilhões em 2019, tal crescimento no número de lojas significa mais competição. Atualmente, os supermercados compactos responderam por 92,9% do faturamento no setor (NUNES FILHO, 2019).

Em contextos de competitividade, o papel do empreendedor é alinhar as estratégias com as demandas do mercado e gerar boas performances sustentáveis no tempo (SALUNKE; WEERAWARDENA; MCCOLL-KENNEDY, 2011). Assim, embora atributos, como atendimento, atmosfera de loja, qualidade, variedade e localização sejam importantes à geração de vantagem competitiva (HERMES; CRUZ; SANTINI, 2016), o empreendedor deve saber que o preço é uma variável fundamental para gestão de *marketing* (BOLTON; WARLOP; ALBA, 2003).

A geração de vantagem competitiva, em um setor competitivo e de baixas barreiras quanto o de supermercados, deve vir do valor que a empresa cria aos seus clientes. Com efeito, este artigo propõe que a qualidade percebida pelos clientes de supermercados compactos independentes (não pertencem a redes e não são filiais de grandes empresas) influencia o valor percebido do preço do produto, e, consequentemente, de sua relação com preço, surge a decisão de compra, levando, assim, à vantagem competitiva (MONROE, 1990; AILAWADI; KELLER, 2004; BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005).

O problema de pesquisa que se buscou responder foi: quais os fatores da qualidade percebida que geram valor percebido do preço do produto e colaboram para o desenvolvimento da vantagem competitiva em supermercados compactos? O objetivo do artigo foi identificar a influência da qualidade percebida sobre o valor percebido do preço do produto no processo de desenvolvimento da vantagem competitiva em supermercados compactos.

A qualidade percebida é explorada nesta pesquisa por meio da escala *ServQual* (PARASURAMAN; ZEITAML; BERRY, 1985) em cinco dimensões: elementos tangíveis, responsividade, confiabilidade, segurança, empatia, e,

também, pela variável localização. O valor percebido do preço do produto é explorado nesta pesquisa por meio da escala composta por seis itens desenvolvida por De Toni e Mazon (2014).

Decidiu-se proceder à análise das hipóteses por meio da técnica de análise de regressão múltipla, que permite verificar, simultaneamente, todas as hipóteses levantadas, além de verificar a importância relativa de cada uma delas sobre o valor percebido do preço do produto no processo de desenvolvimento da vantagem competitiva em supermercados compactos (HAIR *et al.*, 2005). Por meio da técnica de tabela cruzada, os pesquisadores realizaram o cruzamento dos supermercados com as variáveis independentes da pesquisa para verificação dos níveis de qualidade percebida. A pesquisa foi realizada na Cidade de Goiás (GO) com uma amostra de 160 clientes abordados em quatro supermercados compactos.

Por comercializar gêneros de primeira necessidade, os supermercados tornaram-se imprescindíveis ao bem-estar social, além de referência para análise do varejo (FERREIRA, VENÂNCIO; ABRANTES, 2009). Por esse motivo, pesquisas anteriores buscaram contribuir para a discussão teórica da vantagem competitiva dos micros e pequenos supermercados (QUEIROZ; SOUZA; GOUVINHAS, 2008; COLLA *et al.*, 2013; DALONGARO; PIRES; FROEMMING, 2015). Porém, esses trabalhos não esgotaram a necessidade de aprofundar o entendimento do tema da vantagem competitiva no setor.

As Micros e Pequenas Empresas (MPEs) têm bastante importância para as pesquisas acadêmicas, quanto para o desenvolvimento da economia, em grande parte devido à sua capacidade de geração de mão de obra ocupada e contribuição no Produto Interno Bruto (PIB) (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012). Com efeito, considera-se importante estudar o valor percebido, pois os gestores devem identificar o nível de percepção dos clientes quanto à efetividade das estratégias que estão sendo elaboradas nas organizações, uma vez que esse entendimento é fundamental à manutenção do

negócio (WOERTER; ROPER, 2010).

A fundamentação teórica da pesquisa define supermercado e apresenta o conceito de vantagem competitiva. Em seguida, aborda o conceito de qualidade e apresenta a escala *SERVQUAL*. Na sequência, aborda o conceito de valor percebido e o desenvolvimento da escala do valor percebido do preço do produto. No terceiro capítulo, estão os procedimentos metodológicos. O quarto capítulo apresenta a análise dos fatores e a discussão dos resultados. Por fim, é apresentada a conclusão da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O SETOR DE SUPERMERCADOS E A VANTAGEM COMPETITIVA

Supermercado pode ser definido como “um varejo generalista que revende ao consumidor final ampla variedade de produtos, disposto, de forma departamental, no sistema de autosserviço.” (SILVEIRA; LEPSCH, 1997, p. 6). Por trabalharem com gêneros de primeira necessidade, os supermercados tornaram-se imprescindíveis à comodidade da sociedade (FERREIRA; VENÂNCIO; ABRANTES, 2009). Os supermercados modernos surgiram no início do século XX (CONNOR; SCHIEK, 1997); contudo, o modelo de negócio de autosserviço no estilo pegue e pague somente chegou ao Brasil nos anos 1950, e, logo na década de 1960, essa forma de comercialização se tornou importante para o varejo de alimentos (BNDES, 1996; SESSO FILHO, 2003), de forma que, no início dos anos 1970, o setor representava 26% das vendas de gêneros alimentícios (ROJO, 1998) e, no final da década de 1980, respondiam por 82,6% dos bens de consumo diário no país (WILDER, 2003).

No início dos anos 1990, os entrantes varejistas internacionais acirraram a competição nacional ao adotarem o conceito de lojas de vizinhança, operando com estrutura física e organizacional menor e mais simples que a dos hipermercados (GENNARI, 2002). Surgem os supermercados compactos, que têm como caracte-

terísticas área de vendas entre 300 e 700 m², possuir entre 2 a 6 *checkouts* e o percentual de venda de alimentos representar mais que 95% do faturamento da loja (SESSO FILHO, 2003; TOALDO; ABEL SOBRINHO; CAMARGO, 2010).

Em tempos de competitividade, o papel do empreendedor é analisar os ambientes organizacionais internos e externos, a fim de alinhar as estratégias às expectativas do mercado e gerar boas performances sustentáveis (GUEDES *et al.*, 2016). A vantagem competitiva acontece quando uma empresa gera maior valor econômico do que as empresas concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2007), ou seja, quando uma empresa se posiciona acima da média em relação a si mesma, em anos anteriores, e às demais empresas com as quais compete, por meio de reconhecimento e criação de valor de seus *stakeholders* (BARBANTE *et al.*, 2012; BRITO; BRITO, 2012; PITELIS, 2009).

Entre 2012 e 2018, o número de lojas de supermercados no Brasil cresceu em uma taxa média de 1,2% ao ano, visto que os supermercados com dois ou mais *check outs* responderam por 92,9% do faturamento registrado em 2018 (NUNES FILHO, 2019). A vantagem competitiva observada nos supermercados compactos perante as grandes lojas é a proximidade de relacionamento que estabelecem com os consumidores, já que podem “se adequar melhor à variedade de produtos, buscando eficiência na comercialização de produtos de maior conveniência, principalmente perecíveis.” (SESSO FILHO, 2003, p. 43).

A geração de vantagem competitiva em um setor competitivo e de baixas barreiras quanto o de supermercados deve vir do valor que a empresa cria aos seus clientes em oposição aos custos incorridos para criá-lo, de forma que, independentemente do posicionamento estratégico adotado (custo, foco, diferenciação), a disputa será pela geração de valor (PORTER, 1980, 1985), por outro lado, Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 24) indicam “vantagem competitiva é o resultado da capacidade da firma em realizar, eficientemente, atividades, obtendo, dessa maneira, menores custos do que seus

concorrentes”. De maneira ou outra ou complementarmente, vantagem competitiva se garante ao obter posição privilegiada (VASCONCELOS-DA-SILVA; BARBOSA, 2002).

Os supermercados vêm desde a década de 1990, reestruturando-se de maneira organizacional e estratégica, buscando qualidade e oferta de mix de produtos e, também agregando valor aos serviços (BARROS, 2007). Os gestores vêm adotando estratégias competitivas na busca por excelência na qualificação dos colaboradores e inovação na oferta de produtos e serviços, como identificação de produtos por radiofrequência (RFID), e-commerce e transações financeiras com clientes (web banking) com o intuito de gerar fidelização (WERNE; SEGRE, 2001; ABRAS, 2013), mas também investimentos em mecanismos de gestão e controle (uso de tecnologia da informação).

2.2 CONCEITO DE QUALIDADE E A ESCALA SERVQUAL

A definição de qualidade é subjetiva (MACOWSKI, 2007). Contudo, ela reflete a maneira como as organizações conduzem a produção de bens e serviços (HOFFMANN, 2006). As percepções da qualidade do serviço são afetadas pelo que é fornecido, bem como pela maneira como o cliente é tratado, quando o serviço é realizado (SANTOS; ROSALEM, 2006). Com efeito, o valor atribuído à qualidade torna-se função do nível de conformidade do que é esperado a um custo aceitável (GARVIN, 1992).

Na era da competitividade, o prestador de serviço se destaca pela oferta na qualidade na prestação de serviços, tornando esse um fator capaz de gerar vantagem competitiva (HOFFMANN, 2006). Dessa maneira, ao prestar serviços de qualidade, consegue-se superar as expectativas dos clientes, que são formadas por experiências passadas e, principalmente, pela propaganda boca a boca (SANTOS; ROSALEM, 2006).

A qualidade do serviço é determinada pela maneira como este é feito, impactando

na percepção do cliente e justificando sua impressão (MACOWSKI, 2007). Para Hoffmann (2006, p. 51), “a qualidade nos serviços possui, portanto, dois componentes: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente”. Assim, a expectativa do cliente é importante, pois influencia o processo de escolha pelo serviço (HOFFMANN, 2006).

Na busca por um bom atendimento aos clientes, os empreendedores, constantemente, procuram alternativas para melhorar a qualidade dos serviços (MACOWSKI, 2007). Neste aspecto, o modelo *ServQual* (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985) ajuda a entender qual o nível da qualidade do serviço, e como este é percebido pelos clientes e empresas, medindo a diferença entre as expectativas desses atores para excelência e suas percepções do serviço prestado. Conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a escala *ServQual* permite aos prestadores de serviços entenderem as expectativas dos clientes e suas percepções de serviços específicos, proporcionando entendimento necessário à realização de melhorias de qualidade ao longo do tempo.

A escala *ServQual* considera cinco dimensões como sendo as mais importantes para a avaliação da qualidade de serviços prestados, conforme apresentadas no quadro 1.

sobre as expectativas do cliente; a falha 2 é diferença entre as percepções da gerência sobre as expectativas do cliente e as especificações de qualidade do serviço; a falha 3 é diferença entre as especificações de qualidade do serviço e o serviço realmente entregue; a falha 4 é a diferença entre a prestação de serviços e o que é comunicado sobre o serviço aos clientes; e a falha 5 consiste na diferença entre as expectativas e percepções do cliente, sendo essa última considerada a mais importante. A empresa deve preocupar-se em dirimir essa falha, uma vez que ela é o contato final do cliente em relação à percepção do serviço.

Levando em consideração as dimensões abordadas e as falhas percebidas em relação à expectativa e à percepção dos serviços, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) criaram a Escala *ServQual* para mensurar a qualidade do serviço. Ela é dividida em duas partes de vinte e dois itens cada. A primeira parte busca medir a qualidade do serviço da empresa e a segunda, com os mesmos itens, busca medir a percepção do cliente sobre o serviço oferecido.

Entre as cinco dimensões abordadas, os clientes consideram as dimensões confiabilidade e tangibilidade como sendo mais e menos importante respectivamente (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1991). Os auto-

Quadro 1 – dimensões do modelo *ServQual*

Dimensão	Definição
Elementos tangíveis	Aparência de instalações físicas, qualidade dos equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.
Confiabilidade	Capacidade de executar o serviço prometido de maneira confiável e precisa.
Responsividade	Disposição de ajudar os clientes e fornecer um serviço rápido e atendimento ágil.
Segurança (ou garantia)	Conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança.
Empatia	Atenção que a empresa oferece a seus clientes de maneira individualizada e com qualidade.

Fonte: Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991, p. 423).

Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991) elaboraram cinco hipóteses quanto a distância entre a expectativa criada pelo cliente em relação ao serviço e como ele realmente é percebido. A falha 1 é a diferença entre as expectativas do cliente e as percepções da gerência

ressaltam ainda que, mesmo a escala tendo sido desenvolvida para um determinado setor, ela pode ser adaptada e utilizada em outros setores que prestam serviços desde que sejam feitas as alterações necessárias (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

2.3 VALOR PERCEBIDO DO PREÇO

A importância do construto valor é fundamental para a geração de vantagem competitiva. A geração de valor é a busca contínua das empresas, estando relacionada ao modo como elas realizam suas estratégias para atender às necessidades de clientes em relação a produtos e serviços (ITO *et al.*, 2012). Seu conceito possui diferentes sentidos (TOLEDO; MORETTI, 2016), sendo composto de funcionalidade, qualidade, preço e tempo, formando os atributos do produto ou serviço, somado a imagem e relacionamento (KAPLAN; NORTON, 1997).

O conceito de valor parte da ideia de valor de uso e valor de troca proposto por Adam Smith (SMITH, 1976). Em um sistema capitalista, o valor de uso é determinado pelas características próprias do artefato e pelo uso específico e concreto que se dá a ele por essas características. O valor de troca depende da magnitude determinada pela quantidade de trabalho socialmente necessário para produzir o bem (CARCANHOLO, 1998).

Se algo é abundante, não há valor de troca, mas sua escassez garante alto valor. Assim, o dinheiro passa a ter alto valor percebido em uma relação de consumo quando rara for sua posse e elevado for o preço do bem ou do serviço. Assim, “o preço real de cada coisa para o homem é o trabalho e o sacrifício que ele tem para sua aquisição. Logo, é caro o que é difícil de conseguir, ou aquilo que custa muito trabalho para adquirir; e é barato aquilo que pode ser conseguido facilmente ou com muito pouco trabalho.” (DE TONI; MAZON, 2013, p. 455).

A percepção de valor tem relação direta com sacrifício (preço) e benefício (qualidade) no processo de compra (DE TONI; MAZON, 2013), mas não é adequado simplificar a análise da variável preço somente enquanto componente monetário. O componente sociopsicológico amplia o conceito de valor ao atuar na relação entre custos e benefícios monetários e não monetários, de forma que, “quando o cliente paga um preço justo pelo benefício recebido,

sua intenção de (re) compra tende a aumentar.” (DE TONI; MAZON, 2013, p. 457).

Valor é aquilo pelo qual os clientes estão dispostos a pagar por produtos ou serviços que são oferecidos, em uma relação entre os benefícios esperados pelo produto ou serviço e o custo gerado para adquiri-lo (PORTER, 1980, 1985). Assim, valor passa a ser um “atributo que dá aos bens materiais sua qualidade de bens econômicos.” (SANDRONI, 1999, p. 625).

Contudo, a condição que anula a tomada de decisão por compra como resultado da relação custo x benefício é quando não há diferenças perceptíveis na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. Consequentemente, não existirá troca de fornecedor por parte do consumidor, já que o resultado provável para essa decisão é o aumento da percepção do sacrifício monetário incorrido pela troca (DE TONI; MAZON, 2013).

Depreende-se, assim, que a variável preço determina valor, que, por sua vez, quanto maior o valor tangível e intangível a empresa entregar para seus consumidores, maiores os níveis de preço que ela pode praticar (THEODORIDIS; CHATZIPANAGIOTOU, 2009). A relação preço x valor varia ao longo de um *continuum*, desde a percepção simples de que preço é fator determinante, até o entendimento de um complexo processo sociopsicológico de sacrifício x benefício percebido pelo consumidor (DE TONI; MAZON, 2013).

O valor percebido do preço é formado por um conjunto de representações mentais, impressões, convicções e redes de significados armazenadas na memória dos consumidores, sendo definido “como uma variável latente impactada por dimensões que traduzem uma convicção subjetiva, funcional, social, epistêmica, emocional e condicional associada ao preço de um produto ou serviço.” (DE TONI; MAZON, 2014, p. 551).

De Toni e Mazon (2014) criaram uma escala composta por seis itens para mensurar valor percebido do preço de produto (Quadro 8 da sessão procedimentos metodológicos). Os procedimentos de validação da escala realiza-

dos por eles foram avaliação de face e conteúdo por dois *experts* na área; ajustes necessários de indicadores de confiabilidade calculados junto a duas amostras de 114 e 45 consumidores, respectivamente. Por fim, os pesquisadores procederam à análise da validação e confiabilidade da escala purificada com base em outra amostra composta por 337 consumidores, por meio da técnica de modelagem de equações estruturais, entregando, assim, uma escala satisfatória (DE TONI; MAZON, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve os passos percorridos pelos autores para identificar quais os fatores da qualidade percebidos que geram valor percebido do preço do produto e colaboram para o desenvolvimento da vantagem competitiva em supermercados compactos. A fase inicial consistiu em procedimentos exploratórios e permitiu a visualização da área temática, viabilizou a definição dos construtos da pesquisa e os supostos relacionamentos entre eles. Os procedimentos centrais foram o levantamento de referências bibliográficas, a revisão dos textos selecionados e a identificação de possíveis escalas para a mensuração.

Os pesquisadores decidiram que a coleta de dados seria por meio de questionário estruturado e que ele seria dividido em duas partes: a primeira parte trazendo questões so-

bre dados demográficos e socioeconômicos dos respondentes; a segunda parte envolvendo as questões dos construtos do estudo - a escala de valor percebido do preço do produto (DE TONI; MAZON, 2014) com seis itens e a escala *ServQual* (PARASURAMAN; ZEITAML; BERRY, 1985) com 22 itens divididos em cinco importantes aspectos de qualidade: elementos tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança, empatia.

Todas as variáveis foram mensuradas em uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos com extremos de 1 para “discordância total” e 5 para a “concordância total”. Em seguida, decidiu-se que um estudo de campo seria desenvolvido em quatro supermercados compactos na Cidade de Goiás (GO). A coleta de dados ocorreu entre outubro e novembro de 2019, constituída por 160 pessoas abordadas nas filas dos caixas dos supermercados, sendo 19% dos respondentes abordados no supermercado A; 26% dos respondentes abordados no supermercado B; 29% dos respondentes abordados no supermercado C; e 25% dos respondentes abordados no Supermercado D. A partir daí, procedeu-se uma avaliação exploratória, com a verificação da existência de valores atípicos e valores faltantes. Esse procedimento não indicou a necessidade de exclusão ou de entradas de variáveis.

Os quadros de 2 a 6 apresentam os itens desenvolvidos por Parasuraman, Zeitaml e Berry (1985), os quais representam a escala proposta por estes.

Quadro 2 – Elementos Tangíveis (ET)

1	O supermercado apresenta equipamentos em boas condições (leitores de preços, carrinhos, balanças, etc.).
2	As instalações físicas desse supermercado são agradáveis (limpeza, corredores, gôndolas, etc.).
3	Os funcionários possuem boa aparência (uniformes, higiene pessoal, etc.).
4	Nesse supermercado, os materiais de comunicação são de qualidade (sinalização, cartazes, panfletos, etc.).

Fonte: Parasuraman, Berry e Zeitaml (1985).

Quadro 3 – Responsividade (Resp.)

5	O supermercado apresenta informações exatas por parte dos funcionários (preços, serviços, prazos, etc.).
6	Nesse supermercado, os clientes são prontamente atendidos.
7	Nesse supermercado, os funcionários estão sempre dispostos para ajudar os clientes.
8	O supermercado está sempre disponível para atender às solicitações dos clientes.

Fonte: Parasuraman, Berry e Zeitaml (1985).

Quadro 4 – Confiabilidade (Conf.)

9	O supermercado cumpre os prazos divulgados (serviços, ofertas, promoções, etc.).
10	O prazo de entrega em domicílio é feito no prazo combinado.
11	Nesse supermercado, os funcionários se interessam em resolver os problemas dos clientes.
12	Os serviços oferecidos pelo supermercado são confiáveis.
13	O cadastro dos clientes é mantido de forma atualizada e correta.

Fonte: Parasuraman, Berry e Zeitaml (1985).

Quadro 5 – Segurança (Seg.)

14	Os funcionários apresentam postura que inspira confiança nos clientes.
15	Os funcionários desse supermercado conseguem inspirar segurança ao solucionar as dúvidas dos clientes.
16	Os funcionários possuem conhecimento daquilo que fazem.
17	Os funcionários do supermercado são cordiais com os clientes.

Fonte: Parasuraman, Berry e Zeitaml (1985).

Quadro 6 – Empatia (Empat.)

18	Nesse supermercado, recebo atenção individualizada.
19	O horário de funcionamento é conveniente para atender aos clientes.
20	Esse supermercado consegue atender às minhas necessidades específicas.
21	Nesse supermercado, os funcionários prestam atendimento personalizado.
22	Nesse supermercado, os interesses do cliente são tratados com prioridade.

Fonte: Parasuraman, Berry e Zeitaml (1985).

Os pesquisadores também decidiram utilizar uma escala de localização (quadro 7), por ser uma importante variável no âmbito do varejo para a atração do público-alvo (BOONE; KURTZ, 1998).

Quadro 7 – Localização (Loc.)

23	Existe facilidade de acesso ao supermercado (ruas, avenidas, veículos, etc.).
24	A distância é um aspecto que interfere na escolha desse supermercado.
25	Esse supermercado está bem localizado.

Fonte: elaborado pelos autores.

Os itens de valor percebido do preço do produto desenvolvidos por De Toni e Mazon (2014) estão apresentados no quadro 8.

Quadro 8 – Valor Percebido do preço do produto (VP)

26	O dinheiro que gastaria com este produto seria bem gasto.
27	O velho ditado “Você recebe o que você paga” é verdadeiro para este produto.
28	O conjunto de benefícios deste produto é compatível com o conjunto de sacrifícios realizados.
29	O benefício que obteria na compra deste produto é muito alto.
30	O preço deste produto é adequado ao que eu recebo pelo meu dinheiro.
31	Considero que o preço deste produto expressa o real valor no mercado.

Fonte: De Toni e Mazon (2014).

O quadro 9 apresenta as variáveis sociodemográficas utilizadas nesta pesquisa.

Quadro 9 – Variáveis sociodemográficas

32	Frequência
33	Faixa Etária
34	Estado Civil
35	Gênero
36	Nível de Escolaridade

Fonte: elaborado pelos autores.

As hipóteses da pesquisa são descritas como:

H1: Os aspectos tangíveis do serviço influenciam, positivamente, a percepção de valor;

H2: A responsividade do serviço influencia, positivamente, a percepção de valor;

H3: A confiabilidade do serviço influencia, positivamente, a percepção de valor;

H4: A segurança do serviço influencia, positivamente, a percepção de valor;

H5: A empatia do serviço influencia, positivamente, a percepção de valor;

H6: A localização influencia, positivamente, a percepção de valor.

Após a avaliação exploratória da coleta de dados, decidiu-se proceder à análise das hipóteses. A regressão linear múltipla foi a técnica estatística utilizada, pois permite verificar, simultaneamente, todas as hipóteses da pesquisa, além de verificar a importância relativa de cada uma delas sobre o valor percebido do preço do produto no processo de desenvolvimento da vantagem competitiva em supermercados compactos (HAIR *et al.*, 2005). A regressão linear múltipla é uma das técnicas estatísticas mais utilizadas por pesquisadores em ciências sociais aplicadas, mormente nas pesquisas em *marketing* para estudar relações entre variáveis com o objetivo de predição (MALHOTRA, 2001).

A regressão linear múltipla é uma ferramenta estatística que utiliza a relação de mais de duas variáveis, de forma que uma variável dependente (resposta) possa ser explicada por essas (NETER, 1996). Foi considerado o valor percebido do preço do produto como variável dependente (quadro 8) e as variáveis relacio-

nadas nos quadros de 2 a 7, como as independentes. Como as variáveis preditoras (quadros 2 a 7) são validadas na literatura, todas foram incluídas, ao mesmo tempo, no modelo de regressão linear múltipla pelo método *enter* de entrada de variáveis.

Para além da regressão linear múltipla, os pesquisadores analisaram, por meio da média, as características sociodemográficas dos respondentes e, mediante a técnica de tabela cruzada, realizaram o cruzamento dos supermercados com as variáveis independentes da pesquisa para verificação nos níveis de qualidade percebida (tabela 3). Para ambas as análises, utilizou-se a recomendação de Costa *et al.* (2009). Quando se utiliza escala *likert* de 5 pontos, deve-se adotar que valores de média até 3 são considerados baixos, de 3 a 4 são considerados intermediários, e de 4 a 5 são avaliados como elevados. Todos os procedimentos estatísticos foram realizados no software MiniTab versão 19.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A tabela 1 apresenta os coeficientes estimados (β) da relação entre as variáveis independentes e a dependente. O p.valor apresenta a significância de cada relação. Os testes de Fator de Inflação da Variância (VIF) confirmam a ausência de multicolinearidade entre as variáveis independentes, pois $VIF < 5$ (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009).

Tabela 1 – Coeficientes do modelo selecionado

Construtos	Coefficiente β	Estatística t	Sig. (p. valor)	VIF
Constante	1,2	4,31	0,0000	---
Tangíveis	-0,1355	-1,58	0,1000	2,77
Responsividade	0,360	3,07	0,0020	4,82
Confiabilidade	0,055	0,47	0,6380	3,67
Segurança	0,014	0,14	0,8880	4,24
Empatia	0,219	2,12	0,0350	3,11
Localização	0,0959	1,54	0,1000	1,15

Fonte: dados da pesquisa.

O coeficiente de determinação (R^2) do modelo de regressão selecionado apresentado na tabela 2 evidencia que, aproximadamente, 38% da variância do valor percebido do preço do produto é explicada pelas variáveis independentes. O valor do erro-padrão da estimativa é de 0,5. Um valor baixo assim indica que as observações estão próximas da linha ajustada.

Tabela 2 – Indicadores de ajuste para o modelo selecionado

R^2	R^2 ajustado	Erro-Padrão da Estimativa
0,3793	0,3550	0,5000

Fonte: dados da pesquisa.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra foi constituída de 160 respondentes abordados nas filas dos caixas dos quatro supermercados compactos da Cidade de Goiás (GO). Quanto à faixa etária da população de respondentes pesquisada, verificou-se que 41,87% têm entre 18 e 29 anos; 15% têm entre 30 e 39 anos; 12,5% têm idade entre 40 e 49 anos; 14,38% têm idade entre 50 e 59 anos; e 16,25% têm idade entre 60 anos ou mais de idade. Verificou-se que, independentemente da faixa etária, majoritariamente houve uma percepção intermediária de valor percebido do preço do produto ($3,0 < X \leq 4,0$) pela população pesquisada.

Quanto à frequência com que vão ao supermercado, 59% dos respondentes vão uma ou mais vezes por semana; 26% vão duas vezes por mês; 12% vão uma vez por mês, e 3% da amostra demoram mais de um mês para ir ao supermercado. Verificou-se que 67,36% das pessoas que frequentam supermercados até duas vezes por mês têm percepção intermediária de valor percebido do preço do produto ($3,0 < X \leq 4,0$),

enquanto 60% daquelas que demoram mais de um mês para ir ao supermercado têm uma percepção baixa de valor ($X \leq 3,0$).

Quanto ao valor percebido do preço do produto, verificou-se que 63,75%, 65,52%, 90,90% e 81,81% dos clientes dos supermercados A, B, C e D respectivamente possuem uma percepção intermediária de valor do preço do produto ($3,0 < X \leq 4,0$).

De acordo com dados sociodemográficos da amostra, 79% dos respondentes possuem uma renda familiar mensal entre 1 e 3 salários-mínimos. Esses dados conferem com o panorama da renda *per capita* média da população do município de Goiás (GO), que é de 2,1 salários-mínimos (IBGE, 2018). Do restante, 15% da amostra possui renda familiar mensal entre 4 a 6 salários-mínimos, 4% possui renda familiar mensal entre 7 e 9 salários-mínimos; e apenas 2% dos respondentes possuem renda familiar mensal acima de 10 salários-mínimos.

Na comparação entre o valor percebido

do preço do produto e a renda familiar, verificou-se que famílias com renda de até 9 salários-mínimos têm, majoritariamente, percepção intermediária de valor de preço do produto ($3,0 < X \leq 4,0$), enquanto as famílias com renda acima de 10 salários têm uma percepção equânime de valor percebido.

Quanto à distribuição por grupo familiar, 65% dos respondentes pertencem a famílias compostas por até 3 pessoas; 33% dos respondentes pertencem a famílias compostas de 4 a 6 pessoas; 1% dos respondentes pertencem a famílias de 7 a 9 pessoas e 1% dos respondentes pertencem a famílias com mais de 9 pessoas. A comparação entre o construto valor percebido do preço do produto e o grupo familiar demonstrou que 100% dos grupos familiares com sete pessoas ou mais têm percepção intermediária de valor do preço do produto ($3,0 < X \leq 4,0$).

Para discussão dos dados da tabela 1, a leitura do modelo de regressão linear múltipla encontrado é valor percebido do preço do produto = $1,2 - 0,1355$ (o supermercado possui aspectos tangíveis) + $0,3600$ (o supermercado apresenta aspectos de responsividade) + $0,0550$ (o supermercado apresenta aspectos de confiabilidade) + $0,0140$ (o supermercado apresenta aspectos de segurança) + $0,2190$ (o supermercado apresenta aspectos de empatia) + $0,0959$ (o supermercado apresenta aspectos de localização). **(Equação 1)**.

Dessa forma, verificou-se que, das 6 hipóteses formuladas, H1, H3 e H5 foram refutadas. Das variáveis apresentadas na tabela 1, confiabilidade e segurança possuem nível de significância acima de 0,1, demonstrando que não se encontram relacionadas, significativamente, com o valor percebido do preço do produto. Esse resultado contraria pesquisas anteriores que verificaram a confiabilidade e a segurança como fatores de relevância como diferenciais de atuação estratégica em MPEs dos setores de comércio e serviços (CUKIER; SILVA, 2012; CUKIER; COSTA, 2013), muito embora, nestes estudos, não se analisou qualidade percebida ao valor de preço percebido de produto.

A hipótese da variável tangíveis (H1) foi refutada, pois o resultado da regressão apresentou o sentido inverso da relação com a variável valor percebido do preço do produto ($\beta = -0,1355$, $p = 0,1$). Cabe ressaltar que essa verificação contraria estudos de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991), em que a confiabilidade foi um dos fatores considerados importantes, embora, neste estudo, não se tenha analisado a qualidade percebida e suas implicações ao valor de preço percebido de produto.

Os aspectos tangíveis foi o único dos fatores relacionados, negativamente, com nível de valor percebido do preço do produto, reduzindo a estimativa do valor para o nível de valor percebido do preço do produto em $0,1355$ desvio-padrão. Na análise descritiva, verificou-se que somente 6,35% dos entrevistados com renda de até três salários-mínimos possuem uma percepção elevada de valor percebido do preço do produto, o que pode ajudar a justificar essa correlação negativa entre aspectos tangíveis e nível de valor percebido do preço do produto. No modelo proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), as instalações físicas, o ambiente do supermercado, os funcionários, assim como os materiais de comunicação são atributos percebidos pelos clientes como geradores de valor. Conforme De Toni e Mazon (2014, p. 551), “É certo que o valor percebido *per se* já incorpora um componente de preço, que está relacionado ao sacrifício monetário ou custo para a obtenção do produto.” Com efeito, somente um pequeno percentual de pessoas de baixa renda da pesquisa está disposto a realizar sacrifício monetário para compra de produtos nos supermercados.

Essa relação negativa entre aspectos tangíveis e valor percebido do preço do produto pode ser explicada pelo fato de os clientes perceberem que o conforto, a comodidade e as instalações dos supermercados não correspondem aos preços praticados pelos supermercados da Cidade de Goiás (GO), tornando os aspectos tangíveis incompatíveis com o valor percebido dos preços de produtos praticados no mercado e as rendas familiares na Cidade de Goiás.

A hipótese (H2) de que a responsividade do serviço contribui, positivamente, para o valor percebido do preço do produto foi aceita com um acréscimo de 0,3600 desvio-padrão, na estimativa do nível de valor percebido do preço do produto ($\beta=0,360$, $p<0,1$). A análise descritiva demonstrou que 80,76% dos entrevistados com 60 anos ou mais de idade possuem nível intermediário de percepção de valor do preço. Nesse caso, devido à elevada faixa etária, há evidências de que os clientes são motivados pela maneira como são atendidos, no que diz respeito à vontade de ajudar por parte dos funcionários, possibilitando um atendimento ágil e pontual. Furuta (2002) e Nascimento (2006) corroboram esse resultado, afirmando que a qualidade no atendimento está relacionada à percepção de valor para o cliente, pois estes buscam estabelecimentos que forneçam atendimento diferenciado.

A hipótese (H3) foi refutada. Embora a confiabilidade na resolução de problemas e nos serviços apresente influência positiva no nível de valor percebido do preço do produto, com acréscimo de 0,055 desvio-padrão, essa relação não foi, estatisticamente, significativa ($p=0,638$), pois p -valor $>0,1$.

Assim como ocorreu com a variável confiabilidade, o fato de o supermercado apresentar segurança contribui, positivamente, para a percepção de valor do preço em 0,014 desvio-padrão. Contudo, a hipótese (H4) de que segurança na prestação do serviço contribui, positivamente, para a percepção de valor dos clientes não demonstrou uma relação estatisticamente significativa ($p=0,888$), pois p -valor $>0,1$.

A hipótese (H5) de que a empatia do serviço contribui, positivamente, para o valor

percebido do preço do produto foi comprovada com acréscimo de 0,2190 desvio-padrão e nível de significância aceitável ($\beta=0,219$; $p<0,1$). A evidência nesse caso diz respeito aos clientes considerarem a atenção que recebem, tanto por parte dos funcionários, como também da administração do supermercado, na resolução de demandas, o que agrega valor percebido do preço do produto (NASCIMENTO, 2006).

A hipótese (H6) foi comprovada com acréscimo de 0,959 desvio-padrão e nível de significância aceitável ($\beta=0,959$; $p<0,1$). Para Porter (1980, 1985), a vantagem competitiva surge por meio das atividades individuais da empresa, sendo a localização considerada um determinante para tal fim. Vários autores concordam que a localização é um mecanismo de atratividade para escolha, retenção e fidelização dos clientes (MASON; MAYER; EZELL, 1991; BOONE; KURTZ, 1998; PARENTE, 2000; MATTAR, 2011; MOREIRA; SOUSA; MOREIRA, 2014). Tendo a Cidade de Goiás (GO) uma vasta área territorial de 3.108,019 km² (IBGE, 2018), e com 59% da amostra frequentando os supermercados compactos da cidade uma ou mais vezes por semana (sessão 4.9), a localização das lojas torna-se uma variável importante para influenciar, positivamente, o valor percebido do preço do produto.

A tabela 3 apresenta o cruzamento dos supermercados com as variáveis independentes. Os supermercados ficaram com níveis intermediários de percepção quanto às variáveis predictoras de valor do preço do produto.

Tabela 3 – Supermercados X Variáveis Independentes da Pesquisa

Supermercado	ET.	Resp.	Conf.	Seg.	Empat.	Loc.
A	3,6612	3,5645	3,6903	3,6935	3,4000	3,7526
B	3,9583	4,0000	3,7952	4,0000	3,8428	3,9047
C	4,0000	4,0543	4,0000	4,1358	3,7739	3,5217
D	3,1463	3,1890	3,2439	3,1402	3,0000	3,4390

Fonte: dados da pesquisa.

Daft (1999, p. 149) destaca que “a competência essencial de uma empresa é alguma coisa que a organização faz essencialmente bem em comparação com os seus concorrentes”. Logo, as variáveis da escala *ServQual* nem a variável localização não foram elementos importantes de diferenciação entre os supermercados concorrentes.

5 CONCLUSÕES, SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo do artigo foi identificar a influência da qualidade percebida sobre o valor percebido do preço do produto no processo de desenvolvimento da vantagem competitiva em supermercados compactos. Para tanto, coletaram-se dados de uma amostra de 160 clientes distribuídos em quatro supermercados compactos na Cidade de Goiás (GO). A técnica de regressão linear múltipla foi adequada para responder à pergunta da pesquisa, uma vez que o modelo gerado (equação 1) demonstrou que os supermercados compactos possuem aspectos da qualidade percebida representados pela responsividade, empatia e tangíveis, além da variável localização, como fatores relacionados ao valor percebido do preço do produto.

O objetivo da pesquisa foi alcançado, pois se demonstrou a influência dos fatores da qualidade percebida no valor percebido do preço do produto em supermercados compactos. Contudo, os dados da tabela cruzada demonstraram evidências de que responsividade, empatia, tangíveis e localização (tabela 3) não podem ser consideradas fontes geradoras de vantagem competitiva para nenhum desses supermercados concorrentes; ou seja, os supermercados analisados não destoam entre si quanto à criação de valor por meio de estratégias na qualidade de serviços, o que gera uma aproximação em nível estratégico entre eles. Com efeito, os gestores precisam desenvolver novas ações estratégicas para a geração de valor se quiserem obter maior participação de mercado nesse setor de baixas barreiras de entrada, principalmente em época de crise eco-

nômica em que a sobrevivência do negócio é sensibilizada.

Desde os anos 1990, os supermercados brasileiros vêm readequando as estruturas dos seus negócios e realizando investimentos na busca por eficiência operacional e técnica em ações que demonstram a capacidade de resposta aos movimentos da demanda. Contudo, ainda é incipiente o investimento dos supermercados compactos em melhorias da qualidade de atendimento ao cliente por meio de comércio eletrônico. Da mesma forma com que, nos anos 1990, a automação na frente de loja com leitores ópticos nos caixas e a utilização de sistema de distribuição com transferência eletrônica de informação entre computadores sofisticaram o setor de varejo de autosserviço brasileiro, é provável que investir no atendimento ao cliente por meio de comércio eletrônico amplie o valor percebido do preço do produto no processo de desenvolvimento da vantagem competitiva em supermercados compactos.

A primeira indicação de pesquisa futura é comparar o desempenho de supermercados que utilizam a estratégia de vendas *online* com aqueles que não a adotam. Para isso, é sugerido utilizar uma métrica comparativa do desempenho dos supermercados (Faturamento bruto, ROA, participação de mercado, entre outras), o que permitiria melhor explicar o posicionamento dos empreendimentos mediante a exploração de competências, percepção de mercado e de oportunidades.

Outra indicação de pesquisa futura é verificar o porquê de grande parcela dos clientes que recebem até três salários-mínimos terem manifestado uma percepção intermediária de valor percebido no preço do produto. Será que pode ser a sensibilização econômica? Será que consumidores com maior poder econômico desprezam os fatores aqui mencionados? (O que levaria a entender estratégias diferentes para níveis socioeconômicos diferentes). Também cabe analisar em pesquisa futura que envolva supermercados compactos as razões da confiabilidade e segurança não serem significativas para o valor percebido, haja vista serem fato-

res que, em geral, são significantes (FURUTA, 2002; NASCIMENTO, 2006).

Outra limitação da pesquisa é terem sido analisados somente supermercados da Cidade de Goiás (GO), o que impede a generalização dos resultados para além da cidade. Devido à representatividade do setor de varejo de autosserviço para a economia nacional, sugere-se ampliar a pesquisa para outros municípios, como oportunidade de trabalhos futuros, com vistas a abordagens mistas dos fatores da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- AILAWADI, K.L.; KELLER, K.L. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. **Journal of Retailing**, v. 80, n. 4, p. 331–342, 2004.
- BARBANTE, L. A. J. *et al.* Estratégias de Marketing e Vantagem Competitiva: Estudo de Caso das Vendas de Seminovos da Concessionária Toyopar em Londrina-pr. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Seget, 2012. p. 1- 6.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARROS, A. S. **As centrais de negócios como alternativa de estratégia competitiva dos pequenos e médios supermercados: estudo de caso da rede litoral de supermercados**. 2007. Dissertação (Mestrado em Organização e gestão) - Universidade Católica de Santos, Santos, SP, 2007.
- BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. Tradução Eduardo Teixeira Ayrosa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BOLTON, L. E.; WARLOP, L.; ALBA, J. W. Consumer perceptions of price (un)fairness. **Journal of Consumer Research**, v. 29, n. 4, p. 474-491, 2003.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LCT. BNDES. Comércio varejista supermercados, 1998.
- BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho – uma Abordagem Baseada em Valor. **RAC**, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.
- CARCANHOLO, M. D. A importância da categoria valor de uso na teoria de Marx. **PESQUISA & DEBATE**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 17-43, 1998.
- COLLA, J. E. *et al.* Alinhamento das ações estratégicas em uma pequena empresa supermercadista paranaense. **Revista de Administração IMED**, v. 3, n. 3, p. 146-162, 2013.
- CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (coord.). **Análise multivariada: para cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.
- COSTA F. J. *et al.* Uma análise do interesse de estudantes de administração pela área de marketing. **Revista de Negócios**, v. 14, n. 3, p. 54-71, 2009.
- CUKIER, R.; SILVA, O. R. Análise dos gaps da qualidade de serviços medido pelo modelo servqual em farmácia de manipulação. **ENIAC Pesquisa**, v. 1, n. 1, p. 77-91, 2012.
- CUKIER, R.; COSTA, M. A. M. da. Disfunção Competitiva: análise do nível das lacunas (Gaps), pelo modelo Servqual, em farmácias de manipulação em municípios do Estado de São Paulo. **Revista Científica Hermes**, v. 8, p. 70-91, 2013.
- DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

- DALONGARO, R. C.; PIRES, D. B.; FROMMING, L. M. S. Análise do cenário mercadológico com os supermercados em uma região de fronteira. **REVISTA GESTO**, v 3, n. 1, p. 18-30, 2015.
- DE TONI, D.; MAZZON, J. A. Imagem de preço de produto: proposição de um modelo conceitual. **Revista de Administração – RAUSP**, v. 48, n. 3, p. 454-468, 2013.
- DE TONI, D.; MAZZON, J. A. Teste de um modelo teórico sobre o valor percebido do preço de um produto. **Revista de Administração – RAUSP**, v. 49, n. 3, p. 549-565, 2014.
- FERREIRA, M.; VENÂNCIO, M.; ABRANTES, L. Análise da eficiência do setor de supermercados no Brasil. **Economia Aplicada**, v. 13, n. 2, p. 333-347, 2009.
- FLORIANI, D. **O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira**. 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2010.
- FURUTA, E. C. **Razões de escolha de supermercado de vizinhança como local de compra**. São Paulo: USP, 2002.
- GARCIA, L. M. B. **Coesão relacional e mecanismos formais e informais de coordenação em redes de supermercados de pequeno porte no estado de São Paulo**. 2011. 292 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GENNARI, A. M. Globalização, Neoliberalismo e Abertura Econômica no Brasil nos Anos 90. **Pesquisa & Debate**, v. 13, n. 21, p. 30-45, 2002.
- GUEDES, A. A. *et al.* Capacidades Dinâmicas e Vantagens Competitivas: Um Estudo em uma Construtora Com Foco No Mercado Baixa Renda. **Caderno de Administração**, v. 24, n. 2, 29-44, 2016.
- HALFIN, R. **Inovação em Serviços no Segmento de Supermercados: um estudo das inovações realizadas no setor a partir da análise das competências das empresas e seus reflexos sobre as condições de atendimento**. 2007. 99 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Plesbeteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.
- HERMES, L, C, R.; CRUZ, C. M. L.; SANTINI, L. Vantagens Competitivas do Mix de Varejo sob a Ótica da VRIO: um Estudo de Caso em um Supermercado Independente. **Brazilian Journal of Marketing**, v. 15, n. 3, p. 373-389, 2016.
- HOFFMANN, A. S. **A percepção da qualidade na prestação de serviços públicos: estudo de caso da Niterói Terminais Rodoviários – NITER**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2006.
- IBGE. **Trabalho e Rendimento**. 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/go/goias/panorama>. Acesso em: 5 out. 2020.
- ITO, N. C. *et al.* Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 290-307, 2012.
- KAPLAN, S R.; NORTON P. D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MACOWSKI, D. H. **A qualidade dos serviços prestados por uma instituição de ensino superior pública na visão dos graduandos: análise estatística segundo o método SERVQUAL**. 2007. Dissertação (Mestrado em Métodos Numéricos em Engenharia). Universidade Federal

- do Paraná, Curitiba, 2007.
- MALHOTRA, K. N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MASON, J. B.; MAYER, M. L.; EZELL, L. **Retailing**. New York: Richard Irwin & Sons, 1991.
- MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.
- MONROE, K.B. **Pricing: making profitable decisions**. New York: McGraw-Hill, 1990.
- MOREIRA, H. S.; SOUSA, C. V.; MOREIRA, M. A. Marketing de Varejo em Ambiente Competitivo: Estratégias Adotadas por Pequenos Varejistas Supermercadistas da Região Metropolitana de Belo Horizonte/MG. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*, 8., 2014, Goiânia. **Anais [...]**. Goiânia: Egepe, 2014. Disponível em: <http://www.egepe.org.br/anais/tema03/74.pdf>. Acesso em: 1 maio 2020.
- NASCIMENTO, C. A. X. D. **Fatores determinantes da qualidade percebida na comercialização de carne bovina fresca em supermercados de Campo Grande/MS**. 2006.
- Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Universidade Federal de Mato Grosso, Campo Grande, Mato Grosso, 2006.
- NETER, J. et al. **Applied Linear Statistical Models**. Boston, MA: McGraw-Hill, 1996.
- NUNES FILHO, R. Sempre adiante, apesar dos desafios. **Superhiper**, v. 45, n. 514, p. 14-17, 2019.
- PARASURAMAN, A. P.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL). **Journal of Marketing**, v. 49, p. 1-50, 1985.
- PARASURAMAN A, P.; BERRY L. L.; ZHEITMAL V. A. Refinement and reassessment of the SERVQUAL dimensions. **J Retailing**, v. 67, n. 4, p. 420-50, 1991.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PITELIS, C. N. The Co-Evolution of Organizational Value Capture, Value Creation and Sustainable Advantage. **Organization Studies**, v. 30, n. 10, p.1115-1139, 2009.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.
- QUEIROZ, T. S.; SOUZA, T.; GOUVINHAS, R. P. Estratégia de marketing como um diferencial na escolha do supermercado de bairro. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 3, p. 58-84, 2008.
- ROJO, F. J. G. Qualidade total: uma nova era para os supermercados. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 4, p. 26-36. 1998.
- SANDRONI, P. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.
- SANTOS, A, L. dos; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. (coord.). **Micro e Pequenas Empresas Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: IPEA, 2012. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenasempresas.pdf. Acesso em: 17 abr. 2020.
- SANTOS, A. C.; ROSALEM, V. Qualidade

como Vantagem Competitiva: um Estudo em Empresa Atacadista. *In: SIMPOSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 2006, Resende, RJ. **Anais** [...]. Resende, RJ.: SEGET, 2006. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/596_QUALIDADE%20COMO%20VANTAGEM%20COMPETITIVA.pdf. Acesso em: 1 maio 2020.

SALUNKE, S.; WEERAWARDENA, J.; MCCOLL-KENNEDY, J. R. Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: insights from project-oriented service firms. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 1251-1263, 2011.

SESSO FILHO, U. A. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**. 2003. Tese (Doutorado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

SILVEIRA, J. A.; LEPSCH, S. L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **Revista de Administração**, v. 32, n. 2, p. 5-13, 1997.

SMITH, A. The wealth of nations. *In: RAPHAEL, D. D.; MACFIE, A. L. (ed.). The Glasgow edition of the works and correspondence of Adam Smith*. Oxford: Clarendon Press, 1976.

THEODORIDIS, P.; CHATZIPANAGIOTOU, K. Store image attributes and customer satisfaction across different customer profiles within the supermarket sector in Greece. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 5/6, p. 708-734, 2009.

TOALDO, A. M. M.; ABEL SOBRINHO, Z.; CAMARGO, S. M. Processo de formulação de layouts em supermercados convencionais no Brasil. **REGE**, v. 17, n. 4, p. 451-469, 2010.

TOLEDO, G. L.; MORETTI, S. L. DO A. Valor para o Cliente e Valor do Cliente: Conceitos e Implicações para o Processo de Marketing.

Desenvolvimento em Questão, v. 14, n. 35, p. 400-419, 2016.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

WERNER, A.; SEGRE, L. M. Estratégias, competências e crescimento: uma visão sobre o segmento de supermercados. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 25., 2001, Campinas. **Anais** [...]. São Paulo: ANPAD, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-eso-839.pdf>. Acesso em: 2 maio 2020.

WILDER, A. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**. 2003. 208 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, 2003.

WOERTER, M.; ROPER, S. Openness and innovation - Home and export demand effects on manufacturing innovation: Panel data evidence for Ireland and Switzerland. **Research Policy**, v. 39, p. 155-164, 2010.

ARTIGOS

IMPACTO DO PROGRAMA “MAIS LEITE SAUDÁVEL” EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO DE LATICÍNIOS DA MESORREGIÃO DO CAMPO DAS VERTENTES – MINAS GERAIS**THE IMPACT OF “MORE HEALTHY MILK” PROGRAM IN A DAIRY INDUSTRY IN THE CAMPO DAS VERTENTES MESOREGION - MINAS GERAIS**

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar o impacto do Programa Mais Leite Saudável no resultado de uma indústria do setor lácteo da mesorregião dos Campos das Vertentes. Essa análise contribui para avaliar os impactos financeiros e tributários do programa, bem como os resultados econômicos da empresa com a implantação do programa. No estudo de caso, foram analisadas as demonstrações contábeis de uma indústria do setor lácteos. Procurou-se avaliar os incentivos fiscais na compra do leite *in natura*, que é o aproveitamento dos créditos presumidos de PIS e COFINS. Constatou-se, que desde seu lançamento em outubro de 2015, o programa beneficiou mais de sessenta mil produtores. O Mais Leite Saudável representou uma economia de capital de, aproximadamente, um milhão e quatrocentos mil reais, viabilizando a ampliação da indústria e investimentos em novos produtos e equipamentos.

Palavras-chave: Mais Leite Saudável. Tributos. Laticínio.

ABSTRACT

The general objective of this study was to analyze the impact of the More Healthy Milk Program on the result of a dairy industry in the Campos das Vertentes mesoregion. This analysis contributes to assess the financial and tax impacts of the program, as well as the company's economic results with the implementation of the program. In the case study, the financial statements of a dairy industry were analyzed. It was sought to evaluate the tax incentives on the purchase milk *in natura*, which is the use of the presumed PIS and COFINS credits. It was found that since its launch in October 2015, the program has benefited more than

Robert Wiliam Fernandes da Silva
robertsilva1997.rf@gmail.com
Graduando em Ciências
Contábeis pela Universidade
Federal de São João del-Rei.
São João del Rei - MG - BR.

Luiz Gustavo Camarano Nazareth
luizgustavo@ufsj.edu.br
Doutor em Administração.
Professor da Universidade
Federal de São João del-Rei.
São João del Rei - MG - BR.

Mário Sérgio de Almeida
marioalmeida@ufsj.edu.br
Doutor em Administração.
Professor da Universidade
Federal de São João del-Rei.
São João del Rei - MG - BR.

André Luiz Bertassi
bertassi@ufsj.edu.br
Doutor em Administração.
Professor da Universidade
Federal de São João del-Rei.
São João del Rei - MG - BR.

sixty thousand producers. The More Healthy Milk program represented a capital saving of approximately one million four hundred thousand reais, enabling the expansion of the industry and investments in new products and equipment.

Keywords: More Healthy Milk. Tax. Dairy Industry

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o total de propriedades rurais é, de aproximadamente, 5,07 milhões de unidades, segundo censo realizado em 2017 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019). Dados do IBGE ainda demonstram que, nesses estabelecimentos, agropecuários, trabalham, aproximadamente, 15 milhões de pessoas na pecuária.

“O Brasil é um dos maiores produtores de leite do mundo, e Minas Gerais é maior bacia leiteira do País.” (BARBOSA *et al.*, 2019, p. 2). Neste estado, são mais de 150 laticínios filiados ao Sindicato da Indústria de Laticínios no estado de Minas Gerais (SILEMG, 2019), em que a principal fonte de riqueza é a produção de queijos artesanais e industriais, além da venda de leite *spot* e creme industrializados. Foram mais de 6,2 bilhões de litros de leite captados no primeiro trimestre e 5,86 bilhões de litros no segundo trimestre de 2019 pelos estabelecimentos credenciados e fiscalizados por algum órgão federal, estadual ou municipal (EMBRAPA, 2019). Barbosa *et al.* (2019) evidenciam a relevância desse insumo e da empregabilidade nos municípios mineiros.

Neste contexto, o Governo Federal, em parceria com o Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA), instituiu, em 2015, o Programa Mais Leite Saudável por meio da Lei nº 13.137, de 19 de junho de 2015. Essa norma tem o intuito de incentivar os laticínios a melhorar a qualidade do leite *in natura* captados por eles, dando aos contribuintes o direito da utilização dos créditos presumidos de PIS/PASEP e COFINS, oriundos da aquisição do lei-

te *in natura*, quando utilizados como insumo (BRASIL, 2015b). Para usufruir de tal benefício, as indústrias de laticínios devem desenvolver um projeto no qual o produtor seja o principal beneficiado por meio de investimentos na qualidade do leite. Esses projetos, por sua vez, devem ser protocolados e aprovados pelo MAPA, utilizando-se, no mínimo, 5% do valor de créditos presumidos.

Poderão beneficiar-se do Programa Mais Leite Saudável as pessoas jurídicas, inclusive cooperativas, regularmente habilitadas, provisória ou definitivamente, perante o Poder Executivo, na forma estabelecida no Decreto nº 8.533/2015, e na IN RFB nº 1.590/2015. Os créditos presumidos adquiridos por meio do programa poderão ser utilizados para desconto do valor da contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS devidas em cada período de apuração (BRASIL, 2015a). Ainda que não aproveite em determinado mês, o crédito presumido poderá ser utilizado nos meses subsequentes (BRASIL, 2015a).

Para Grandis (2018), esse programa deveria visar ao aumento da eficiência e qualidade do leite, sendo, também, uma ferramenta para orientação e auxílio aos produtores de leite, buscando melhores índices de qualidade e produtividade do leite, assim como a geração de renda e melhoria da qualidade de vida dos produtores. Diante dessas constatações, tem-se o seguinte problema de pesquisa: qual o impacto do Programa Mais Leite Saudável em uma indústria do setor Lácteo da Mesorregião dos Campos das Vertentes? Acredita-se que esta pesquisa se justifica na relevância da identificação do quão vantajoso pode ser a implantação do Programa Mais Leite Saudável nas pessoas jurídicas, inclusive cooperativas, a fim de não somente diminuir sua carga tributária, mas, paralelamente, aumentar a qualidade do leite adquirido do produtor rural.

Logo, o objetivo central desta pesquisa é mensurar o impacto do Programa Mais Leite Saudável no resultado de uma indústria do setor lácteo da Mesorregião dos Campos das Vertentes. Para tanto, destacam-se os se-

guintes objetivos específicos: (I) avaliar se a empresa necessita do Programa Mais Leite Saudável; (II) avaliar a viabilidade da Implantação do Programa Mais Leite Saudável; (III) identificar o resultado econômico da empresa com a implantação do programa e comparar com os resultados antes da implantação.

Assim, para a realização desta pesquisa, o trabalho foi estruturado em seis itens, conforme preconiza a ABNT NBR 6022:2018. O item 1 representa a introdução e contempla a contextualização do objeto de estudo, a situação problema, o problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos), bem como a justificativa e a originalidade do tema. No item 2, aborda-se o referencial dos incentivos fiscais concedidos na cadeia produtiva do leite, o Programa Mais Leite Saudável. Após essa reflexão teórica, o item 3 sintetiza os procedimentos metodológicos adotados para a condução desta pesquisa. O item 4 apresenta reflexões, implicações sobre o conteúdo empírico e teórico do Programa Mais Leite Saudável. No item 5, apresentam-se as considerações finais, as limitações e as sugestões para as pesquisas futuras. Por fim, o item 6 expõe as referências bibliográficas utilizadas para a edificação desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor compreensão, o referencial teórico foi dividido em duas partes: uma geral sobre a cadeia produtiva do leite e outra mais específicas sobre o Programa Mais Leite Saudável que, a partir de agora, adotaremos a sigla PMLS.

2.1 INCENTIVOS FISCAIS CONCEDIDOS NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE

Os incentivos fiscais são benefícios tributários concedidos pela administração pública aos contribuintes e estão entre as técnicas ortodoxas, mais corriqueiras, de planejamento tributário (CREPALDI, 2019; PADOVEZE *et*

al., 2017; PÊGAS, 2017; FABRETTI, 2016; OLIVEIRA *et al.*, 2013).

Para o auxílio no desenvolvimento da pesquisa, fez-se necessária a compreensão de algumas normas aplicadas ao setor de laticínios. Entre elas, o Projeto de Lei nº 1.026/19 trata dos incentivos fiscais concedidos às indústrias de laticínios que produzem leite hidrolisado, que possuem o benefício da redução de até 5% do Imposto de Renda devido, limitado aos custos com a produção e/ou comercialização (BRASIL, 2019a). Além da Isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) incidente sobre equipamentos, máquinas, insumos, aparelhos e instrumentos, destinados à produção do leite hidrolisado, limitado ao custo de produção e/ou comercialização.

O Decreto 45.251, de 18 de dezembro de 2009, refere-se à venda, ao transporte, ao recebimento de leite *in natura*, fornecido pelo produtor rural pessoa física, e à aquisição e sua transferência de crédito de ICMS (BRASIL, 2009). A norma evidencia que a apropriação do crédito será sempre proporcional ao índice de industrialização do produto. Essa regra aplica-se às empresas adquirentes do leite com o tratamento tributário mencionado; todavia, o fato gerador se concretiza, e ela deverá transferir os créditos adquiridos somente no momento da venda de leite cru ou pasteurizado, inclusive o desnatado e de creme de leite não acondicionados em embalagem própria para consumo.

Em relação ao produtor rural, o Decreto 44.576, de 25 de julho de 2007, contempla os regimes tributários que asseguram ao microprodutor rural (MPR), ao produtor rural de pequeno porte (PRPP) e ao micro ou pequeno produtor rural de leite tratamento diferenciado e simplificado (BRASIL, 2007). Em outras palavras, o estabelecimento industrial que adquirir leite *in natura* de MPR ou PRPP de leite acrescentará ao valor da operação de aquisição, a título de ressarcimento, o correspondente a 2,5% (dois inteiros e cinco décimos por cento) desse valor. Esse valor, por sua vez, não integrará a base de cálculo do tributo e

deverá ser destacado no documento fiscal sob a designação “Incentivo à produção e à industrialização do leite”.

2.2 PROGRAMA MAIS LEITE SAUDÁVEL (PMLS)

O Decreto 8.533, de 2015, institui o PMLS e o aproveitamento de crédito de PIS e COFINS decorrente dele. Os créditos presumidos provenientes da aquisição de leite *in natura* poderão ser aproveitados para a compensação com débitos próprios, relativos a tributos administrados pela Receita Federal Brasileira (RFB) ou para ressarcimento em dinheiro (BRASIL, 2015a). O decreto ainda estabelece que as alíquotas aplicadas poderão ser de 50% para pessoa jurídica ou cooperativa habilitada no PMLS ou 20% para as empresas não habilitadas. Para usufruir de tal benefício, as empresas deverão, além de comprovar regularidade fiscal em relação aos tributos administrados pela RFB e apresentar um projeto de investimento de, no mínimo, 5% do valor de créditos presumidos aproveitados no ano, deverá ser aprovado e protocolado no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

A legislação que apresenta os parâmetros e as diretrizes a serem seguidos a respeito do PIS e da COFINS é a Lei nº 10.833, de 29 de dezembro de 2003, que traz a base de cálculo a ser adotada, sendo ela o total das receitas auferidas pela pessoa jurídica, as alíquotas a serem aplicadas, que são de 7,6 para COFINS, e 1,65 para PIS, e os parâmetros para a obtenção de créditos referente às contribuições e a utilização dos créditos adquiridos (BRASIL, 2003).

Quando falamos dos créditos presumidos, temos, como base, a Lei nº 13.137, de 19 de julho de 2015, que trata sobre os créditos presumidos advindos da aquisição de leite *in natura*, do PIS e da COFINS, sendo elas 50% da alíquota base para empresas habilitadas perante o Poder Executivo e 20% para não habilitadas (BRASIL, 2015b).

As Instruções Normativas (INs) Nº 76 e 77, de 26 de novembro de 2018, por sua vez, além de substituírem a IN nº 62 de 2011, a qual tinha o objetivo de fixar os requisitos mínimos que devem ser observados para a produção, a identidade e a qualidade do leite tipo A, trazem como definição de leite *in natura* aquele produzido nas propriedades rurais e destinado à obtenção de leite pasteurizado, podendo ser destinado para o consumo humano ou para transformação em produtos lácteos diversos. As novas INs também trazem os novos critérios e procedimentos para a produção, o acondicionamento, a conservação, o transporte, a seleção e recepção do leite cru *in natura*.

A Instrução Normativa RFB nº 1.911 é a norma mais recente e revoga a Instrução Normativa RFB Nº 1.590, de 5 de novembro de 2015, regulamentando a apuração, a cobrança, a fiscalização, a arrecadação e a administração da contribuição para o PIS/Pasep, da Cofins, da contribuição para o PIS/Pasep-Importação e da Cofins-Importação, pois traz os parâmetros a serem aplicados sobre o valor de aquisição dos produtos agropecuários utilizados como insumos. O quadro 01 resume as principais leis que impactam no objeto de estudo.

Quadro 1 - Principais atos normativos relacionados à fabricação, produção e comercialização do leite

Leis	Objetivo
Projeto de Lei 1.026 de 2019	Incentivos Fiscais para a fabricação, a produção e comercialização do leite hidrolisado
Decreto nº 45.251, de 18 de dezembro de 2009	Altera o Regulamento do ICMS (RICMS), aprovado pelo Decreto nº 43.080, de 13 de dezembro de 2002, e dá outras providências, ao que se diz respeito à venda, transporte, recebimento de leite <i>in natura</i> recebido de produtor rural pessoa física e a aquisição e transferência de crédito de ICMS do mesmo.
Decreto 44.576 de 25 de julho de 2007	Altera o regulamento do ICMS (RICMS), aprovado pelo Decreto Nº 43.080, de 13 de dezembro de 2002, normas relativas aos regimes tributários que asseguram ao micro produtor rural, ao produtor rural de pequeno porte e ao micro ou pequeno produtor rural de leite tratamento diferenciado e simplificado.
Decreto 8.533/2015	Regulamenta o disposto no art. 9º-A da Lei nº 10.925, de 23 de julho de 2004, que dispõe sobre o crédito presumido da contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PIS/Pasep e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - Cofins relativo à aquisição de leite <i>in natura</i> , e institui o Programa Mais Leite Saudável.
Lei 13.137 19/06/2015	Altera as Leis nºs 10.865, de 30 de abril de 2004, para elevar alíquotas da Contribuição para o PIS/Pasep-Importação e da Cofins- Importação, além de outras, e revoga dispositivos das Leis nºs 4.380, de 21 de agosto de 1964, 9.430, de 27 de dezembro de 1996, e 8.177, de 1º de março de 1991; e dá outras providências.
Lei 10.833/2003 (Crédito presumido)	Institui os parâmetros para apuração e reconhecimento de créditos PIS/Cofins, e créditos presumidos.
IN RFB Nº 1911 de 2019	Regulamenta a apuração, a cobrança, a fiscalização, a arrecadação e a administração da contribuição para o PIS/Pasep, da Cofins, da contribuição para o PIS/Pasep-Importação e da Cofins-Importação.
Instrução Normativa 76/2018	Fixa a identidade e as características de qualidade que devem apresentar o leite cru refrigerado, o leite pasteurizado e o leite pasteurizado tipo A
Instrução Normativa 77/2018	Estabelece os critérios e procedimentos para a produção, acondicionamento, conservação, transporte, seleção e recepção do leite cru em estabelecimentos registrados no serviço de inspeção oficial,

Fonte: elaborado pelo autor.

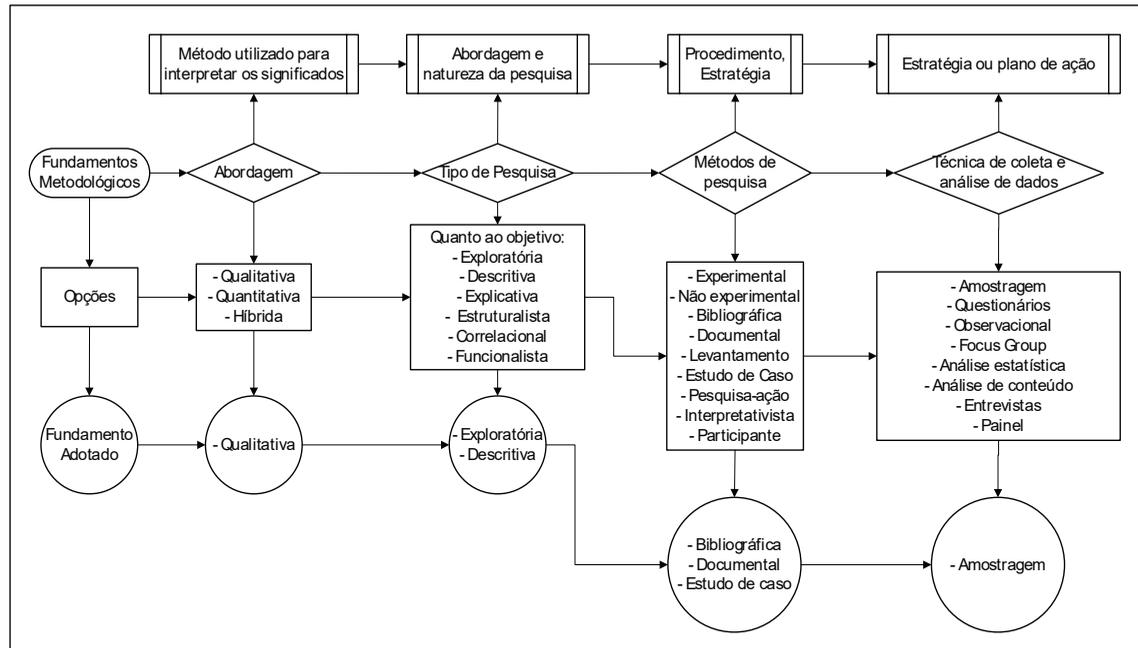
Todas essas normas apresentam alguma questão relevante sobre o tema seja sobre aquisição de leite *in natura*, comercialização e industrialização desse produto, seja na utilização de seus créditos presumidos de PIS/COFINS, além de algumas delas serem a base desse projeto que é o PMLS.

e técnicas de coleta e análise de dados, conforme figura 1. Conhecidas as fundamentações metodológicas, detalharam-se as fases e estratégias para a execução da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste item, apresentam-se a sistematização e a adoção da fundamentação metodológica, o resumo da abordagem, tipologia, métodos

Figura 1 - Mapa Resumo dos Fundamentos Metodológicos



Fonte: adaptado de Nazareth (2018), Bertassi (2016), Lourenço e Sauerbronn (2016), Saccol (2009) e Borinelli (2006).

Trata-se de um estudo de caso, com uma amostragem intencional e não probabilística por conveniência, realizada de acordo com a viabilidade de acesso às informações. Utilizou-se, como base, uma Indústria do Setor Lácteos da Mesorregião dos Campos das Vertentes, onde foram analisadas suas demonstrações contábeis, avaliando-se o impacto do Programa Mais Leite Saudável em seu resultado econômico. Adicionalmente, procuraram-se avaliar os incentivos fiscais na compra do leite *in natura*, que é o aproveitamento dos créditos presumidos de PIS e COFINS.

A pesquisa teve abordagem qualitativa, com seu principal foco, nos resultados subjetivos do objeto analisado, pois foram analisados todos os aspectos do projeto em si, fornecendo uma visão ampla dos fenômenos e dos resultados obtidos. Quanto aos objetivos, esta pesquisa tem uma abordagem descritiva e exploratória. Sendo o primeiro um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo detalhar os fatos e os fenômenos de uma realidade o mais fiel possível, de forma que abranja, com exatidão,

as características de um indivíduo, situação, ou grupo, bem como as relações entre eventos (SELLTIZ *et al.*, 1965; GIL, 2010).

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica com objetivo de melhor compreensão das leis acerca do assunto a ser estudado, além de um conhecimento mais amplo do Programa Mais Leite Saudável, suas aplicações e procedimentos a serem adotados. A pesquisa documental realizada no projeto foi por meio de dados e informações cedidas pela empresa analisada, sendo o recorte temporal de cinco anos e meio.

A empresa é optante pelo Lucro Real, possui, como atividade econômica, a venda de derivados lácteos (queijos), subprodutos (creme) e de leite fluido a granel, tem, aproximadamente, 70 empregados e se relaciona com, aproximadamente, 130 produtores rurais, distribuídos na região do Campo das Vertentes. O projeto adotado na indústria analisada procurou capacitar os produtores selecionados para gestão da propriedade e aumento da produtividade. Foram acompanhados seis produtores, durante 35 meses, realizando 210 visitas técnicas ge-

renciais. Foi fornecido um informativo técnico mensal da Cia do Leite a 130 fornecedores da empresa durante a execução do projeto, totalizando 4.550 informativos.

Em 2016, a empresa aderiu ao PMLS, por meio de um projeto de 15 meses com auxílio de uma prestadora de serviço, no período de janeiro de 2016 a março de 2017, no qual tinha, como principal objetivo, o auxílio aos produtores rurais na melhoria da qualidade do leite, principalmente buscando a redução da contagem das células somáticas. Após o término do primeiro projeto, foi desenvolvido um novo para mais 36 meses, de março de 2017 até março de 2020, o qual está em vigor até o momento. A análise foi referente a esse período. Considera-se o recorte temporal suficiente, uma vez que não seria de muita relevância um período maior, pois o PMLS foi implantado no decorrer desse período analisado. Para auxiliar a análise, foi investigado nessa pesquisa um período maior de apuração, de 2014 a 2019, do que o da aplicação do Projeto desenvolvido na empresa, para efeito de comparação

Os produtores selecionados para aplicação do PMLS foram escolhidos com base em seu potencial e interesse no crescimento da produção e da produtividade. Foi realizado um trabalho de campo com os produtores por meio de uma visita técnica mensal por produtor que envolve o controle zootécnico, econômico, agrônomo e da qualidade do leite. Todos os produtores receberam, mensalmente, um informativo técnico tratando de diversos temas relacionados à bovinocultura leiteira. Mediante um diagnóstico inicial da propriedade como um todo, esperava-se desenvolver a produção do produtor ao longo dos 36 meses de projeto, de forma a aumentar em 15% a margem líquida média das fazendas.

Foi fornecido aos produtores, mensalmente, um informativo técnico. O trabalho consistiu em assistir as propriedades mensalmente, por meio das visitas capacitando os produtores, familiares e colaboradores, para a implementação de técnicas e tecnologias de produção na bovinocultura de leite, utilizando-as como

meio de aumentar a rentabilidade da fazenda medida pela variação da margem líquida.

Ao que se trata do Projeto do PMLS realizado na empresa, ele foi avaliado por meio de planilhas e relatórios, em que a empresa prestadora de serviço detalha toda a aplicação do projeto e relata o desenvolvimento dos produtores e todos os gastos acerca dele, além do relato dos responsáveis pela aplicação do projeto.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foi feito um estudo de caso detalhado de uma indústria do setor de laticínios, que possui, como atividade econômica, a venda de derivados lácteos (queijos), subprodutos (creme) e de leite fluido a granel. Essa empresa é uma Sociedade Limitada – LTDA com o Regime Tributário no Lucro Real. Em virtude do faturamento é considerada uma empresa de médio porte, visto que possui um quadro de funcionários que gira em torno de 70 empregados, com um faturamento mensal dos últimos períodos superior a R\$2.000.000,00. A empresa dispõe de um universo de, aproximadamente, 130 produtores rurais, distribuídos na região do Campo das Vertentes.

Observou-se o desenvolvimento da visão empresarial do produtor, fazendo que ele utilizasse as técnicas e tecnologias como ferramentas para ganhar mais dinheiro e não pela simples implementação da tecnologia que, muitas vezes, pode acabar onerando o sistema.

Foram implementadas as seguintes rotinas: padronização dos registros; implementação de procedimentos operacionais padrão e protocolos; controle zootécnico; avaliação agrônoma; controle da qualidade do leite; recomendações gerenciais; validação das recomendações gerenciais; controle financeiro; resgate de despesas e receitas; inventário; lançamentos de rotinas; medida a evolução da produtividade.

A tabela 1 evidencia o orçamento do Projeto Mais Leite Saudável que foi realizado no início do projeto, levando em consideração os períodos anteriores da empresa estudada.

Tabela 1 - Orçamento do Projeto Mais Leite Saudável

	1º Projeto (2016/2017)	2º Projeto (2017/2020)
Valor total dos créditos presumidos aproveitáveis (9,25% do faturamento de compra de leite x 50%)	630.000,00	2.282.000,00
% a ser investida	5%	5%
Valor dos créditos a serem investidos	31.500,10	114.100,00

*Valores em Reais (R\$)

Fonte: dados da pesquisa (2019).

O orçamento inicial foi feito com base no faturamento da compra de leite do ano anterior, levando em conta aqueles 5% de investimento obrigatório. Vale ressaltar que os pagamentos foram feitos de acordo com um orçamento pré-estabelecido no começo do projeto implantado, de acordo com a quantidade de créditos presumidos efetivamente aproveitados, pois foi feito um termo aditivo anual para correção de valores e correção do IPC-A acumulado do período de 4/2017 a 2/2019. A tabela 2 lista o cronograma de pagamentos pelos dois projetos implantados pela empresa, com os valores já atualizados de acordo com o IPC-A e com o montante de créditos PIS e COFINS efetivamente aproveitados. A tabela 2 apresenta o investimento junto aos produtores detalhado do projeto implantado na empresa estudada.

Tabela 2 - Investimentos realizados junto aos produtores por meio do Programa Mais Leite Saudável

		2016	2017	2018	2019
1º Trimestre	Total (R\$)	0,00	7.785,00	9.780,00	13.306,40
	Acumulado (R\$)	0,00	31.500,10	85.503,26	131.149,66
2º Trimestre	Total (R\$)	8.145,10	24.663,16	9.780,00	13.569,60
	Acumulado (R\$)	8.145,10	56.163,26	95.283,26	144.719,26
3º Trimestre	Total (R\$)	7.785,00	9.780,00	9.780,00	13.569,60
	Acumulado (R\$)	15.930,10	65.943,26	105.063,26	158.288,86
4º Trimestre	Total (R\$)	7.785,00	9.780,00	12.780,00	13.569,60
	Acumulado (R\$)	23.715,10	75.723,26	117.843,26	171.858,46

*Valores em Reais (R\$)

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A empresa não atingiu, em um primeiro momento, o investimento necessário para atingir os 5% dos créditos compensados no período de janeiro de 2016 a março de 2017, por isso a empresa, dentro do prazo legal (até 30/6/2017), fez um novo investimento conforme tabela 2º trimestre de 2017, no valor de R\$18.143,16 referente à distribuição de produtos de limpeza e manutenção de ordenha distribuídos aos produtores.

Ao comparar o valor investido no programa (5% dos créditos adquiridos), com o valor economizado pela empresa por meio das compensações de tributos nesse período, obtém-se uma grande economia, o que permitiu que a empresa investisse no crescimento e na ampliação da in-

dústria, além de ela estar investimento em um leite de melhor qualidade.

Observa-se que a captação de leite da empresa em questão teve um aumento significativo no decorrer dos anos apurados, assim como houve um maior investimento na indústria nesses anos, passando a produzir mais e a aumentar suas vendas. A tabela abaixo mostra o aumento na captação de leite no período abordado (2014 a 2019):

Tabela 3 - Captação de Leite para a Indústria

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1º Trimestre	1.613.343	2.713.299	3.297.271	3.508.013	4.151.855	4.351.791
2º Trimestre	2.452.469	2.398.986	3.176.559	3.649.632	3.818.947	3.922.902
3º Trimestre	2.603.030	2.580.964	3.298.803	4.219.979	4.213.376	3.324.624
4º Trimestre	2.887.069	3.209.933	3.694.270	4.564.354	5.052.749	2.760.764
Total	9.555.911	10.903.182	13.466.903	15.941.978	17.236.927	14.360.081

*Valores em litros.

Fonte: elaborado pelo autor.

Além de investir na qualidade do leite captado por meio dos projetos de qualificação do produtor rural, como o manejo correto do gado, os insumos a serem utilizados na alimentação animal etc., as indústrias do setor ainda usufruem de benefícios fiscais, no aproveitamento de créditos presumidos de PIS e COFINS na compra do leite *in natura* utilizado como matéria prima na cadeia produtiva da indústria. Considerou-se que a empresa possui apenas um produto: o queijo Gouda, em que a venda gera débito de PIS e COFINS, sendo os valores baixos em relação aos créditos adquiridos. No total do período analisado (62 meses), não ultrapassa os R\$ 450.000,00 totais em débitos de PIS e COFINS.

O leite vendido para outro estabelecimento não acondicionado à embalagem deve ter seus créditos presumidos estornados, não podendo a empresa aproveitar-se dos créditos presumidos adquiridos na compra do leite *in natura*. Durante o período de análise, foram apurados os seguintes dados referentes ao aproveitamento de créditos PIS e COFINS segundo tabela 4:

Tabela 4 - Aproveitamento de Crédito PIS / COFINS na compra de leite *in natura*

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
1º Trimestre	PIS	16.006,22	23.617,23	30.365,30	36.615,96	42.554,79	53.647,62	202.807,12
	COFINS	73.725,19	108.781,27	139.863,42	168.653,70	196.007,90	247.102,50	934.133,98
	Total	89.731,41	132.398,50	170.228,72	205.269,66	238.562,69	300.750,12	1.136.941,10
2º Trimestre	PIS	16.006,22	23.617,23	30.365,30	36.615,96	42.554,79	53.647,62	202.807,12
	COFINS	73.725,19	108.781,27	139.863,42	168.653,70	196.007,90	247.102,50	934.133,98
	Total	89.731,41	132.398,50	170.228,72	205.269,66	238.562,69	300.750,12	1.136.941,10
3º Trimestre	PIS	0,00	26.792,48	39.261,99	40.438,64	60.941,37	38.162,63	205.597,11
	COFINS	0,00	123.406,70	180.841,32	186.260,04	280.697,10	175.777,72	946.982,88
	Total	0,00	150.199,18	220.103,31	226.698,68	341.638,47	213.940,35	1.152.579,99
4º Trimestre	PIS	8.372,48	26.206,19	36.449,24	41.469,73	55.272,86	32.497,54	200.268,04
	COFINS	38.563,64	120.706,85	167.885,99	191.009,70	254.587,70	149.684,68	922.438,56
	Total	46.936,12	146.913,04	204.335,23	232.479,43	309.860,56	182.182,22	1.122.706,60
TotalAnual		183.725,94	570.868,83	783.993,19	885.749,63	1.161.078,30	981.379,79	4.566.795,68

*O 3º trimestre de 2014 não foi aproveitado o crédito de PIS e COFINS pois a empresa estava impedida de aproveitá-los

**Valores em Reais (R\$)

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota-se que em relação aos créditos adquiridos na compra de leite *in natura* como matéria-prima pela indústria analisada, a partir da adesão ao PMLS (2016), houve um grande aumento nos valores de PIS/COFINS adquiridos. Esses valores foram utilizados na compensação de IR e CSLL a pagar, conforme tabela 4, sendo todo o valor desses tributos compensados e ainda sobrando créditos para meses posteriores.

Com o aumento de matéria prima adquirida, era de se esperar que o lucro da empresa aumentasse seguindo o aumento de matéria-prima adquirida, mas a empresa passou a ter um lucro maior somente a partir de 2017, conforme tabela 5; isso se deve ao aumento de suas vendas e expansão da indústria nesse período. A tabela 5 evidencia os valores de IR e CSLL a compensar:

Tabela 5 - Tabela dos valores de IR e CSLL a pagar (Valores em Reais - R\$)

		2014	2015	2016	2017	2018	2019
1º Trimestre	IR	9.397,46	8.497,63	11.351,55	64.491,76	147.305,21	101.559,40
	CSLL	5.638,47	5.098,58	6.246,56	25.377,03	55.189,89	38.721,38
	LUCRO	62.649,71	56.650,84	69.406,21	281.967,03	613.221,05	430.237,61
2º Trimestre	IR	8.956,22	10.944,82	13.249,11	343.630,28	192.884,38	109.938,22
	CSLL	5.373,73	6.566,89	6.929,69	125.866,90	71.598,38	41.737,76
	LUCRO	59.708,10	72.965,45	76.996,47	1.398.521,12	795.537,51	463.752,89
3º Trimestre	IR	8.076,59	7.654,14	44.623,35	56.656,08	27.387,83	89.503,37
	CSLL	4.845,95	4.592,48	18.224,40	22.556,19	12.019,62	34.381,21
	LUCRO	53.843,93	51.027,59	202.493,37	250.624,39	133.551,36	382.013,49
4º Trimestre	IR	5.889,87	12.833,50	13.770,90	41.522,36	85.028,73	103.800,98
	CSLL	3.533,92	6.780,06	7.117,52	17.108,05	32.770,34	39.528,35
	LUCRO	39.265,77	75.334,02	79.083,59	190.089,44	364.114,93	439.203,92

Fonte: elaborado pelo autor.

Com base nesses dados, pode-se observar que a empresa apresentou um crescente lucro em todos os períodos, considerando sazonalidade do produto. Por isso, o Imposto de Renda e a CSLL também aumentaram. A tabela 5 mostra que, em todos os períodos, houve compensação dos tributos devidos; em nenhum período, a empresa precisou destinar capital para seu pagamento.

A tabela 6, a seguir, mostra a comparação entre os valores creditados de PIS e COFINS na compra de leite *in natura* e os débitos de IR e CSLL, sendo dados, em porcentagem, o quanto os créditos foram maiores que os débitos referentes aos mesmos períodos.

Tabela 6 - Tabela de comparação de créditos PIS/COFINS com os débitos de IR/CSLL

		2014	2015	2016	2017	2018	2019
1º Trimestre	PIS +						
	COFINS	89.731,41	132.398,50	170.228,72	205.269,66	238.562,69	300.750,12
	IR + CSLL	15.035,93	13.596,21	17.598,11	89.868,79	202.495,10	140.280,79
	%	597%	974%	967%	228%	118%	214%
2º Trimestre	PIS +						
	COFINS	47.058,41	141.358,11	189.325,93	221.301,86	271.016,58	284.507,10
	IR + CSLL	143.29,95	17.511,71	20.178,80	469.497,18	264.482,75	151.675,98
	%	328%	807%	938%	47%	102%	188%
3º Trimestre	PIS +						
	COFINS	0,00	150.199,18	220.103,31	226.698,68	341.638,47	21.3940,35
	IR + CSLL	12.922,54	12.246,62	62.847,75	79.212,27	39.407,45	15.6085,93
	%	0%	1226%	350%	286%	867%	137%

4º Trimestre	PIS +						
	COFINS	46.936,12	146.913,04	204.335,23	232.479,43	309.860,56	182.182,22
	IR + CSLL	9.423,79	19.613,56	20.888,42	58.630,41	117.799,07	181.249,72
	%	498%	749%	978%	397%	263%	101%

*Valores em Reais (R\$)

Fonte: elaborado pelo autor.

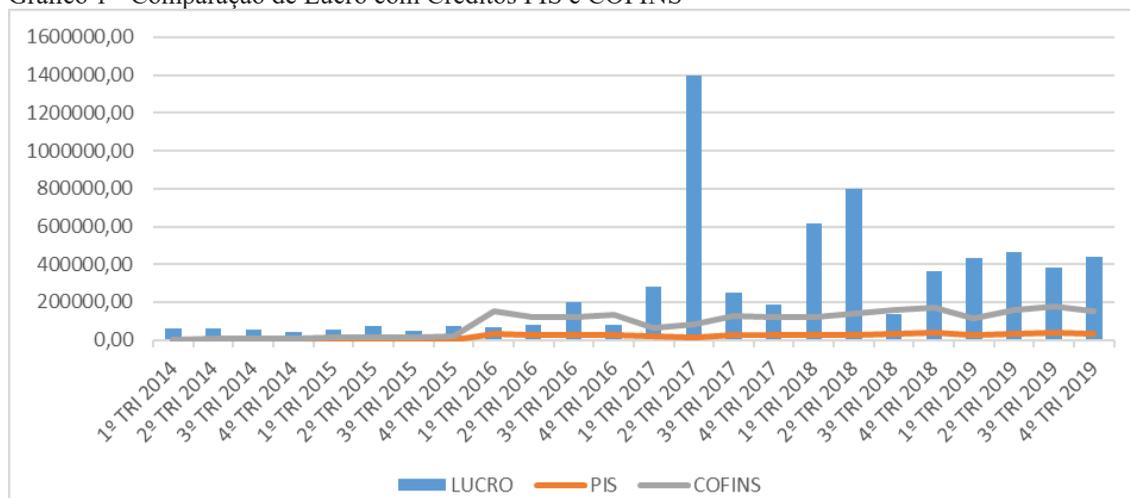
Cabe ressaltar que os valores de créditos de PIS e COFINS adquiridos em 2015 foram, em média, 250% a mais do que o ano anterior. Enquanto o lucro da empresa, no mesmo período em média, não alterou em quase nada. Nos anos posteriores, com a adesão do projeto, a empresa passou a aproveitar cada vez mais créditos.

Em alguns períodos, os créditos aproveitados foram tão altos, que ela compensou seus débitos de IR e CSLL e ainda fez o pedido de ressarcimento por meio do PERDCOMP. Adicionalmente, por meio do Decreto nº 8.533, de 30 de setembro de 2015, art. 33, a empresa pode aproveitar créditos (BRASIL, 2015a) passados de 2010 até 2014, seguindo o seguinte cronograma:

- Créditos apurados no ano-calendário de 2011, a partir de 1º de janeiro de 2016;
- Créditos apurados no ano-calendário de 2012, a partir de 1º de janeiro de 2017;
- Créditos apurados no ano-calendário de 2013, a partir de 1º de janeiro de 2018; e
- Créditos apurados no período compreendido entre 1º de janeiro de 2014 e o dia anterior à data de publicação deste Decreto, a partir de 1º de janeiro de 2019.

O gráfico 1 é uma comparação entre os valores de PIS e COFINS creditados e o lucro do trimestre.

Gráfico 1 - Comparação de Lucro com Créditos PIS e COFINS



*Valores em Reais (R\$)

Fonte: elaborado pelo autor.

Como pode ser notado no gráfico, apesar de o lucro da empresa também ter aumentado nesse período, os valores de créditos adquiridos tiveram uma alta muito maior e, até mesmo, um período anterior ao do lucro.

A partir de 2017, se a empresa não fizesse a adesão ao projeto, com certeza, não iria conseguir fazer a compensação com os valores de créditos adquiridos e teria que desembolsar os valo-

res restantes a pagar de Imposto de Renda e CSLL, em vez disso, em certos períodos, a empresa foi ressarcida, pois não possuía mais débitos com a Receita Federal.

Levando em consideração que as indústrias do setor de laticínios não fazem parte do Programa Mais Leite Saudável, apenas 20% dos créditos presumidos adquiridos na compra de leite *in natura* podem ser aproveitados, em vez dos 50% das empresas habilitadas pelo programa, o que faria que os valores de créditos de PIS e COFINS adquiridos não fossem o bastante para a compensação de Imposto de Renda e CSLL. A tabela 7 evidencia a economia proporcionada pelo projeto.

Tabela 7 - Economia do Projeto

	Créditos PIS/ COFINS com implantação do Projeto	Investimento no Projeto	Saldo	Créditos PIS/ COFINS Sem implantação do Projeto	Diferença de implantar ou não o Projeto
1º Trimestre de 2016 a 4º Trimestre de 2020	3.812.200,91	171.858,46	3.640.342,45	1.524.880,36	2.115.462,09
	Majoração de IR e CSLL por im- plantar o Projeto	Custo operacional da implantação do Projeto Diminuição de IR e CSLL	Diferença de IR e CSLL pagos	Resultado Eco- nômico	
	719.257,11	58.431,88	660.825,23	1.454.636,85	

*Valores em Reais (R\$)

Fonte: elaborado pelo autor.

A tabela 7 foi feita com base nos dados das tabelas anteriores, cujos créditos de PIS/CO-

FINS foram calculados de acordo com a tabela 4 sendo considerados os valores do 1º trimestre de 2016 ao 4º trimestre de 2019, os valores investidos foram retirados da tabela 2. Os valores sem a implantação do projeto foram calculados, levando em conta 20% da base de cálculo dos créditos presumidos de PIS e COFINS.

A segunda parte da tabela leva em consideração o impacto tributário da implantação do projeto, em que a majoração se refere ao valor de PIS e COFINS que foi creditado a mais, fazendo que diminuísse o custo de compra de insumos, e o custo operacional é o valor pago pela empresa à prestadora de serviço pela implantação do projeto. Sendo os valores já calculados os 34% de IR e CSLL.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde o seu lançamento, em outubro de 2015, o programa Mais Leite Saudável beneficiou 63.706 produtores, informa o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

Um dos objetivos do MAPA é aumentar a qualidade do leite produzido por meio dos incentivos fiscais dados àqueles que investissem na qualidade do leite, com o intuito de alavancar a exportação do leite para a China e Rússia.

Após o estudo dos dados econômicos da empresa, observou-se que é muito vantajoso para a empresa aderir ao PMLS, uma vez que os créditos que seriam adquiridos sem a implantação do projeto seriam menos que a metade. Ressalta-se, ainda, que o seu custo de implantação é relativamente baixo, levando-se em conta tanto os retornos, quanto os aspectos de despesas e tributários. Leva-se em consideração, também, que o projeto é de fácil aplicação, pois a indústria contrata uma empresa terceirizada para a implantação e realização dos itens listados no projeto, e que a análise da qualidade do leite é feita por uma instituição em que só é cobrado o valor realmente gasto para análise das amostras da qualidade do leite, ficando, assim, um custo barato para a indústria contratante.

O PMLS deve ser levado a sério, pois é por meio dele que há a melhoria dos produtos e da qualidade do leite, como também amplifica a rentabilidade e a competitividade das propriedades, ratificando os apontamentos Santos e Oliveira (2018).

Para as indústrias do setor lácteo em que o leite *in natura* é o principal insumo na cadeia produtiva, o aproveitamento dos créditos PIS e COFINS por meio do PMLS acaba sendo de grande importância, uma vez que os outros insumos não possuem valores tão significantes. Os créditos PIS e COFINS adquiridos por meio do leite *in natura* chega a ser de 90% em relação ao crédito de PIS e COFINS total.

Nem todos os produtores rurais são afetados pelo PMLS, pois, assim como o projeto desenvolvido pela prestadora de serviço na empresa analisada, apenas alguns são selecionados para participar; porém, são aproveitados os créditos adquiridos na compra do leite *in natura* de todos os produtores.

Para aqueles cujo projeto desenvolvido pela empresa é aplicado, houve melhora na qualidade do leite e na quantidade produzida. Isso para eles é de suma importância, já que a indústria que adquire o leite o qual foi objeto do estudo paga seus fornecedores de acordo com a qualidade e o volume.

Na empresa analisada, a aplicação do PMLS representou uma economia de capital aproximado de R\$ 1.400.000,00 durante o período analisado. Tal economia permitiu um redirecionamento do valor a outro propósito, tal como a ampliação da indústria e o investimento em novos produtos e equipamentos.

Levando em consideração que o programa é de fácil aplicação, o custo em relação ao retorno é muito baixo; os laticínios se beneficiam muito com a implantação programa, possuindo, assim, um impacto muito grande, tanto economicamente, quanto na qualidade dos seus produtos.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, B. B. de C. *et al.* A Inovação Ambiental em Laticínios Sob o Olhar dos Gestores. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 5, n. 3, p. 38-54, 2019.
- BERTASSI, A. L. **Controladoria Estratégica Governamental aplicada ao Setor Executivo**: uma contribuição teórica. 2016. 232 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Piracicaba, 2016.
- BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. 341 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- BRASIL. **Projeto de Lei 1.026/19 de 2019**. Dispõe sobre incentivos fiscais para fabricação, produção e comercialização do leite hidrolisado. 2019a. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2192691>. Acesso em: 25 out. 2019.
- BRASIL. **Instrução Normativa RFB nº 1.911, de 11 de outubro de 2019**. Regulamenta a apuração, a cobrança, a fiscalização, a arrecadação e a administração da Contribuição para o PIS/Pasep, da Cofins, da Contribuição para o PIS/Pasep-Importação e da Cofins-Importação. Publicado(a) no DOU de 15/10/2019, seção 1, página 27. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=104314> Acesso em: 14 nov. 2019.
- BRASIL. **Decreto nº 45.251, de 18 de Dezembro de 2009**. Altera o regulamento do ICMS (RICMS), aprovado pelo Decreto Nº 43.080, de 13 de Dezembro de 2002, e dá outras providências. Minas Gerais, 18 de jan. de 2018. Diário do Executivo. 19/12/2009. p. 4_col1. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br;minas.gerais:estadual:decreto:2009-12-18;45251>. Acesso em: 20 out. 2019.
- BRASIL. **Decreto nº 44.576, de 25 de julho de**

2007. Altera o regulamento do ICMS (RICMS), aprovado pelo Decreto N° 43.080, de 13 de Dezembro de 2002, e dá outras providências. Diário do Executivo. p. 22_col2. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br;minas.gerais:estadual:decreto:2007-07-25;44576>. Acesso em: 21 out. 2019.

BRASIL. Decreto n° 8.533, de 30 de Setembro de 2015. Regulamenta o disposto no art. 9º-A da Lei n° 10.925, de 23 de julho de 2004, que dispõe sobre o crédito presumido da Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PIS/Pasep e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - Cofins relativo à aquisição de leite *in natura*, e institui o Programa Mais Leite Saudável. **Diário Oficial da União**, Seção 1, 1 out. 2015a. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2015/decreto-8533-30-setembro-2015-781677-norma-pe.html>. Acesso em: 18 out. 2019.

BRASIL. **Lei n° 13.137 de 19 de junho de 2015.** Altera as Leis n° 10.865, de 30 de abril de 2004, para elevar alíquotas da Contribuição para o PIS/Pasep-Importação e da Cofins-Importação, 11.941, de 27 de maio de 2009, 11.079 [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2015b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13137.htm. Acesso em: 10 nov. 2019.

BRASIL. **Lei n° 10.833, de 29 de dez. de 2003.** Altera a Legislação Tributária Federal e dá outras providências. Brasília, 29 de dezembro de 2003; 182º da Independência e 115º da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.833.htm. Acesso em: 30 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Instrução Normativa n° 62 de 29 de dezembro de 2011.** Altera o caput, excluir o parágrafo único e inserir os §§ 1º ao 3º, todos do art. 1º, da Instrução Normativa MAPA

n° 51, de 18 de setembro de 2002. Norma Federal - Publicado no DO em 30 dez 2011. Disponível em: https://www.normasbrasil.com.br/norma/instrucao-normativa-62-2011_78285.html Acesso em: 30 out. 2019.

BRASIL. **Instrução Normativa n° 76, de 26 de Novembro de 2018.** Publicado em: 30 nov. 2018, Edição 230, Seção: 1, Página 9. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/52750137/do1-2018-11-30-instrucao-normativa-n-76-de-26-de-novembro-de-2018-52749894IN%2076. Acesso em: 10 dez. 2019.

BRASIL. **Instrução Normativa n° 77, de 26 de novembro de 2018.** Publicado em: 30 nov. 2018, Edição 230, Seção 1, Página 10. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/52750141/do1-2018-11-30-instrucao-normativa-n-77-de-26-de-novembro-de-2018-52749887. Acesso em: 10 dez. 2019.

CENSO Agro 2017: população ocupada nos estabelecimentos agropecuários cai 8,8%. Agência IBGE Notícias, 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/25789-censo-agro-2017-populacao-ocupada-nos-estabelecimentos-agropecuarios-cai-8-8>. Acesso em: 26 out. 2019.

CREPALDI, S. **Contabilidade fiscal e tributária teoria e prática.** 2. São Paulo: Saraiva, 2019.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. **Anuário leite 2019: novos produtos e novas estratégias da cadeia do leite para ganhar competitividade e conquistar os clientes finais.** Disponível em: <https://url.gratis/5beax>. Acesso em: 23 out. 2019.

FABRETTI, L. C. **Contabilidade tributária.** 16. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRANDIS, L. C. de. **Avaliação da qualidade do leite de integrantes do programa mais leite saudável**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Alimentos) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campo Mourão, 2018.
- IBGE. **Estatística da Produção Pecuária: primeiros resultados**. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=73087>. Acesso em: 21 out. 2019.
- LOURENÇO, R. L.; SAUERBRONN, F. F. Revistando possibilidades epistemológicas em contabilidade gerencial: em busca de contribuições de abordagens interpretativas e críticas no Brasil. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 13, n. 28, p. 99-122, 2016.
- NAZARETH, L. G. C. **Controladoria tributária: uma contribuição para a sua estrutura conceitual**. 2018. Tese (Doutorado) – Universidade Metodista de Piracicaba, Administração, Piracicaba, 2018.
- OLIVEIRA, L. M. *et al.* **Manual de Contabilidade Tributária: textos e testes com as respostas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- PADOVEZE, C. L. *et al.* **Contabilidade e Gestão Tributária: teoria, prática e ensino**. São Paulo, SP: Cengage, 2017.
- PÊGAS, P. H. **Manual de Contabilidade Tributária**. 9. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017.
- SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.
- SANTOS, D. S. R.; OLIVEIRA, S. A. M. Uso do Programa Mais Leite Saudável em Propriedades Leiteiras com Problemas na Produção. In: SIMPÓSIO DE TCC, 14., e SEMINÁRIO DE IC DA FACULDADE ICESP, 7., 2018, Brasília. Anais [...]. Brasília: ICESP, 2018.
- SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: EPU, 1965.
- SILEMG - Sindicato da Indústria de Laticínios do Estado de Minas Gerais. **Associados Silemg Por Região**. 2019. Disponível em: <https://www.silemg.com.br/associado-por-regiao>. Acesso em: 21 out. 2019.

doi:10.12662/2359-618xregea.v10i1.p175-195.2021

ARTIGOS

ANÁLISE CLASSIFICATÓRIA DOS CURSOS DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS QUANTO AO RENDIMENTO NO ENADE E NO EXAME DE SUFICIÊNCIA

CLASSIFICATORY ANALYSIS OF ACCOUNTING SCIENCE COURSES IN RESPECT OF ENADE AND SUFFICIENCY EXAMINATION

RESUMO

Este estudo analisa as características dos cursos de Ciências Contábeis no Brasil, classificando-os quanto aos melhores e aos piores desempenhos no Enade e no Exame de Suficiência, assim como desenvolve análises descritivas e comparativas entre os desempenhos dos cursos nos dois exames e a possível associação entre os resultados dos referidos exames, fundamentando a discussão das relações à luz da Teoria da Função da Produção educacional no âmbito do curso de Ciências Contábeis. Com abordagem quantitativa e classificatória, o estudo abrange técnicas de estatística descritiva, análise de correlação e estatística multivariada, com o uso de árvore de classificação (método chaid). A amostra foi composta por 746 cursos de Ciências Contábeis, com um total de 7.460 observações sobre as variáveis características dos cursos. Verificou-se que existe uma correlação positiva entre os resultados no Enade e no Exame de Suficiência, e que os cursos das Universidades Federais do Sul e Sudeste estão entre os que apresentam os melhores desempenhos nos exames, enquanto os cursos da Região Norte predominam entre os que apresentam os piores desempenhos.

Palavras-chave: Curso de Ciências Contábeis. Enade. Exame de Suficiência. Árvore de Classificação.

ABSTRACT

This study analyzes the characteristics of Accounting Science courses in Brazil, classifying them as to the best and worst performances in Enade and in the Sufficiency Examination, as well as developing descriptive and comparative analyses between the performance of the courses in the two exams and the possible association between the results of these exams, basing the discussion of the relations in the light of the Theory of Educational Produc-

Francisco Juanito Costa da Silva
francisco.juanito@gmail.com
*Mestre em Administração
e Controladoria. Cientista
atuarial e Data Science.
Fortaleza - CE - BR.*

Danival Sousa Cavalcante
danival@ufc.br
*Doutorando em Administração
pela Universidade Federal do
Ceará. Fortaleza - CE - BR.*

tion Function in the context of the Accounting Science course. With a quantitative and classificatory approach, the study uses techniques of descriptive statistics, correlation analysis, and multivariate statistics, with the use of a classification tree (chaid method). The sample was composed of 746 Accounting Science courses, with a total of 7,460 observations on the characteristic variables of the courses. It was verified that there is a positive correlation between the results in Enade and in the Sufficiency Exam, and that the courses of the Federal Universities in the South and Southeast are among those with the best performances in the exams, while the courses from the North Region are predominantly among those with the worst performances.

Keywords: Accounting Science Course. Enade. Sufficiency Examination. Classification Tree.

1 INTRODUÇÃO

A educação superior é constantemente avaliada por suas políticas educacionais, pela qualidade do ensino, estrutura e instalações, pelo corpo docente, pelas ações sociais e por outros fatores. Os agentes avaliadores são diversos e com interesses distintos, seja a sociedade interessada pela qualidade do ensino e dos profissionais formados, sejam os próprios estudantes e potenciais, com o interesse pelos produtos e serviços oferecidos pelas Instituições de Ensino Superior (IES).

Em outra parte, o Estado, a autoridade fiscalizadora do ensino, da administração direta, tem o interesse em avaliar a qualidade do ensino superior, além das entidades profissionais, que fazem parte da administração pública indireta (autarquias), interessadas em verificar se os estudantes estão-se profissionalizando de forma satisfatória, aptos a exercerem a profissão escolhida e habilitação profissional. Estes últimos são os conselhos de classes de profissões regulamentadas, responsáveis pelo registro, pela fiscalização e educação continuada dos profissionais.

Com essa breve introdução, apresentam-se duas modalidades de avaliação externa do ensino superior em Ciências Contábeis, que compõem o objeto deste estudo: uma criada e aplicada pelo Estado fiscalizador da qualidade do ensino superior brasileiro, e outra instituída pela entidade representativa dos profissionais de contabilidade no Brasil, com poder de registrar, fiscalizar e exigir a educação continuada dos profissionais contábeis. A primeira refere-se ao Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), instituído pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP), órgão do Ministério da Educação (MEC), e a segunda refere-se ao Exame de Suficiência, instituído pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), autarquia federal que regula a profissão contábil no Brasil.

Nesse contexto de avaliações externas do ensino superior em Contabilidade supracitadas, é observada, em âmbito nacional, uma série de discussões e estudos para averiguar se tais exames, de fato, são eficazes, se conseguem aferir o nível de conhecimento adquirido, as habilidades, as competências e a qualidade dos formados (CASTRO *et al.*, 2014; PINHEIRO *et al.*, 2013; SILVA *et al.*, 2016; ZOGHBI; OLIVA; MORICONI, 2010).

Busca-se, a partir disso, compreender se as características das IES que ofertam cursos de Ciências Contábeis, como a localização, o tipo, a propriedade do capital, a modalidade do ensino, a categoria universitária, entre outras, apresentam ou não significância estatística que possam definir classificações quanto aos melhores e aos piores desempenhos dos cursos nas referidas avaliações de desempenho.

Nesse contexto, a questão que se pretende responder é: quais as características dos cursos de Ciências Contábeis no Brasil que os classificam como os de melhores e os de piores desempenhos no Enade e no Exame de Suficiência?

Para tanto, estabelece-se, como objetivo principal, analisar o perfil dos cursos de Ciências Contábeis no Brasil que os classificam como entre os de melhores e os de piores desempenhos no Enade e no Exame de Suficiência. Adicionalmente, buscam-se desenvolver

análises descritivas e comparativas entre os desempenhos dos cursos nos referidos exames, além de verificar possível associação entre os resultados nas duas avaliações.

Por meio das análises, será possível sinalizar, para os gestores educacionais do ensino superior, nas esferas pública e privada, informações estratégicas que possam contribuir com as políticas e os planos educacionais aplicados ao ensino de Contabilidade no Brasil. Adicionalmente, os resultados do estudo podem influenciar as escolhas dos potenciais graduandos em Ciências Contábeis pelas IES onde pretendem cursar. Além de observar se tais características retratam um perfil que seja possível classificar os melhores e piores desempenhos entre os cursos de Ciências Contábeis nos referidos exames.

O estudo fundamenta-se na teoria da produção educacional que, de acordo com Santos (2012), são quase inexistentes os estudos que abordam a função da produtividade educacional no campo das Ciências Contábeis, em razão da indisponibilidade de dados.

De acordo com Hanushek (1979), a teoria da função da produtividade educacional retrata as etapas do ambiente de ensino, em que os alunos ingressantes em uma instituição de ensino seriam os elementos básicos para a produção dos bens, os currículos pedagógicos representariam os insumos e, na conclusão do curso, o rendimento acadêmico equivaleria ao produto final do processo educacional.

Conforme Broietti (2014), em revisão de literatura sobre os estudos relacionados ao exame de suficiência e sobre a teoria da produção educacional, o tema é pouco explorado pelos pesquisadores, e a maior parte dos trabalhos localizados se originam, principalmente, em eventos científicos (congressos).

Desta forma, observa-se o amplo campo para pesquisas que abordem as avaliações externas aplicadas sobre os futuros contabilistas, assim como se exploram os dois exames, Enade e Exame de Suficiência em cursos de Ciências Contábeis no Brasil.

Alguns autores já se dedicaram a analisar o desempenho dos estudantes de Ciências Contábeis, avaliando por diferentes formas e com

base em algum sistema de avaliação; no entanto, não se observou, até a elaboração deste artigo, a publicação de estudo que abrangesse, em uma única pesquisa, dados combinados oriundos do Exame de Suficiência e do ENADE conjuntamente, que pudesse representar uma visão ampliada a respeito do desempenho dos alunos com base em ambos os resultados; assim como não se observaram estudos similares que se fundamentassem em base teórica das relações da teoria da função da produção educacional, trazendo a cabo essa relação entre teoria e prática. O estudo também inova com a aplicação do método de análise de árvore de classificação sobre os dados de avaliação de estudantes do curso de Ciências Contábeis, combinando os dados dos exames. Nesse contexto, amplia-se a relevância do estudo, ao abordar aspectos teóricos e práticos da avaliação do aprendizado do estudante de Ciências Contábeis no Brasil, destacando os pontos fortes e fracos, que podem ser reforçados e melhorados, respectivamente, entre as Instituições de Ensino Superior.

Nesse contexto, o estudo inova ao relacionar a teoria da função da produção educacional com a abordagem prática da avaliação do ensino em Ciências Contábeis, com base em uma pesquisa conjunta, envolvendo dados de duas avaliações de desempenho, além de aplicar técnicas inovadoras para a análise dos dados, como a árvore de classificação sobre dados de avaliação do ensino na área de Ciências Contábeis. Os achados contribuem para o realce dos pontos fortes e fracos no seio do processo de formação dos estudantes em Ciências Contábeis, promovendo, assim, a possibilidade de aperfeiçoamento do processo de formação dos futuros profissionais de contabilidade, fazendo que as instituições de ensino busquem estratégias para maximizar os pontos fortes na formação e melhorar os pontos fracos, objetivando um melhor desempenho de fato de seus estudantes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresentam-se a teoria da função da produção educacional, o curso de ci-

ências contábeis no Brasil, as avaliações externas do ensino superior, as ações preparatórias para exames externos, o Enade e o exame de suficiência do CFC. Em cada subseção, são explorados conceitos, definições e aplicações no contexto deste estudo.

2.1 TEORIA DA FUNÇÃO DA PRODUÇÃO EDUCACIONAL NO ÂMBITO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Bowles (1970) dá relevância à Teoria da Função da Produção Educacional (TFPE), destacando que a realização planejada de políticas educacionais, que busca o desenvolvimento da capacidade produtiva e as habilidades, auxilia as IES na otimização dos recursos disponíveis, proporcionando melhores resultados.

Nesse contexto, Hanushek e Woessmann (2014) destacam que a maneira que os insumos se relacionam para obtenção de resultados é representada na função da produção aplicada, também, ao ensino.

Corroborando o entendimento de Santos (2012), a teoria da função da produção educacional apresenta o rendimento acadêmico final como variável dependente e as demais variáveis explicativas como recursos que trabalham em função da produção educacional.

Hanushek e Woessmann (2014) apresentam os insumos da equação: background familiar – a residência do aluno, a ocupação dos pais, a disponibilidade de livros, a faixa de renda per capita da família, características dos alunos – idade, gênero, idade de inserção escolar, língua de origem, período escolar; escola – localização, custo por aluno, tamanho das salas, falta de material instrucional, tempo de aula, nível de instrução dos professores; instituições de ensino superior – oferta de ensino público e privado, execução dos programas, exames externos de aferição do conhecimento, avaliações que comparam o desempenho local com o nacional, autonomia das escolas em relação ao orçamento, autonomia na definição dos salários e autonomia para a contratação de professores.

Depreende-se, portanto, com base na teoria da função da produtividade educacional, que o processo formativo dos estudantes nas instituições de ensino superior é semelhante ao processo produtivo nas organizações empresariais, visto que envolve o uso de ferramentas de ensino e as decisões para o desenvolvimento do conhecimento, das competências e das habilidades, adequados ao ambiente em que pretende inserir-se após a formação.

Dessa forma, de acordo com Hanushek (1979), considerando o currículo aplicado pelas IESs como insumo da produção e o rendimento acadêmico como produto do processo, além de sua contribuição para o ambiente corporativo, a Teoria da Função da Produção se mostra extensível também ao meio educacional, pela similaridade entre os processos.

Segundo Ferreira (2015), no contexto empresarial, os insumos são investidos com finalidades lucrativas, no caso das IESs, os insumos são esforços aplicados com o objetivo de melhorar o desempenho dos estudantes, em maximizar o produto do processo de ensino e aprendizagem, que pode ser verificado por meio de avaliações externas como o Enade e o Exame de Suficiência, por exemplo, sendo tais insumos representados por recursos das instituições, como a infraestrutura e o currículo pedagógico, *background* dos alunos, quadro docente, entre outros.

Quanto aos insumos da produtividade educacional anteriormente expostos, o presente estudo concentra-se no campo das instituições de ensino superior que ofertam cursos de ciências contábeis no Brasil, no que concerne aos exames externos de aferição do conhecimento. E entre as categorias de insumos, de acordo com a classificação de Hanushek e Woessmann (2014), o estudo considera as categorias adaptadas da escola e das instituições especificamente quanto à localização, considerando a região do País, o estado e a cidade, se em capital ou no interior; propriedade do capital da IES, se é de capital público ou privado; modalidade de ensino, se é presencial ou a distância; tipo ou categoria da IES ofertante, se é faculdade, cen-

tro universitário ou universidade; além de verificar os resultados dos exames externos para aferição do conhecimento e a comparação dos resultados das avaliações entre os cursos classificados, entre os de melhores e os de piores desempenho e entre regiões.

2.2 O CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS NO BRASIL

Em 1926, por meio do Decreto n.º 17.329, foram instituídos os cursos profissionalizantes, o de Ensino Técnico Comercial. O curso geral passou a conferir o diploma de contador, e o superior, o título de graduado em Ciências Econômicas. Em 1931, o Decreto n.º 20.158 regulamentou a profissão de contador e reorganizou o ensino comercial. Em 1943, o Decreto n.º 6.141 estabeleceu as bases de organização dos cursos profissionalizantes e o de regime de atuação profissional.

O primeiro curso superior de Ciências Contábeis e Atuariais foi, finalmente, reconhecido por meio do Decreto-Lei n.º 7.988, passando a conceder o título de Bacharel em Ciências Contábeis aos concluintes.

Entre as décadas de 1960 e 1970, com a criação do Conselho Federal de Educação, a Contabilidade ganhou suas novas diretrizes, tais como a fixação dos currículos e a duração dos cursos.

No último Censo de cursos superiores no Brasil, realizado no ano de 2016, o curso de Ciências Contábeis apresentou-se na quarta posição entre os cursos mais procurados no Brasil, em termos de número de matrículas, com 353.597 matrículas (BRASIL, 2017).

Em relação ao exame para habilitação profissional contábil, o Exame de Suficiência, aplicado pelo Conselho Federal de Contabilidade, em sua edição mais recente, registrou a participação de 54.051 candidatos ao título de contador (bacharel) oriundos de 1.524 cursos de graduação todo o Brasil (CFC, 2017).

Verifica-se a magnitude dos números nacionais da educação superior em Contabilidade, o que demanda maior atenção das autoridades

educacionais, de registro e de fiscalização, para promoverem níveis mais elevados de avaliação da qualidade dos cursos e da formação de seus profissionais.

Nesse contexto, apresentam-se, como objetos deste estudo, as duas modalidades de avaliações externas aplicadas sobre os concluintes e graduados nos cursos de Ciências Contábeis, o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) e o Exame de Suficiência do CFC, que têm como objetivos comuns avaliar a qualidade do serviço prestado pelas IESs e aferir as habilidades e competências para habilitação profissional dos futuros profissionais contábeis; em resumo, verificam a qualidade do ensino promovido pelos cursos/IESs no Brasil, na forma de avaliação de rendimento.

2.3 AVALIAÇÕES EXTERNAS DO ENSINO SUPERIOR

Como a educação superior é um complexo formado por diversas atividades, não apenas educacionais, mas éticas, sociais, políticas, culturais e econômicas, está sob o foco de entidades avaliadoras, como o Estado, que tem o poder de avaliação como um instrumento de regulação e fiscalização.

Entidades profissionais, como os conselhos de classes, que se utilizam da prerrogativa de seus papéis de registro, fiscalização e desenvolvimento profissional, também lançam modalidades de avaliação do conhecimento como forma de atestar a habilitação profissional.

Para Apio e Silvino (2013), a maior preocupação de uma IES deve voltar-se para a qualidade do ensino, assumindo que o desempenho dos docentes em sala de aula seja uma das variáveis de maior impacto no processo ensino e aprendizagem.

Dessa forma, uma forma de aferir o desempenho do processo de ensino e aprendizagem de uma IES ocorre por meio da avaliação por competências. Fleury e Fleury (2001) defendem que a palavra competência faz parte do senso comum, sendo aplicada quando um indivíduo tem capacidade de realizar determinada

tarefa, isto é, a competência está relacionada com a capacidade ou com o conhecimento das pessoas sobre um conteúdo específico.

De acordo com Souza (2005) e Filenga, Moura e Rama (2010), há um consenso na literatura em que a aprendizagem é um posto-chave, sendo considerada a mola propulsora do desenvolvimento das competências.

Nesse contexto, cabe uma rápida análise e reflexão sobre as ações prévias que também podem impactar os resultados dos cursos avaliados por instituições externas, como o Enade e o Exame de Suficiência.

2.4 AÇÕES PREPARATÓRIAS PARA EXAMES EXTERNOS

Periodicamente, de forma preventiva às avaliações externas, as instituições de ensino superior são, naturalmente, motivadas, por meio das coordenações de cursos e corpo docente, a incentivar e a influenciar o corpo discente para obter desempenhos positivos nos exames, promovendo diversas atividades, desde aulas de revisão à realização de provas simuladas e outras ações preparatórias.

Como explicam Silva, Miranda e Freitas (2017), especificamente em relação ao curso de Ciências Contábeis, ações são desenvolvidas pelas instituições que oferecem cursos visando à melhoria do desempenho de seus estudantes nos exames externos. Os autores verificaram que ações preparatórias para o Enade, por exemplo, são realizadas por mais de 74% das IESs, destacando-se, entre essas, os aulões, as disciplinas de conhecimento específico exigido pelo referido exame, cursos e outras formas.

As IESs também investem em ações de sensibilização como a prática de seminários, oficinas, palestras, debates sobre a importância do Enade etc. Silva, Miranda e Freitas (2017), constataram ainda que o índice das ações “imediatistas” de preparação para as avaliações externas ocorre com mais frequência em IES privadas do que em públicas; contudo, não identificando diferenças expressivas entre essas quanto à motivação percebida pelos estudantes

em relação às ações preparatórias.

A constatação negativa observada por Silva, Miranda e Freitas (2017) é que parte das IESs, embora seja a minoria delas, utiliza formas invasivas para comprovação do desempenho obtido pelo estudante na avaliação externa, como o recolhimento de caderno de prova ou exigência de uma fotografia da tela com a nota obtida pelo aluno.

2.5 O ENADE E O EXAME DE SUFICIÊNCIA

A cada ano, aumenta a quantidade de ingressantes no ensino superior, elevando a preocupação sobre a qualidade dos cursos, assim como a importância dos sistemas de avaliações de larga escala desenvolvidas pelo governo (BITTENCOURT *et al.*, 2010).

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) foi criado pela Lei nº 10.861/04 (BRASIL, 2004), visando a avaliar a qualidade do ensino dos cursos superiores no Brasil, ao mesmo tempo em que busca orientar as instituições em sua eficácia educacional superior. O SINAES tem o objetivo de assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes (Lei n. 10.861, 2004).

O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) é um dos pilares da avaliação do SINAES. Além do Enade, os processos de avaliação de cursos de graduação e de avaliação institucional constituem o tripé avaliativo do SINAES. Os resultados desses instrumentos avaliativos permitem conhecer, em profundidade, o modo de funcionamento e a qualidade dos cursos e das IESs de todo o Brasil (BRASIL, 2017).

O Enade tem por principal objetivo aferir o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares das respectivas áreas de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compre-

ender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão. A avaliação é expressa por meio de conceitos, ordenados em uma escala com cinco níveis, tomando, por base, padrões mínimos estabelecidos por especialistas das diferentes áreas do conhecimento (BRASIL, 2015).

O Enade é aplicado a cada ciclo de três anos. As edições que já avaliaram os cursos de Ciências Contábeis no Brasil ocorreram nos anos de 2006, 2009, 2012 e 2015, até a data da presente pesquisa (BRASIL, 2015).

Para Silva, Miranda e Freitas (2017), deve-se ressaltar a importância dos resultados dessas avaliações como essenciais para a qualidade dos cursos de graduação e a continuidade das instituições de ensino superior (IES).

A tabela 1 expõe alguns dados históricos das participações de estudantes de Ciências Contábeis nas quatro edições do Enade que ocorreram até o momento.

por seis anos, por força de uma liminar que questionava o fato de a prova não ter uma lei federal que a regulamentasse e, sim, uma resolução própria do CFC.

Posteriormente, o Exame de Suficiência foi finalmente legalizado por força da Lei nº 12.249/10 (BRASIL, 2010), que alterou o artigo 12 do Decreto-Lei nº 9.295/46, exigindo, além da conclusão do curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, a aprovação em Exame de Suficiência (Lei n. 12.249, 2010). A sua regulamentação, como requisito para obtenção ou restabelecimento de Registro Profissional ocorreu com a Resolução CFC nº 1.301/10. (Resolução n. 1.301, 2010).

O Exame de Suficiência é a prova de equalização destinada a comprovar a obtenção de conhecimentos médios, consoante os conteúdos programáticos desenvolvidos no curso de bacharelado em Ciências Contábeis. Assim,

Tabela 1 - Série histórica da participação dos Cursos de Ciências Contábeis no Enade

Enade	2006	2009	2012	2015	Média Geral
Estudantes Inscritos	73.514	94.190	57.248	65.283	72.559
Estudantes Presentes	42.947	74.747	47.373	55.171	55.060
Estudantes Ausentes	30.567	19.443	9.875	10.112	17.499
% de Estudantes Ausentes	41,58%	20,64%	17,25%	15,49%	23,74%
Quantidade de Cursos Avaliados	811	902	860	1.035	902
Cursos em IES Privadas	683	773	733	888	769
Cursos em IES Públicas	128	129	127	147	133
Cursos em Faculdades	432	524	497	561	504
Cursos em Universidades	285	276	260	333	289
Cursos em Centros Universitários	94	102	103	141	110
Média das notas da prova	34,9	30,41	34,5	40,6	35,10
Fonte: (BRASIL, 2016, <i>online</i>).					

A média geral gira em torno de 35,1% da nota máxima do exame, mostrando que o curso carece de um melhor rendimento nas edições da referida avaliação.

Quanto ao Exame de Suficiência, foi instituído, em 1999, por meio da Resolução CFC nº 853/99, tendo a primeira aplicação no ano 2000 e vigorou até 2004, com um total de dez edições, quando ficou suspensa sua aplicação

poder medir a capacidade técnica mediana desse profissional é dar-lhe o direito de saber quais são as suas condições técnicas para exercer a profissão (CFC, 2013).

O Exame de Suficiência, de acordo com o CFC (2013), é uma prova de qualificação destinada a avaliar conhecimentos técnicos daqueles que pretendam exercer a profissão contábil.

Assim, por meio da regulamentação do

Exame de Suficiência, que ocorreu em 2010, já foram realizadas doze edições da prova até a data desta pesquisa, sendo a primeira no primeiro semestre de 2011 até a mais recente, realizada no primeiro semestre de 2017, sendo realizadas duas edições da prova por ano. A tabela 2 mostra um resumo quantitativo das edições do Exame de Suficiência a partir da Lei 12.249/2010 até a data de coleta de dados do presente estudo.

lidades, podendo este utilizar procedimentos abrangentes ou restritos em sua aprendizagem.

Contudo, é possível discutir o mérito desses dois exames, sua eficácia e capacidade real de mensurar as competências e as habilidades dos avaliados, por serem exames, estritamente, teóricos, aplicados em única fase por meio de prova escrita com questões objetivas e subjetiva, que, aparentemente, avaliam somente o aspecto relativo ao conhecimento teórico-con-

Tabela 2 - Série histórica da participação dos Cursos de Ciências Contábeis no Exame de Suficiência a partir da Lei 12.249/2010

Exame CFC	Inscritos	Presentes	Aprovados	(%) Aprovados	Reprovados	(%) Reprovados	Ausentes	(%) Ausentes
1º/2011	14.255	13.383	4.130	30.86%	9.253	69.14%	872	6.12%
2º/2011	19.690	18.675	10.886	58.29%	7.789	41.71%	1.015	5.15%
1º/2012	26.316	24.774	11.705	47.25%	13.069	52.75%	1.542	5.86%
2º/2012	32.003	29.226	7.613	26.05%	21.613	73.95%	2.777	8.68%
1º/2013	37.229	33.708	12.000	35.6%	21.708	64.4%	3.521	9.46%
2º/2013	40.477	36.833	15.891	43.14%	20.942	56.86%	3.644	9,00%
1º/2014	43.144	38.116	18.824	49.39%	19.292	50.61%	5.028	11.65%
2º/2014	37.066	32.568	13.591	41.73%	18.977	58.27%	4.498	12.14%
1º/2015	43.616	38.023	20.715	54.48%	17.308	45.52%	5.593	12.82%
2º/2015	43.376	38.022	5.580	14.68%	32.442	85.32%	5.354	12.34%
1º/2016	48.043	41.987	17.576	41.86%	24.411	58.14%	6.056	12.61%
2º/2016	47.031	40.879	8.948	21.89%	31.931	78.11%	6.152	13.08%
1º/2017	54.051	46.949	11.860	25.26%	35.089	74.74%	7.102	13.14%
Total	486.297	433.143	159.319	36,78%	273.824	63,22%	53.154	10,93%

Fonte: (CFC, 2017, online).

Verifica-se uma instabilidade quanto à média de aprovação dos candidatos no Exame de Suficiência, desde o primeiro exame pós-regulamentação, demonstrando momentos de aumento e redução no rendimento dos avaliados.

Assim, é possível observar a magnitude do processo avaliativo dos cursos de Ciências Contábeis no Brasil, com números elevados de participação; contudo, nota-se a necessidade de melhorias quanto ao desempenho dos cursos nessas avaliações.

Conforme Souza (2010) apresenta, o processo de aprendizagem envolve diferentes recursos para ensinar e aprender um novo conteúdo, ou desenvolver determinadas habi-

ceitual, ou seja, exclusivamente o rendimento.

Dessa forma, esses exames podem estar desprezando os aspectos relacionados às habilidades e às competências, por meio de avaliações técnica e prática, que poderiam ser desenvolvidas de forma diferente da atual, como aplicação prática, por meio de análise de casos e uso de laboratório, ou outras formas que aproximassem o avaliado da realidade profissional nas avaliações.

Esse entendimento é corroborado por Miranda, Araújo e Miranda (2017), que argumentam, em contraposição à definição do exame de suficiência pelo próprio CFC, que não é um exame de competências, pois não assegura

que todos os neles aprovados disponham dos conhecimentos e habilidades que o diploma que receberam pressupõe.

Pinheiro *et al.* (2013) avaliaram as questões do exame de suficiência e do Enade em função das habilidades cognitivas dos candidatos e verificaram que a prova do exame de Suficiência não exige, de forma preponderante, questões que exijam conhecimentos de domínio cognitivo superior. Os autores defendem que os exames busquem, fundamentalmente, explorar questões que despertem para a análise o senso crítico e a criatividade dos avaliados de forma a contribuir para uma formação focada em gestão e tomada de decisões, e não limitada ao uso de técnica e conceitos.

Assim, do exposto desprende-se que, embora o Exame de Suficiência seja aplicado pelo órgão de classe que regulamenta a profissão contábil no Brasil, o CFC deixa de avaliar a capacidade técnica/prática, crítica e analítica, por meio das habilidades e competências dos futuros profissionais, e que o mesmo órgão pretende registrar e atestar sua habilitação profissional para o mercado e fiscalizá-lo futuramente, limitando-se a avaliar conteúdos teóricos, não diferentes de como faz o Enade.

Com base no exposto, tem-se, como hipótese do estudo, que os dois exames estão associados entre si e têm a competência similar de aferir o desempenho dos estudantes de Ciências Contábeis, indicando pontos fortes e fracos sobre o desempenho dos estudantes, considerando as diferentes regiões do país com diferentes níveis de conhecimento contábil.

Portanto, abre-se espaço para discussão se, de fato, tais exames ora analisados refletem, de fato, a avaliação de desempenho e a mensuração das habilidades técnicas, cognitivas e as competências dos avaliados; ou simplesmente, assumem mais uma etapa burocrática para firmar a conclusão de curso dos futuros profissionais em contabilidade.

3 METODOLOGIA

Quanto à abordagem, o presente estudo

do classifica-se como quantitativo, visto que seus resultados podem ser mensurados quantitativamente. A amostra é suficientemente grande e considerada representativa da população (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, uma vez que pretende descrever os fatos e os fenômenos de determinada realidade observada (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). E quanto aos procedimentos, o estudo parte de uma pesquisa bibliográfica e documental, com base em publicações realizadas anteriormente e dados oficiais disponíveis em ambiente público, divulgados por entidades da administração pública direta e indireta.

O universo desta pesquisa abrange todos os cursos de Ciências Contábeis no Brasil, que participaram da edição 2017.1 do Exame de Suficiência (CFC), totalizando 1.524 cursos, e todos os cursos avaliados na edição 2015 do Enade, totalizando 1.035 cursos. As referidas edições do Exame de Suficiência e do Enade foram consideradas para os fins deste estudo por serem, até a data desta pesquisa, as últimas edições dos referidos exames com resultados divulgados e disponíveis.

Ressalta-se que o resultado do Enade de 2015 foi publicado pelo MEC/INEP somente em março de 2017, o que possibilitou a utilização dos dados no estudo.

Outra motivação para a utilização dos resultados da edição do exame de suficiência de 2017.1 neste estudo, é que, de acordo com o CFC (2017), a novidade é que, a partir desta edição, o CFC passou a divulgar os dados estatísticos por Instituição de Ensino Superior/Curso, considerando número de inscritos, presentes, aprovados e reprovados. Até então, essa informação não era divulgada analiticamente para o público.

Para a definição da amostra não probabilística deste estudo, foram considerados todos os cursos que participaram, concomitantemente, das edições consideradas nesse estudo dos dois exames, sendo excluídos aqueles que participaram de somente um deles. Após essa primeira triagem, resultaram 817 IESs/cursos de Contabilidade. Contudo, destes, para a de-

finição da amostra final, ainda foram excluídos 71 cursos/IES, por não apresentarem conceito no Enade (sem conceito) e/ou por não apresentarem nenhuma aprovação no Exame de Suficiência (0% de aprovação).

Assim, a amostra final resultou em 746 cursos analisados, considerada abrangente e representativa do universo investigado. A coleta, a organização e a tabulação dos dados ocorreram no mês de agosto, e a análise, em novembro de 2017.

Para a consecução do objetivo principal deste estudo ao analisar o perfil dos cursos de Ciências Contábeis no Brasil que os classificam quanto aos “melhores” e aos “piores” desempenhos no Enade e no Exame de Suficiência, mediante a segmentação da amostra de 746 cursos em quartis, observa-se o primeiro (“melhores”) e o último (“piores”).

Para o acesso aos dados dos resultados do exame de suficiência, foram coletados dados históricos direto do site do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e solicitados dados complementares de anos anteriores por E-mail do CFC e e-mail da Fundação Brasileira de Contabilidade (FBC).

No dia 26/4/2017, foi enviado e-mail para a Fundação Brasileira de Contabilidade (fbcc@fbcc.org.br), solicitando a disponibilização de planilha com os resultados dos últimos três anos do exame de suficiência, por Estado e por Instituição de Ensino Superior do Estado do Ceará. E no dia 25/8/2017, foi enviado outro e-mail para o Conselho Federal de Contabilidade (cfc@cfc.org.br), solicitando o acesso aos dados (relatórios de resultados por IES) sobre os resultados dos exames de suficiência nas duas edições dos anos de 2015 e 2016, visto que, no site do CFC, já estava disponível o último resultado desse relatório por IES (referente à primeira edição de 2017), que foi coletado direto do site.

O CFC enviou os dados necessários em resposta ao e-mail de solicitação, o que viabilizou o andamento da pesquisa. Foram coletados os dados históricos de interesse da pesquisa que estavam disponíveis no site do próprio CFC,

na parte de relatórios estatísticos do exame de suficiência (<https://cfc.org.br/registro/exame-de-suficiencia/relatorios-estatisticos-do-exame-de-suficiencia/>), tabulando os dados por região, estado, por instituição de ensino, por acertos, desempenho e por conteúdo.

O acesso aos dados históricos do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADDE) foi por meio de coleta direta do portal do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP), na parte relativa aos relatórios do ENADE. Contendo dados da série histórica desde 2004 (<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/enade/resultados>), tabulando os dados por região, estado, cidade, por IES e por nota/índice.

De posse de todos os dados necessários para a análise, eles foram organizados, e feitas as tabulações necessárias em planilha eletrônica. Em seguida, foram aplicadas sobre eles técnicas estatísticas com o uso do *software* SPSS Inc.

Utilizou-se a técnica de árvore de classificação, pelo método *chaid*; esta relativamente nova na área de pesquisas em contabilidade, possibilitando facilitar e viabilizar resultados consistentes e robustos em pesquisas com foco quantitativo ou qualitativo-quantitativo (SILVA *et al.*, 2017).

A árvore de classificação é um método adequado quando se objetiva classificar dados ou predizer uma saída. Seu uso é conveniente quando se deseja categorizar dados, além de fornecer uma escolha quando se busca gerar regras que podem ser facilmente entendidas, explicadas e traduzidas (LEMOS; STEINER; NIEVOLA, 2005).

Para atender à necessidade de apresentar medidas específicas de robustez e validade do método utilizado, calculou-se a matriz de confusão ou tabela de confusão. Essa métrica é direcionada para modelos de classificação e tem como objetivo apontar a quantidade de falso positivo e falso negativo; de verdadeiro positivo e verdadeiro negativo, além de fornecer a acurácia, a especificidade e sensibilidade da classificação resultado do modelo.

Oportunamente, apresenta-se a estatística Durbin-Watson (DW) que sinaliza um possível desajustamento dos erros das estimativas geradas quando são valores menos que 1 e superiores a 3 (FIELD, 2009).

Para os objetivos adicionais, desenvolveram-se análises descritivas e comparativas entre os desempenhos dos cursos no Enade e no Exame de Suficiência, sendo realizados, por meio das variáveis, características dos cursos e verificada a possível associação entre os resultados dos cursos nos referidos exames, por meio da correlação não paramétrica (Rô de Spearman), tendo em vista a não normalidade dos dados em estudo.

As categorias consideradas como características para compor o perfil dos cursos analisados estão descritas na figura a seguir.

recente do Exame de Suficiência ocorreu no dia 26 de março de 2017, tendo seu resultado oficial divulgado pelo CFC, no dia 8 de maio de 2017. Esta edição do exame contou com 54.051 candidatos inscritos, de 1.524 cursos, com 13,14% de absenteísmo. Entre os candidatos participantes, 11.860 (25,3%) obtiveram êxito no exame.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Foram analisados os rendimentos dos avaliados no Enade e no Exame de Suficiência de 746 cursos de Ciências Contábeis das cinco regiões do país. Preocupou-se, ainda, em segregar as IES por tipo e por categoria para melhor analisá-los, conforme apresentado na tabela 3.

Quadro 1 – Categorias/características consideradas dos cursos/IES

Categorias/Características	Descrição
Região	Região do país onde está situado o curso.
Localização	Estado e cidade onde está situado o curso, se em capital ou no interior.
Tipo	Tipo de IES onde o curso é ofertado, se em faculdade, centro universitário ou universidade.
Propriedade	Propriedade do capital das IES onde o curso é ofertado, se privado ou público, de nível estadual ou federal.
Modalidade	Modalidade do ensino, se presencial ou a distância.

Fonte: elaborado pelos autores.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS

A edição mais recente do Enade, que avaliou os cursos de Ciências Contábeis, ocorreu no dia 22 de novembro de 2015. Inscreveram-se 65.283 estudantes de 1.035 cursos avaliados, sendo 85,3% destes ofertados em IESs particulares e 14,7% em IES Públicas. Do total de estudantes inscritos, houve 15,5% de absenteísmo. Do total de cursos, 561 (54,2%) são oferecidos por faculdades, 333 (32,2%) por universidades e 141 (13,6%) por centros universitários.

Até a data desta pesquisa, a edição mais

Tabela 3 - Distribuição dos cursos de Ciências Contábeis por região, por tipo de IES e por categoria

Região	Tipo de IES	Estadual		Federal		Particular	
		Qde	%	Qde	%	Qde	%
Centro-Oeste	Centro Universitário	1	8,3	-	-	11	91,7
	Faculdade	2	4,2	-	-	46	95,8
	Universidade	6	31,6	5	26,3	8	42,1
Nordeste	Centro Universitário	-	-	-	-	8	100
	Faculdade	3	3,1	94	96,9	-	-
	Universidade	13	39,4	13	39,4	7	21,2
Norte	Centro Universitário	1	16,7	-	-	5	83,3
	Faculdade	2	4,8	-	-	40	95,2
	Universidade	1	11,1	7	77,8	1	11,1
Sudeste	Centro Universitário	1	1,5	-	-	67	98,9
	Faculdade	-	-	-	-	-	-
	Universidade	5	6,6	11	14,5	60	78,9
Sul	Centro Universitário	2	10	-	-	18	90
	Faculdade	-	-	-	-	74	100
	Universidade	15	25,9	5	8,6	38	65,5

Fonte: (BRASIL, 2015; CFC, 2017).

O Sudeste apresenta a maior quantidade de cursos analisados, com 320 (43%). No geral e em cada uma das regiões, o domínio é de cursos ofertados em faculdades, de capital privado, representando (57%) das IESs analisadas. Entre todos os tipos de IES, as particulares predominam, com 87%.

Buscou-se, também, verificar, em cada região do país, se os cursos estão sediados em capitais ou no interior dos estados, conforme apresenta a tabela 4.

Tabela 4 Distribuição dos cursos de Ciências Contábeis por sede na capital ou no interior

Região	Sede em Capitais		Sede no interior	
	Qde	%	Qde	%
Centro-Oeste	39	49,4	40	50,6
Nordeste	74	53,6	64	46,4
Norte	34	59,6	23	40,4
Sudeste	91	28,4	229	71,6
Sul	29	19,1	123	80,9

Fonte: (BRASIL, 2015; CFC, 2017).

Como verifica-se na tabela 4, os cursos estão, predominantemente, sediados nas cidades situadas no interior dos estados, somando 479 (64%); enquanto, nas capitais, constam 267 (36%). Entre todas as regiões, a maior ocorrência é de cursos sediados no interior dos estados da região Sudeste, com 229 cursos.

Observando cada região, é possível verificar que as regiões Sul e Sudeste impactam, significativamente, o cenário predominante de cursos sediados em cidades interiores dos estados. Nas regiões Norte e Nordeste, o predomínio são de cursos localizados em capitais. A Região Centro-Oeste apresentou uma distribuição equilibrada entre capital e interior.

Adicionalmente, foi verificada a modalidade dos cursos e verificou-se que, dos 746 cursos analisados, 732 (98%) são presenciais e em 14 (2%) o ensino é a distância. Esse resultado reforça os achados do estudo de Silva, Miranda e Freitas (2017), que encontraram o mesmo cenário.

A estatística descritiva em relação aos rendimentos dos cursos no Enade 2015 está exposta na tabela 5, segregada por região, por tipo de IES e por categoria da IES.

Tabela 5 – Estatística descritiva dos desempenhos dos cursos no Enade 2015

Região	Tipo de IES	Categoria	Contagem	Média	Mediana	Máximo	Mínimo	Desvio padrão
Centro-Oeste	Centro Universitário	Estadual	1	2,00	2,00	2,00	2,00	
		Particular	11	2,82	3,00	5,00	2,00	0,87
	Faculdade	Estadual	2	1,50	1,50	2,00	1,00	0,71
		Particular	46	2,48	2,00	4,00	1,00	0,72
	Universidade	Estadual	6	3,00	3,00	4,00	2,00	0,89
		Federal	5	4,00	4,00	5,00	3,00	1,00
		Particular	8	2,38	2,50	3,00	1,00	0,74
Nordeste	Centro Universitário	Particular	8	3,13	3,00	4,00	3,00	0,35
	Faculdade	Estadual	3	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00
		Particular	94	2,62	3,00	5,00	1,00	0,84
	Universidade	Estadual	13	2,77	3,00	4,00	2,00	0,83
		Federal	13	4,00	4,00	5,00	3,00	0,71
		Particular	7	3,00	3,00	4,00	2,00	0,82
Norte	Centro Universitário	Estadual	1	2,00	2,00	2,00	2,00	0,00
		Particular	5	2,80	3,00	4,00	2,00	0,84
	Faculdade	Estadual	2	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00
		Particular	40	2,45	2,00	4,00	1,00	0,71
	Universidade	Estadual	1	3,00	3,00	3,00	3,00	0,00
		Federal	7	3,71	4,00	4,00	3,00	0,49
		Particular	1	3,00	3,00	3,00	3,00	0,00
Sudeste	Centro Universitário	Estadual	1	4,00	4,00	4,00	4,00	0,00
		Particular	67	2,82	3,00	5,00	1,00	0,87
	Faculdade	Estadual	2	2,00	2,00	3,00	1,00	1,41
		Particular	174	2,90	3,00	5,00	1,00	0,84
	Universidade	Estadual	5	2,60	2,00	4,00	2,00	0,89
		Federal	11	3,91	4,00	5,00	2,00	1,04
		Particular	60	3,32	3,00	5,00	2,00	0,91
Sul	Centro Universitário	Estadual	2	3,50	3,50	4,00	3,00	0,71
		Particular	18	3,11	3,00	4,00	2,00	0,76
	Faculdade	Particular	74	2,74	3,00	4,00	2,00	0,62
	Universidade	Estadual	15	3,93	4,00	5,00	2,00	0,80
Federal		5	3,80	4,00	5,00	3,00	0,84	
		Particular	38	3,03	3,00	5,00	1,00	0,97

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Quanto aos rendimentos dos cursos no Enade 2015, a média geral apresentou conceito 2,89, podendo variar o conceito fixo de 1 a 5. As maiores médias estão presentes na região Sudeste, em Centro Universitário Estadual, e na região Nordeste, em Universidades Federais, ambos com média 4. A menor média foi verificada em Faculdades Estaduais da região Norte, com média 1.

Observando os resultados de cada região, o Sul apresentou a maior média (3,35), seguida pela região Sudeste (3,08). A região Norte apresentou a menor média (2,57), seguida pela região Centro-Oeste (2,6).

A estatística descritiva dos rendimentos dos cursos no Exame de Suficiência 2017-1 está exposta na tabela 6, também segregada por região, por tipo de IES e por categoria da IES.

Tabela 6 – Estatística descritiva dos desempenhos dos cursos/IES no Exame de Suficiência 2017-1

Região	Tipo de IES	Categoria	Contagem	Média	Mediana	Máximo	Mínimo	Desvio padrão
Centro-Oeste	Centro Universitário	Estadual	1	0,20	0,20	0,20	0,20	0,00
		Privada	11	0,25	0,28	0,45	0,09	0,14
	Faculdade	Estadual	2	0,19	0,19	0,27	0,11	0,12
		Privada	46	0,17	0,15	0,50	0,02	0,11
	Universidade	Estadual	6	0,34	0,28	0,63	0,21	0,16
		Federal	5	0,59	0,58	0,90	0,17	0,32
Privada		8	0,23	0,22	0,51	0,05	0,15	
Nordeste	Centro Universitário	Privada	8	0,40	0,34	1,00	0,14	0,27
		Faculdade	Estadual	3	0,27	0,23	0,48	0,11
	Universidade	Privada	94	0,19	0,17	0,50	0,02	0,11
		Estadual	13	0,36	0,29	0,86	0,24	0,17
		Federal	13	0,54	0,53	0,79	0,29	0,16
		Privada	7	0,22	0,19	0,42	0,08	0,13
Norte	Centro Universitário	Estadual	1	0,11	0,11	0,11	0,11	0,00
		Privada	5	0,23	0,17	0,40	0,12	0,12
	Faculdade	Estadual	2	0,10	0,10	0,14	0,05	0,07
		Privada	40	0,13	0,12	0,27	0,05	0,06
	Universidade	Estadual	1	0,04	0,04	0,04	0,04	0,00
		Federal	7	0,42	0,41	0,60	0,22	0,12
Privada		1	0,12	0,12	0,12	0,12	0,00	
Sudeste	Centro Universitário	Estadual	1	0,14	0,14	0,14	0,14	0,00
		Privada	67	0,33	0,32	0,63	0,06	0,11
	Faculdade	Estadual	2	0,18	0,18	0,24	0,11	0,09
		Privada	174	0,27	0,25	1,00	0,04	0,15
	Universidade	Estadual	5	0,39	0,35	0,60	0,24	0,14
		Federal	11	0,65	0,66	0,89	0,42	0,16
Privada		60	0,34	0,33	1,00	0,05	0,18	
Sul	Centro Universitário	Estadual	2	0,37	0,37	0,37	0,37	0,00
		Privada	18	0,38	0,37	1,00	0,04	0,24
	Faculdade	Privada	74	0,31	0,27	1,00	0,07	0,18
		Estadual	15	0,56	0,56	1,00	0,10	0,24
	Universidade	Federal	5	0,78	0,78	0,86	0,71	0,06
		Privada	38	0,38	0,36	0,90	0,12	0,18

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Quanto ao desempenho dos cursos no Exame de Suficiência, a média geral ficou em torno 29,4% de aprovação, variando os índices de aprovação entre 2% e 100%. As maiores médias estão presentes em cursos de Universidades Federais da região Sul, com média de 78% de aprovação. A menor média foi verificada em curso de Universidade Estadual da região Norte, com 4% de aprovação. Observando os resultados de cada região, o Sul apresentou a maior média de aprovação (46%), seguido pelas regiões Sudeste e Nordeste, ambas com média de 33% de aprovação. A região Norte apresentou a pior média de aprovação (16%), seguida pela região Centro-Oeste (28%).

Em ambos os exames, os cursos de melhores desempenhos médios estão presentes em Universidades Federais das regiões Sul, Sudeste e Nordeste. E os piores desempenhos foram constatados em IESs estaduais das regiões Norte e Centro-Oeste.

4.2 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO ENTRE ENADE E EXAME DE SUFICIÊNCIA

Inicialmente, após teste de normalidade, verificou-se que nenhuma das variáveis do estudo apresentou distribuição normal. Dessa forma, foi realizado o teste de correlação entre os rendimentos dos cursos no Enade e no Exame de Suficiência, por meio da correlação Rô de Spearman.

O resultado do teste de correlação entre os rendimentos dos cursos de Ciências Contábeis no Enade, utilizando o conceito contínuo, e no Exame de Suficiência, utilizando o percentual de aprovação, são significativos e positivamente correlacionados, apresentando o coeficiente de correlação de 0,408, com nível de significância de 1%.

Essa associação reforça as análises, servindo os rendimentos de um exame como validação dos resultados das análises do outro, esperando-se que os melhores e os piores desempenhos em ambos os exames sigam na mesma direção em relação às características

classificadoras dos cursos. O resultado da correlação de Spearman é similar à análise de Silva e Miranda (2016), que encontraram correlação similar.

4.3 ÁRVORE DE CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO RENDIMENTO DOS CURSOS

Foram realizadas duas análises em árvore de classificação, uma para cada exame, buscando, assim, evidenciar, de forma significativa, as características presentes nos cursos que apresentam os 25% melhores (1º quartil) e os 25% piores (4º quartil) rendimentos em ambos os exames, sendo 187 cursos em ambos.

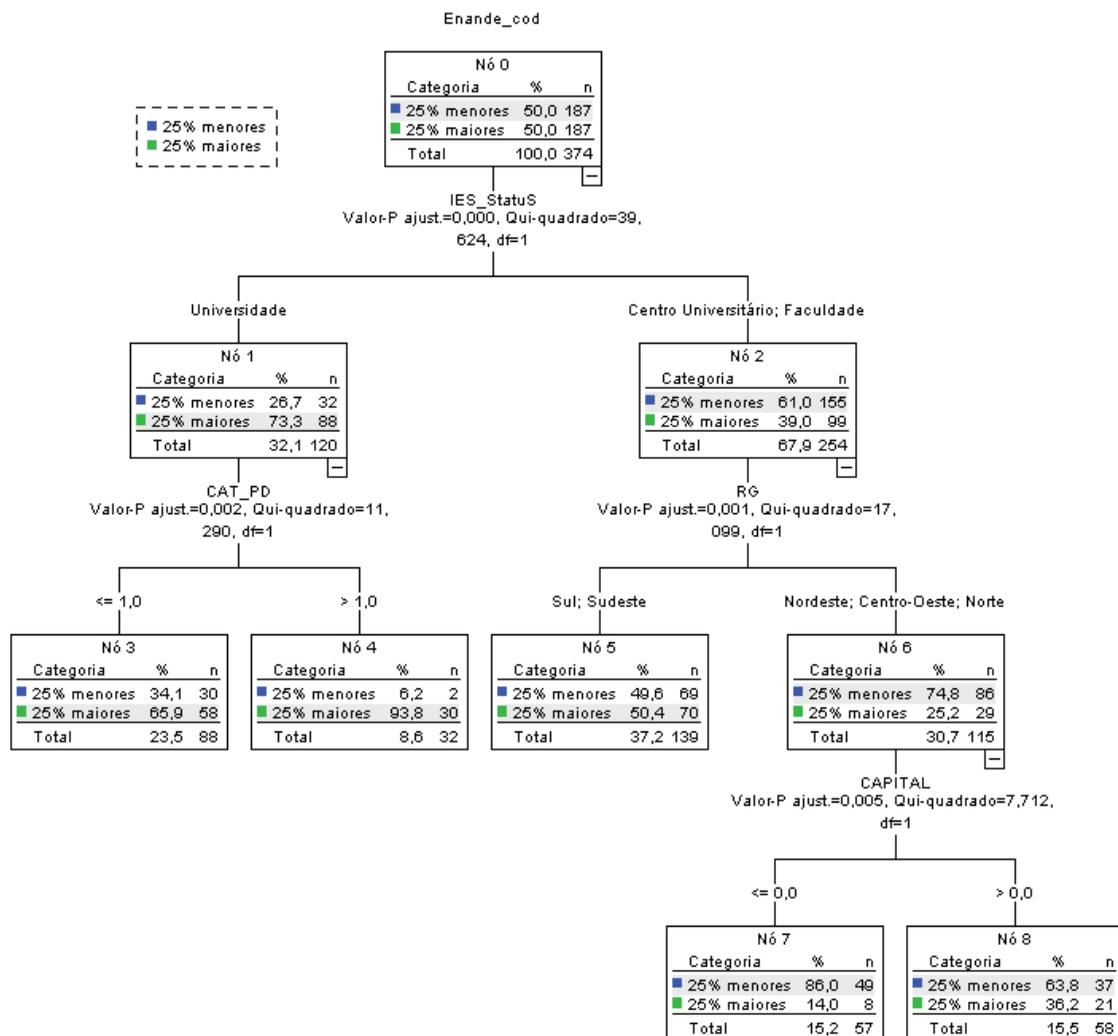
4.3.1 Rendimento no Enade

A figura 1 apresenta a árvore de classificação dos cursos classificados quanto aos melhores e aos piores desempenhos no Enade, de acordo com suas características significantes, quanto à região, UF, Sede, tipo e categoria.

Para a diferenciação entre os melhores e piores desempenhos no Enade, os cursos estão segregados de acordo com o conceito contínuo no Enade.

Os 25% melhores e piores desempenhos no Enade estão os cursos que obtiveram conceito contínuo maior que 2,88 e menores que 1,73, respectivamente, visto que o conceito mínimo de avaliação pelo INPEP/MEC, que é considerado satisfatório ou regular é 3, e abaixo de 3 estão os cursos de piores desempenhos, que são avaliados negativamente ou com desempenho insuficiente ou insatisfatório. Assim, ficaram 187 cursos com melhores desempenhos e 187 com piores desempenhos.

Figura 1 - Árvore de classificação do desempenho no Enade



Legenda: Enade_Cod – Desempenho no Enade no ano de 2017. IES_StatuS – nível de reconhecimento pelo MEC. CAT_PD: 1 – Pública, 0 – Particular. RG – Região da sede da IES. Capital – 0 – Privada, 1 – Estadual, 2 – Federal.

Fonte: elaborada pelo autor.

A árvore de classificação referente aos rendimentos no Enade, parte do nó principal (variável dependente), que é o conceito contínuo no Enade.

Os cursos ofertados por universidades foram os que apresentaram o melhor desempenho, conforme apresentam os nós 3 e 4, com 65,9% e com 93,8% dos casos com melhores rendimentos, respectivamente.

Em relação aos piores rendimentos no Enade, verifica-se que, entre as faculdades e

centros universitários das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, não existe diferença entre cursos sediados nas capitais (Nós 7 e 8). Tais resultados corroboram os achados de Silva e Miranda (2016), com uma estatística DW de 1,828, o que não sinaliza problema nas estimativas, e os resultados da matriz de confusão que mostram uma sensibilidade de 62%, especificidade de 80% e acurácia de 70%, as quais foram calculadas por meio da base de teste, que foi gerada pela separação da base em treino (50%)

e teste (50%) demonstrando, assim, a capacidade de replicabilidade dos resultados obtidos pelo modelo.

4.3.2 Rendimento no Exame de Suficiência

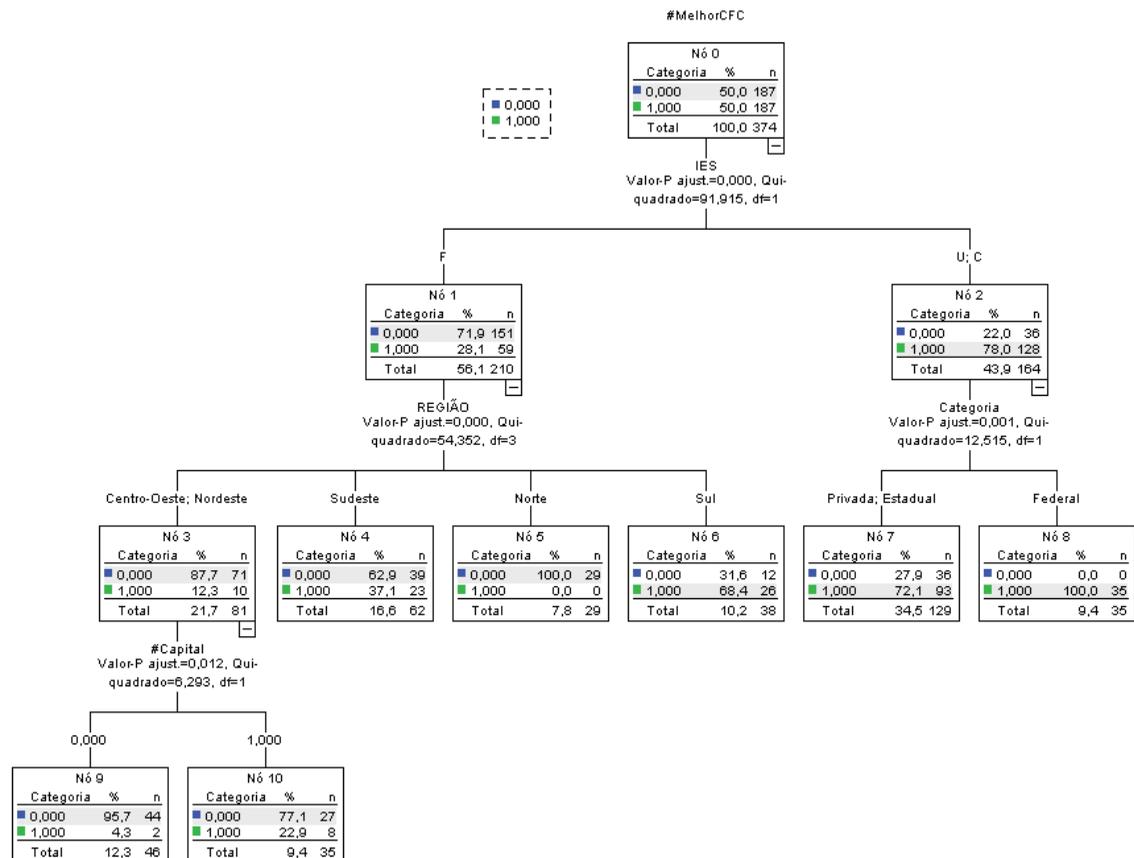
A figura 2 apresenta a árvore de classificação dos cursos, quanto aos melhores e aos piores desempenhos no Exame de Suficiência, de acordo com a região, estado, sede, tipo e categoria. Para a diferenciação entre os melhores rendimentos ($\geq 0,382$) e piores rendimentos ($< 0,165$) no Exame de Suficiência, os cursos estão segregados entre o primeiro e o quarto quartis, em relação ao percentual de aprovados. Assim, ficaram 187 cursos com os melhores e 187 com os piores desempenhos.

Quanto aos rendimentos dos cursos no Exame de Suficiência, foram constatadas diferenças significantes entre as características dos cursos com melhores e piores desempenhos.

Dentro do grupo de cursos com os melhores rendimentos, prevalece o domínio dos cursos em IESs federais (Nó 8) com 35 casos. Posteriormente, aparecem os cursos de IESs estaduais e privadas (Nó 7), com 93 casos, seguidos ainda pelos cursos de faculdades localizadas na região Sul, com 26 casos.

Em relação aos cursos com os piores desempenhos no Exame de Suficiência, foram constatadas diferenças significantes entre as características dos cursos. Verificou-se que a região Norte aparece como a pior (Nó 5) com 29 casos, seguida das regiões Nordeste e Cen-

Figura 2 – Árvore de classificação do desempenho no CFC



Legenda: #MelhorCFC – Desempenho no Exame de Suficiência no ano de 2017. IES – nível de reconhecimento pelo MEC. #Capital: 1 – Pública, 0 – Particular. REGIÃO – Região da sede da IES. Categoria – Privada, Estadual, Federal.

Fonte: elaborada pelo autor.

tro-Oeste e com cursos sediados em cidades do interior dos estados, com 44 casos com os piores resultados, o que reforçam os achados de Silva e Miranda (2016). Os valores dos resultados possuem uma estatística DW de 1,793, o que não sinaliza problema nas estimativas; e os resultados da matriz de confusão, que mostram uma sensibilidade de 72%, especificidade de 80% e acurácia de 75%, foram calculados por meio da base de teste, que foi gerada mediante a separação da base em treino (50%) e teste (50%), demonstrando, assim, a capacidade de replicabilidade dos resultados obtidos pelo modelo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo alcançou seu objetivo de analisar as características dos cursos de Ciências Contábeis no Brasil, classificados quanto aos melhores e piores rendimentos no Enade e no Exame de Suficiência, com base nos dados e nas observações analisados de uma amostra representativa do universo da pesquisa; além disso, buscou desenvolver análises descritivas e comparativas entre os desempenhos dos cursos e verificou a possível associação entre os resultados nos referidos exames.

Tanto a amostra resultante deste estudo, quanto os resultados das análises mostraram proximidade e similaridade com os achados de Silva e Miranda (2016), no que se refere à significância na classificação dos desempenhos nos exames por meio das variáveis região brasileira, categoria administrativa, organização acadêmica e número de concluintes participantes no ENADE.

Pode-se extrair que existem similaridades e associação entre os rendimentos dos cursos nos dois exames investigados. Em ambos os exames, os melhores rendimentos ocorrem em universidades federais, nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste, e os piores rendimentos foram em IESs estaduais, nas regiões Norte e Centro-Oeste.

Foi possível, portanto, constatar associação positiva e significativa entre os rendimentos dos cursos de Ciências Contábeis no Enade e no

Exame de Suficiência, por teste de correlação.

Com base nas análises resultantes das árvores de classificação dos rendimentos dos dois exames, verificou-se que os cursos de universidades federais apresentaram os melhores desempenhos no Enade, enquanto os piores desempenhos no Enade ficaram a cargo dos cursos de IESs estaduais do Norte, Sul e Sudeste.

Recepciona-se esse resultado com surpresa, visto que não se esperava que as regiões Sul e Sudeste se enquadrassem entre os piores resultados, por possuírem maior nível de desenvolvimento econômico e social do País. No entanto, tal resultado abrange instituições de ensino estaduais, com desempenho pior em relação às federais e às instituições privadas, o que caberia uma investigação mais aprofundada e específica sobre os motivos pelos quais levaram estas aos piores índices de desempenho, o que pode representar falta de investimentos educacionais nessas instituições, inadequação dos currículos dos cursos, problemas com o corpo docente ou com o nível de conhecimento básico do corpo discente, entre outros motivos.

Em relação ao Exame do CFC, os melhores desempenhos foram observados em cursos de IESs federais. Os piores desempenhos no referido exame ocorreram em cursos de IES do Norte.

De modo geral, nos dois exames analisados, as universidades federais do Sul e Sudeste predominaram em relação aos melhores desempenhos, e a Região Norte está frequentemente apresentando os piores resultados, carecendo de melhores investimentos. Tal resultado, já esperado, pode ser explicado, talvez, relacionando-os com outros índices de desenvolvimento, como o índice de desenvolvimento humano (IDH), produto interno bruto (PIB) e PIB per Capita, considerando que regiões mais desenvolvidas, social e economicamente, podem apresentar melhores resultados na educação de ensino superior, tendo as universidades federais maiores investimentos e um corpo discente mais capacitado, por questões de concorrência na seleção de admissão no curso, passando os alunos com maior carga de conhecimento adquirido ao longo da vida estudantil. No entanto,

para se poder afirmar os motivos de tais achados, carece-se de uma investigação mais específica e acurada sobre os motivos que levaram tais achados, com uma abordagem mais qualitativa, que pode ser uma sugestão para futuras pesquisas a respeito.

Portanto, com base no estudo proposto, foi possível apresentar uma visão teórica e prática sobre o desempenho dos estudantes de Ciências Contábeis que, diferentemente de outros estudos já realizados, absorveu, conjuntamente, dados consolidados oriundos do Exame de Suficiência e do ENADE, promovendo uma visão ampliada e unificada quanto ao desempenho dos estudantes com base em ambos os exames. Ressalta-se que o estudo trouxe para a discussão a teoria da função da produção educacional, o que não foi observado em estudos anteriores, buscando relacionar a teoria e a prática quanto ao desempenho dos estudantes. O estudo também inovou cientificamente ao utilizar a técnica de análise de árvore de classificação, combinando os dados dos exames. Assim, ao abordar aspectos teóricos e práticos, foi possível destacar as características classificatórias dos cursos com melhores e piores desempenhos, possibilitando que as instituições de ensino superior pelo Brasil criem estratégias e políticas para melhorar o desempenho dos seus estudantes de Ciências Contábeis.

Com base na exposição dos achados, as Instituições de Ensino Superior que ofertam cursos de Ciências Contábeis dispõem de dados estatísticos e informações que podem servir de base para definição de estratégias e políticas que possam reforçar e melhorar o desempenho do aprendizado de seus estudantes, assim como o Estado criar e manter políticas educacionais em regiões menos favorecidas social, econômica e educacionalmente, visando a obter melhores índices de aproveitamento pelos cursos superiores no país, principalmente naquelas mantidas pelo poder público, como IESs estaduais e federais, promovendo melhor eficiência no ensino superior em Ciências Contábeis.

REFERÊNCIAS

APIO, A. L.; SILVINO, A. M. D. A aula pública como instrumento preditor de desempenho docente no ensino superior. **Avaliação (Campinas)**, v. 18, n. 2, p. 277-98, 2013.

BITTENCOURT, H. R. *et al.* Mudanças nos pesos do CPC e seu impacto nos resultados de avaliação em universidades federais e privadas. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 15, n. 3, p. 147-166, 2010.

BOWLES, S. Towards and educational production function. *In*: HANSEN, W. Lee (ed.). **Education, income, and human capital**. New York: National bureau of economic research, 1970. p. 9-70.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de Abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 30 set. 2017.

BRASIL. **Lei nº 12.249, de 11 de junho de 2010**. Institui [...] e altera o [...] os Decretos-Leis nos 9.295, de 27 de maio de 1946 [...] e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112249.htm. Acesso em: 30 set. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Relatório Síntese 2015 – Ciências Contábeis**. 2015. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/relatorio_sintese/2015/ciencias_contabeis.pdf. Acesso em: 10 set. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Censo da Educação Superior 2016**.

2016. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/mec-e-inep-divulgam-dados-do-censo-da-educacao-superior-2016/21206. Acesso em: 30 set. 2017.
- BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Enade**. 2017. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/enade>. Acesso em: 30 set. 2017.
- BROIETTI, C. Exame de Suficiência do Conselho Federal de Contabilidade: observação das Publicações Relacionadas ao Tema. In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS, 5., 2014, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis, 2014.
- CASTRO, S. O. C. *et al.* Avaliação da educação superior no Brasil: o exame nacional de desempenho dos estudantes na perspectiva do ciclo de políticas públicas. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 2014, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2014.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. **Caderno Analítico do Exame de Suficiência**. 2013. Disponível em: portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/cad_em_suf.pdf. Acesso em: 30 set. 2017.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução nº 1301, de 17 de setembro de 2010**. Regulamenta o Exame de Suficiência como requisito para obtenção ou restabelecimento de Registro Profissional em Conselho Regional de Contabilidade (CRC). Disponível em: http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/Res_1301.pdf. Acesso em: 30 set. 2017.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. **1º Exame de Suficiência de 2017**. 2017. Disponível em: <http://cfc.org.br/exame-de-suficiencia-anteriores/1o-exame-de-suficiencia-de-2017/>. Acesso em: 20 ago. 2017.
- FERREIRA, M. A. **Determinantes do desempenho discente no ENADE em cursos de ciências contábeis**. 2015. 123 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2015.
- FILENGA, D.; MOURA, V. F.; RAMA, A. L. F. Gestão por Competências: Análise Metodológica e Proposição de um Instrumento para Gestão de Pessoas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Anpad, 2010.
- FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS-5**. Porto Alegre: Penso Editora, 2009.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: editor da UFRGS, 2009.
- HANUSHEK, E. A. Conceptual and Empirical Issues in the estimation of educational production functions. **The Journal of Human Resources**, v. 14, n. 3, p. 351-388, 1979.
- HANUSHEK, E. A.; WOESSMANN, L. Institutional structures of the education system and student achievement: A review of cross-country economic research. In: STRIETHOLT, R. *et al.* (ed.). **Educational Policy Evaluation through International Comparative Assessments**. WaxmannVerlag: Münster, 2014. p. 145-176.
- LEMOS, E. P.; STEINER, M. T. A.; NIEVO-LA, J. C. Análise de crédito bancário por meio de redes neurais e árvores de decisão: uma aplicação simples de data mining. **Revista de Administração**, v. 40, n. 3, p. 225-234, 2005.
- MIRANDA, C. de S.; ARAÚJO, A. M. P. de.;

MIRANDA, R. A. de M. O exame de suficiência em contabilidade: uma avaliação sob a perspectiva dos pesquisadores. **Revista Ambiente Contábil**, v. 9, n. 2, p. 158-178, 2017.

PINHEIRO, F. M. G. *et al.* O perfil do contador e os níveis de habilidades cognitivas nos exames Enade e suficiência do CFC: uma análise sob a perspectiva da taxonomia de Bloom. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 11, n. 1, p. 50-65, 2013.

SANTOS, N. de A. **Determinantes do desempenho acadêmico dos alunos dos cursos de ciências contábeis**. 2012. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

SILVA, O. L. *et al.* Avaliação de Habilidades e Competências em Custos no Exame de Suficiência. **ABCustos**, v. 11, n. 2, p. 72-93, 2016.

SILVA, V. R.; MIRANDA, G. J. Enade e Fluxo Curricular nos Cursos de Graduação em Ciências Contábeis no Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 12, n. 4, p. 30-47, 2016.

SILVA, T. D.; MIRANDA, G. J.; FREITAS, S. C. Ações Institucionais Preparatórias para o Enade nos Cursos de Ciências Contábeis. **Revista Universo Contábil**, v. 13, n. 1, p. 65-84, 2017.

SILVA, S. A. de L. *et al.* Métodos e Técnicas Quantitativas em Contabilidade e Finanças: uma análise sob a ótica do software R. **Pensar Contabil**, v. 19, n. 68, p. 37-46, 2017.

SOUZA, J. L. **Gestão por Competência e Gestão Estratégica em uma Empresa Pública**. 2005. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2005.

SOUZA, L. F. N. I. Estratégias de aprendizagem e fatores motivacionais relacionados. **Educar**, v. 36, n. 1, p. 95-107, 2010.

ZOGHBI, A. C. P.; OLIVA, B. T.; MORICONI, G. M. Aumentando a eficácia e a eficiência da avaliação do ensino superior: a relação entre o Enem e o Enade. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 21, n. 45, p. 45-65, 2010.

ARTIGOS

**A MUDANÇA DE MULTICANAL PARA
OMNICHANNEL EM UMA EMPRESA
ATACADISTA: UM ESTUDO DE CASO¹****THE CHANGE FROM MULTICHANNEL TO
OMNICHANNEL IN A WHOLESALER: A CASE
STUDY**

RESUMO

O objetivo do estudo foi avaliar o processo de implantação do *omnichannel* em uma empresa atacadista brasileira, que opera no modelo B2B (*Business to Business*). Considera-se esta pesquisa como aplicada, com característica qualitativa, por meio de estudo de caso. Adotou-se, como protocolo de pesquisa, um questionário semiestruturado, com validade interna e externa. A originalidade e relevância do manuscrito dar-se-á pela avaliação do canal *on-line*, e, conseqüentemente, da complexidade do sistema logístico de distribuição. Os principais resultados encontrados estão relacionados aos mecanismos de estruturação do canal de vendas *on-line* da empresa e a necessidade de integração com os canais de vendas físicos, sob o ponto de vista dos processos logísticos. Também foi possível identificar e classificar o grau de maturidade da empresa em face do desafio de implementação do B2B no modelo *omnichannel*. Asseveram-se contribuições teóricas e metodológicas e, adicionalmente, contribuições sociais para o momento de pandemia do COVID-19.

Palavras-chave: Cadeia de Suprimentos. Logística. *Omnichannel*. Estudo de Caso.

ABSTRACT

The objective of the study was to evaluate the omnichannel implementation process in a Brazilian wholesale company that operates in the B2B (Business to Business) model. This research is considered as applied, with qualitative characteristics, through a case study. A semi-structured questionnaire with internal and external validity was adopted as a research protocol. The originality

1 Este artigo foi aprovado e apresentado no XLIV ENANPAD 2020, com o código GOL 1334. Contudo, a versão publicada nesta revista foi adequada e melhorada, conforme revisão dos pareceristas do evento.

Renata de Souza Franco
renatasf@live.com

Mestre em Administração.
Faculdade de Gestão e Negócios
– FAGEN. Uberlândia - MG - BR.

Leonardo Caixeta de Castro Maia
leonardocaixeta@hotmail.com

Doutor em Administração.
Professor da Universidade
Federal de Uberlândia e da
Faculdade de Gestão e Negócios.
Uberlândia – MG – BR.

and relevance of the manuscript will be given by the assessment of the online channel, and, consequently, of the complexity of the distribution logistics system. The main results found are related to the structuring mechanisms of the company's online sales channel and the need for integration with physical sales channels, from the standpoint of logistics processes. It was also possible to identify and classify the company's degree of maturity in the face of the challenge of implementing B2B in the omnichannel model. Theoretical and methodological contributions and, additionally, social contributions for the COVID-19 pandemic moment are confirmed.

Keywords: Supply Chain. Logistics. Omnichannel, Case Study.

1 INTRODUÇÃO

A competição entre os agentes da cadeia de suprimentos para acessar novos fluxos de receita fez que os serviços oferecidos aos consumidores tendessem a ser ampliados, e uma das formas é encomendar os produtos pela *web* (WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018).

Nesse contexto, a *internet* oferece às organizações a opção de expandir suas ofertas de serviços, aprimorando não apenas suas operações *business-to-business* (B2B), mas também seus serviços *business-to-consumer* (B2C) (MANGIARACINA *et al.*, 2015). As vendas no comércio eletrônico vêm crescendo significativamente nessa década de 2010 (E-BIT, 2020).

Esse desenvolvimento tem introduzido, progressivamente, empresas tradicionais a adotarem estratégias de atendimento por mais de um canal, incluindo vendas *on-line* em seus negócios, trazendo novos desafios para as organizações (BHATNAGAR; SYAM, 2014; MARCHET *et al.*, 2018; MELACINI *et al.*, 2018).

Contudo, o gerenciamento dessas mudanças requer investimentos significativos em infraestrutura, processos e recursos para armazenamento e distribuição (HÜBNER; KUHN; WOLLENBURG, 2016). Vários estudos mos-

tram que existe uma relação direta entre os processos logísticos e o nível de satisfação do cliente e, conseqüentemente, o desempenho da empresa (CATER; CATER, 2009; LEUSCHNER; LAMBERT; KNEMEYER, 2012; STANK *et al.*, 2017; MIN; ZACHARIA; SMITH, 2019).

Assim, à medida que as linhas entre os canais *on-line* e físicos estão-se tornando cada vez mais transparentes, uma nova abordagem para a integração de canais está evoluindo, chamado de varejo *omnichannel* (OC) (BELL; GALLINO; MORENO, 2014; WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018). Esse movimento caracteriza uma nova fase em que a tecnologia desfoca as distinções entre varejo físico e *on-line*, e o uso de diversos canais como parte do processo de compra do cliente é a regra e não a exceção (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013).

Todavia, enquanto os aspectos de *marketing* e serviços na integração de canais tenham recebido considerável atenção na literatura recente, as operações logísticas exigem uma consideração mais profunda (BENDOLY *et al.*, 2007; BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013; KOZLENKOVA *et al.*, 2015; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

No Brasil, os desafios logísticos são intensificados, principalmente em função das deficiências estruturais na malha rodoviária nacional. Além disso, somam-se custos elevados de gerenciamento de riscos. Nesse sentido, a gestão logística torna-se uma oportunidade de melhoria para o aumento da competitividade de uma organização (CNT, 2018).

Estudos internacionais como Hübner, Kuhn e Wollenburg (2016), Marchet *et al.* (2018) e Saghiri *et al.* (2017) fizeram abordagens sobre a evolução para o modelo *omnichannel*, com foco em empresas varejistas. No âmbito brasileiro, Morais *et al.* (2019) analisaram o uso do *omnichannel* como estratégia de inovação em uma empresa de varejo da indústria da moda. Adicionalmente, por meio da revisão bibliográfica sistemática, não foram encontrados, na literatura, estudos sobre a implementação da estratégia por empresas atacadistas ou modelos que considerem essa transição

para negócios *business-to-business* (B2B).

Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é avaliar o processo de implantação do *omnichannel* em uma empresa atacadista brasileira. Como objetivos específicos, visa identificar as tendências de mercado e os motivadores a adotar essa estratégia, comparar as características de cada etapa do processo logístico entre os canais de venda físico e digital e analisar qual o grau de maturidade da empresa no processo de transição do modelo multicanais para *omnichannel*.

Para tanto, o artigo está dividido em cinco partes, da seguinte forma: posteriormente à Introdução, apresenta-se a revisão bibliográfica, posteriormente, a apresentação do estudo de caso, e análise de dados. Por último, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

2.1 A ESTRATÉGIA OMNICHANNEL

Os canais de venda se referem às maneiras diferentes de interagir com os clientes, e diferentes tipos de canais representam a maneira pela qual o produto ou a informação é transferida. Nos últimos 20 anos, esses canais – lojas de varejo, entrega em domicílio, pontos de coleta e produtos digitais – vêm recebendo investimentos para atender à demanda dos consumidores e manter a competitividade (SAGHIRI *et al.*, 2017; LIM; JIN; SRAI, 2018).

O crescente número de canais aumenta a complexidade do ponto de vista logístico, e a intensificação das vendas *on-line* significa a criação de novas operações e modelos de logística para reabastecer não apenas as lojas, mas também para atender os clientes diretamente. Nesse sentido, os varejistas enfrentam os desafios de atender às compras nas lojas e remessas diretas para os clientes, e de redesenhar seus processos para construir uma experiência de compra perfeita (HÜBNER; KUHN; WOLLENBURG, 2016).

Entretanto, canais individuais de um sistema multicanal ainda tentam trabalhar de

forma autônoma para otimizar seus próprios produtos, enquanto os consumidores escolhem seus canais preferidos com base em fatores tecnológicos, econômicos ou comportamentais (BALASUBRAMANIAN; RAGHUNATHAN; MAHAJAN, 2005).

Em seguida, os negócios de varejo com múltiplos canais passam por diferentes estágios em seu nível de interconexão e integração de processos para os diferentes canais. Os varejistas geralmente expandem seus negócios de um único canal primário (SC) para uma configuração com múltiplos canais (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). Hübner, Kuhn e Wollenburg (2016) e Beck e Rygl (2015) classificam essa integração de canais em três estágios:

a) *Single Channel* (SC): ocorre quando os varejistas operam apenas um canal de vendas e um sistema de logística dedicado a esse canal individual; b) *Multi Channel* (MC): ocorre quando os varejistas operam múltiplos canais, mas com unidades segregadas, criando sistemas independentes para operações e logística, os clientes obtêm produtos na loja ou por meio de entregas diretas ao cliente. Os processos não são integrados e não há interface operacional ou logística entre os dois canais; c) *OmniChannel* (OC): em uma abordagem de logística avançada de OC, nem o cliente nem o varejista distinguem mais entre os canais existentes, existindo apenas uma interface logística comum para o cliente, e pedidos a distância também podem ser processados nas lojas, bem como pedidos feitos na loja para entrega em domicílio. A troca de informações, operações conjuntas, logística e estoques, em todos os canais, permitem a confluência dos processos de atendimento.

Saghiri *et al.* (2017) afirmam que o OC é um sistema em que os consumidores podem facilmente mudar de um canal para outro em sua experiência de compra; podem encontrar um produto em um canal (por exemplo, o *site* do fabricante), fazer o pedido por outro canal (por exemplo, um varejista *on-line*) e a entrega do produto de um terceiro canal (por exemplo, entrega em domicílio).

Dessa forma, o termo OC indica que, do ponto de vista do cliente, não há mais uma distinção entre canais tradicionais e canais *on-line*, pois há uma integração de processos de negócios e o gerenciamento sinérgico de múltiplos canais. Isso permite que o cliente possa transitar livremente entre os canais, enquanto ditam convenientemente quando e como preferem receber sua mercadoria desejada (WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018; BRYNJOLFS-SON; HU; RAHMAN, 2013; PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014).

Kembro, Norrman e Eriksson (2018) definem o varejo *omnichannel* como o resultado de uma integração cada vez maior entre lojas físicas e canais *on-line*, em um mundo de compras sem interrupções. Para Cummins, Peltier e Dixon (2016), *omnichannel* significa a existência de uma integração sinérgica dos pontos de contato com o cliente, com o objetivo de criar uma experiência de marca unificada por meio das oportunidades de comunicação, independentemente do canal, da plataforma ou do estágio no processo de venda em que o cliente esteja.

Nesse sentido, Saghiri *et al.* (2017) consideram que o *omnichannel* pode ser reconhecido como um sistema adaptativo complexo, pois nele, vários agentes – varejistas, fabricantes e empresas de entrega – não são estáticos em seus papéis.

A revisão de literatura permite inferir que o *omnichannel* é uma tendência emergente no varejo, que visa coordenar processos e tecnologias nos canais de fornecimento e vendas, visando à correção do problema de fragmentação das cadeias de suprimento, oferecendo uma experiência de consumo consistente e confiável. Isso é importante para que os consumidores não percebam a integração entre os canais e, sim, a integração com a marca.

Adicionalmente, apresenta uma série de vantagens, a seguir: garante a máxima disponibilidade de informações, visibilidade e consistência em múltiplos canais, que resulta em crescimento de vendas, redução de custos, confiança estendida, sinergia e diferenciação por meio de serviços de valor agregado.

Concomitantemente, a integração proporciona a geração de fontes de dados, alimen-

tadas pelo varejo *omnichannel*, que podem ser usados como ferramenta para obter *insights* sobre transações e interações com os consumidores. Essas informações podem ser usadas para personalizar corretamente as experiências do consumidor, acessando clientes em todos os segmentos e níveis de sofisticação tecnológica.

Contudo, os varejistas precisam não apenas alinhar seus serviços, mas também suas operações logísticas, de modo que os clientes possam migrar entre os canais de forma eficiente, efetivo e com uma experiência unificada. A seguir, os principais processos logísticos para a implementação do OC.

2.2 OS PROCESSOS LOGÍSTICOS

Metters e Walton (2007) afirmam que o comércio eletrônico difere do varejo tradicional em vários aspectos, tais como separação de pedidos, processo de entrega, entre outros. Dessa forma, as empresas *on-line* precisam criar novos modelos de logística, avaliando o *trade-off* entre o processo de integração e a separação entre os diferentes canais (HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN, 2015; YU *et al.*, 2016).

Vale destacar que, no varejo *omnichannel*, os varejistas precisam não apenas alinhar seus serviços, mas também suas operações, pois os clientes migram sem problemas entre os canais, proporcionando uma experiência unificada ao cliente (WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018).

Desse modo, em um contexto *omnichannel*, a nova função da loja física pode afetar o *design* da rede *on-line*, em que aspectos como a disponibilidade do produto, as devoluções, as opções de entrega, os fluxos reversos e o gerenciamento de inventário em todos os canais devem ser considerados (BRETTHAUER; MAHAR; VENAKATARAMANAN, 2010; GALLINO; MORENO, 2014; KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON, 2018).

Nesse contexto, Piotrowicz e Cuthbertson (2014) apontam que há uma falta de clareza sobre o futuro das lojas físicas e sugerem que seu papel poderia ser o de centralizador de todos os canais de vendas. Assim, a canibalização

de canais tem sido indicada entre canais tradicionais e de autoatendimento, catálogos e canais de loja, canal direto, fabricantes e vendas tradicionais via varejo (SAGHIRI *et al.*, 2017).

Outro ponto importante que merece atenção na implementação de um modelo *omnichannel* é o produto comercializado, principalmente os produtos de mercearia, que possuem características bastante específicas, como a perecibilidade e a entrega em domicílio. Esses requisitos precisam ser avaliados criticamente no contexto logístico, pois determinarão as tendências da cadeia de fornecimento (KUMAR, 2008).

Weber e Badenhurst-Weiss (2018) ainda destacam a existência de ordens incorretas como uma barreira para consumidores e varejistas. O atendimento de pedidos e a disponibilidade de estoque consistem em um desafio logístico, pois há um grande esforço para garantir que os produtos estejam no estoque antes mesmo que o consumidor faça um pedido *on-line*.

Outra área estratégica para empresas que operam em um ambiente de OC consiste no gerenciamento de estoques (MARCHET *et al.*, 2018). As operações de depósito são cada vez mais vistas como um componente fundamental do gerenciamento das cadeias no varejo *omnichannel*, e a armazenagem é o tópico que atrai maior atenção (KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON, 2018; ALPTEKINOĞLU; TANG, 2005). Os nós de manuseio de material podem assumir muitos papéis diferentes, e, portanto, devem ser projetados exclusivamente (ISHFAQ *et al.*, 2016; WOLLENBURG *et al.*, 2018; KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON, 2018).

Os depósitos podem ser descritos como pontos da cadeia de suprimentos em que o produto faz uma pausa (BARTHOLDI; HACKMAN, 2016), e os armazéns podem ser considerados como um local onde podem ser realizadas combinações entre oferta e demanda, para consolidar os produtos e reduzir os custos de transporte e prazos de entrega (FABER; KOSTER; SMIDTS, 2013).

Mahar, Bretthauer e Venkataramanan (2009) mostram que o *design* de uma rede de armazéns e a escolha de locais de estoque são a base para as opções de atendimento. Assim, um dos principais desafios para a gestão de es-

toques, planejamento e alocação de capacidade diz respeito às flutuações de demanda, que aumentam a complexidade estratégica (KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON, 2018).

De acordo com a literatura, varejistas que operam com múltiplos canais podem operar com armazéns separados ou integrados. Quando faltam condições prévias para a integração, tais como *know-how*, recursos financeiros e infraestrutura, os varejistas adotam redes separadas (HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN, 2015). Além disso, quando o número de pedidos *on-line* se torna significativo, é mais eficiente ter um depósito projetado especificamente para esse canal (KOSTER, 2003). Por outro lado, quando há integração e sinergia entre os vários canais, os varejistas podem usar a sua infraestrutura existente para atender pedidos tradicionais e *on-line*, simultaneamente (MELACINI *et al.*, 2018).

Os desafios para o armazenamento aumentam de acordo com o grau de complexidade do negócio. Assim, estratégia de estoque e armazenamento influenciará diretamente nos sistemas de distribuição dos produtos e nos crescentes fluxos de retorno (KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON, 2018).

O tempo do pedido até a entrega é um dos principais desafios para os varejos *omnichannels*, e um dos maiores diferenciais levados em consideração pelos consumidores, que esperam tempos de entrega cada vez menores (MARCHET *et al.*, 2018; HÜBNER; KUHN; WOLLENBURG, 2016).

Assim, considerações essenciais para os sistemas de distribuição incluem, por exemplo, como e onde manter estoque e atender pedidos de reabastecimento de lojas e comércio eletrônico, assim como e onde lidar com os crescentes fluxos de retorno (BERNON; CULLEN; GORST, 2016; HÜBNER; KUHN; WOLLENBURG, 2016; WOLLENBURG *et al.*, 2018; KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON, 2018). Dessa forma, há uma pressão para a redução dos tempos de produção nos armazéns, ou seja, o tempo total necessário desde a colocação do pedido, até o empacotamento e envio (HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN, 2015).

Em um sistema de distribuição, a logís-

tica de última milha (*last mile*, em inglês), ou seja, o último trecho de um serviço de entrega de um produto da empresa até o consumidor (LIM; JIN; SRAI, 2018) é considerado o mais crítico (MELACINI *et al.*, 2018), pois a entrega é o único ponto de contato físico que o varejista tem com o consumidor; portanto, afeta significativamente a percepção de satisfação do cliente de varejo *omnichannel* (WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018).

Nesse ambiente, avalia-se a terceirização, pois pode ser considerada uma opção para soluções de curto ou longo prazo, nas quais os prestadores de serviço poderiam oferecer economias de escala ou uma solução temporária para suprir um rápido crescimento da demanda ou alguma sazonalidade (NAPOLITANO, 2013).

Por fim, a questão do gerenciamento do processo de devolução das mercadorias é im-

portante para as empresas que adotam a estratégia *omnichannel* (MELACINI *et al.*, 2018). Em um modelo de OC avançado, o retorno de mercadorias não se restringe ao canal em que elas foram adquiridas (HÜBNER; KUHN; WOLLENBURG, 2016). Os retornos do produto aumentam a complexidade logística para os varejistas *on-line* e também para os consumidores. Dessa forma, a gestão eficiente de retornos é uma chave para o varejo *on-line* (GIMÉNEZ; LOURENÇO, 2008).

Em resumo, em relação às variáveis logísticas, Marchet *et al.* (2018) apresentaram um *framework* de acordo com as principais áreas de decisão estratégica dos processos logísticos: serviço de entrega; configuração de distribuição; estratégia de atendimento e logística reversa, conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 - Variáveis Logísticas conforme área estratégica e opções

Área Estratégica	Variável Logística	Opções				
Serviço de entrega	Modo de entrega	Entrega em domicílio assistida	Entrega em domicílio desassistida	Clique e colete na loja	Clique e colete no centro de distribuição	Clique e colete nos Correios
	Velocidade	No mesmo dia		No dia seguinte		Dois ou mais dias
	Faixa de tempo	Específico			Indefinido	
	Diferenciação por faixa de preço	Sim			Não	
Configuração da distribuição	Local de separação	Depósito Central		Centro de Distribuição Separado		Na Loja
	Área de entrega	Local	Regional	Nacional		Internacional
	Serviço de transporte	Entrega em circuito fechado	Meia carga – correio expresso	Meia carga – correio normal	Carga completa + distribuição local (CD para nó para distribuição local)	
Estratégia de atendimento	Automação	Manual		Semiautomatizada		Totalmente Automatizada
	Integração	Separado		Integrado		Otimização e Integração da Capacidade
	Alocação do pedido	Estático			Dinâmico	
Logística Reversa	Modo de retorno	Sem retorno		Retorno por Correios		Retorno na Loja

Fonte: adaptado de Marchet *et al.* (2018).

Como pôde ser observado, a literatura mostra que os estudos sobre *omnichannel* tentaram abordar e caracterizar as variáveis lógicas mais importantes para esse modelo, bem como alguns passos para garantir a transição de modelos *single* e multicanais para modelos *omnichannel*.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolver esta pesquisa, em primeiro lugar, foi feito um levantamento bibliográfico, em que foram consultadas pesquisas relacionadas ao tema, por meio de artigos, li-

vros e dissertações. Foram feitas buscas nos principais periódicos nacionais e internacionais e utilizadas as seguintes palavras-chave (em português e inglês): *omnichannel*, *multichannel*, *integrating the inventories*, *infrastructure as a service*, B2B, *e-commerce*, *supply chain*, *supply chain management*. Ao final, foram selecionados 40 artigos, e 55% deles selecionados foram publicados no período de 2015 a 2019.

Adicionalmente, informa-se que os principais periódicos relacionados ao tema estão listados na tabela 1, com o respectivo Qualis ou Fator de impacto e o número de artigos selecionados:

Tabela 1 - Principais periódicos consultados e número de publicações selecionadas

ref	Periódico	Qualis/ Fator de impacto	Quantidade
1	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	A1 (5,212)	9
2	European Journal of Operational Research	A1 (3,806)	3
3	Journal of Business Logistics	2,352	3
4	International Journal of Retail and Distribution Management	A1 (2,930)	2
5	Journal of Business Research	A1 (4,028)	2
6	Journal of Retailing	A1 (3,671)	2
TOTAL			21

Fonte: elaboração própria.

A estratégia de pesquisa foi definida com base nas condições presentes no modelo proposto por Yin (2001): (a) no tipo de questão de pesquisa proposto, (b) na extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e (c) no grau de enfoque.

O objeto do estudo de caso é uma empresa do ramo atacadista, referência na distribuição de produtos no país, com sede no estado de Minas Gerais. A empresa foi escolhida em função do interesse pela orientação e geração de conhecimentos que visem privilegiar o estudo de identidades regionais, da possibilidade de acesso às informações (localização física) e da importância que a empresa representa no mercado de atacado no Brasil, com relevância no contexto brasileiro (ABAD, 2019).

Por questões internas à empresa, seu nome não será divulgado neste estudo, e ela será referida como empresa Alfa. Porém, a não identificação de seu nome não trará qualquer prejuízo para a qualidade deste estudo.

Informa-se que, no início da década de 2000, a empresa ampliou seu foco de atuação, criando um *e-commerce* com o objetivo de oferecer produtos ao consumidor final, consolidando sua entrada no mercado B2C. De acordo com o *site* institucional desta empresa, esse modelo de negócio foi potencializado em função do aproveitamento da estrutura dos próprios centros de distribuição da empresa Alfa, com atendimento em quase todo o território nacional. Em 2018, esse *e-commerce* B2C começou a expandir sua atuação para o

modelo de *marketplace*, cadastrando algumas indústrias em sua plataforma.

Aproveitando a estrutura digital montada para o B2C, a empresa Alfa começou a operar, a partir de 2011, também com o *e-commerce* no modelo B2B, porém em plataformas diferentes. Dessa forma, a empresa começou a cadastrar alguns fornecedores em sua plataforma de *e-commerce*, e, por meio do *Marketplace* B2B, a empresa começou a conectar as indústrias de bens de consumo ao pequeno varejista, que antes comprava apenas pelos canais de venda físicos.

Para a escolha dos funcionários a serem entrevistados, foram elencados os seguintes critérios:

(i) ter, pelo menos, um ano de vínculo com a empresa Alfa;

(ii) que exercessem cargos de gestão nas áreas envolvidas na implementação da estratégia do *omnichannel*;

(iii) que estivessem alocados em uma das unidades estratégicas envolvidas na transição do modelo.

O perfil dos participantes foi organizado no quadro 2. Para preservar a identidade dos entrevistados, foram escolhidas letras do alfabeto para representá-los. Assevera-se que a não identificação dos nomes não trará qualquer prejuízo para o estudo. Os entrevistados estão dispostos no quadro 2, em ordem cronológica de realização das entrevistas.

utilizados, quais as habilidades exigidas, entre outros aspectos. As entrevistas foram realizadas entre os dias 29 de maio e 7 de agosto de 2019. Foram realizadas três entrevistas, a primeira com o entrevistado A, a segunda com o entrevistado B e C juntos, e a terceira com o entrevistado D. O protocolo de entrevistas pode ser visualizado no Apêndice A, quadro 3

Estas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para um documento de edição de textos. As expressões dos entrevistados foram organizadas em um documento de planejamento de dados e categorizadas conforme o assunto discutido em cada uma delas.

No que se refere à análise dos dados coletados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1977), tem como principal função o desvendar crítico. Essa técnica é definida como sendo um conjunto de métodos ou passos que permitem a interpretação dos dados coletados.

Seguindo as principais fases da análise de conteúdo propostas pelos autores, os dados foram organizados, codificados e categorizados. Em seguida, foi realizada a inferência e a interpretação dos dados. O protocolo de pesquisa se encontra no Apêndice A.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A adoção da estratégia de transição do

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados, área de atuação e cargo

Funcionário	Tempo de Experiência na empresa estudada	Área de Atuação Atual	Cargo
A	12 anos	Marketing e Operações	Gerente
B	25 anos	Vendas Digitais	Diretor
C	19 anos	E-Commerce / TI	Gerente
D	26 anos	Operações Logísticas	Supervisor

Fonte: elaborado pelos autores.

Estas entrevistas tiveram como objetivo destacar as dificuldades de implementação da estratégia de *omnichannel*, as etapas percorridas e o estágio atual, quais os principais recur-

modelo multicanais para o modelo *omnichannel* pela empresa Alfa teve como objetivo principal colocar o cliente varejista no centro dos negócios e reposicionar-se no mercado de atuação. Nesse

sentido, serão apresentadas as principais etapas da transição, posteriormente sobre as principais modificações realizadas seguindo o protocolo de pesquisa (ver Apêndice A) e, posteriormente, a análise dos processos logísticos.

4.1 AS ETAPAS DE TRANSIÇÃO PARA OMNICHANNEL

Esta estratégia de transição de multicanais para Omnichannel passou por três etapas:

1ª Etapa: Criação do Canal Digital (B2B): visando aumentar o número de canais de atendimento aos varejistas, a empresa Alfa criou o *e-commerce B2B*. Para isso, foram utilizadas as informações existentes para mapear o perfil do cliente varejista. Foram criados processos logísticos para atender a esta demanda, sem distinção do canal de entrada da venda. Nesta fase, os principais motivadores foram o vasto conhecimento que a empresa já tinha do mercado de atuação, a experiência já adquirida na implementação do *e-commerce B2C* e o aproveitamento das estruturas físicas e processos existentes.

2ª Etapa: Transformação do *e-commerce B2B* em *marketplace*: nesta fase, a empresa Alfa fez um reposicionamento de mercado, aproximando-se ao mesmo tempo da indústria e do varejo (à jusante e à montante), aumentando o sortimento disponível, rompendo, assim, as barreiras físicas de expansão do armazém. A mudança do papel da indústria no cenário econômico, a necessidade de reposicionamento de mercado em face dos concorrentes e a experiência adquirida com a implementação do *marketplace B2C* foram os principais motivadores dessa etapa.

3ª Etapa: Unificação dos canais de atendimento: nesta fase, a empresa Alfa adequou sua estrutura organizacional (organograma) para aumentar a sinergia entre as áreas estratégica e de tecnologia. Em seguida, adequou seus canais de venda para oferecer uma experiência única aos clientes varejistas, garantindo níveis de integração e visibilidade da cadeia de suprimentos como um todo.

Em relação aos processos logísticos, a pesquisa permitiu observar que as estratégias de atendimento permeiam ao longo de toda a cadeia de suprimentos interna. Nesse sentido, observou-se as seguintes modificações:

- a) *Organização*: Foram utilizadas políticas de remuneração para controlar a canibalização entre os canais de venda, por meio do processo de “geração de demanda”, em que o representante comercial e o vendedor do *call center* são remunerados pelas vendas que são incentivadas nos canais digitais;
- b) *Quanto aos sistemas de TI*: Estes permeiam por todas as etapas do processo logístico. A empresa Alfa vem fazendo investimentos em plataformas de unificação de dados dos clientes varejistas. Além disso, há, também, investimentos em sistemas para garantir o tráfego de informações de comportamento de compra entre os canais disponíveis, garantindo, assim, a visibilidade para todos os agentes envolvidos no processo. Os processos vêm sendo automatizados para permitir, também, a integração das informações, sem distinção do canal em que a venda foi realizada;
- c) *Armazenagem*: a empresa Alfa possui estrutura própria, nos quais os produtos são separados por categoria, e não por canal de compra. Adicionalmente, existem estoques virtuais no caso dos produtos vendidos pelo *Marketplace*;
- d) *Separação*: Em termos de separação, a empresa Alfa centraliza todos os pedidos de forma sistêmica, e os fluxos de separação seguem a ordem em que os produtos entram na esteira. Existem locais físicos, específicos para armazenar caixas fechadas, fracionados de venda pelo B2B e fracionados de venda pelo B2C. A separação é feita conforme essas categorias, e não conforme o canal de compra;

- e) *Distribuição*: A empresa Alfa trabalha com um sistema de roteirização para garantir eficiência no processo de distribuição. As cargas são montadas por categorias, também sem distinção do canal de compras. A entrega pode ser feita com veículos próprios ou com frota terceirizada, conforme a característica do local da entrega;
- f) *Sortimento dos produtos*: Após a entrada no modelo *Marketplace*, esse processo foi ampliado, permitindo à empresa Alfa oferecer um número maior de produtos, sem investimentos em estrutura física. O desafio é manter a força de vendas capacitada em termos de conhecimento dos diversos produtos oferecidos no portfólio;
- g) *Logística Reversa*: acontece por meio da própria frota de entrega. Se houver programação de novas entregas para a região do cliente que deseja realizar a devolução, o produto volta pelo mesmo canal. Porém, caso contrário, a empresa Alfa concede descontos para novas compras, sem efetuar o retorno dos produtos.

Os dados obtidos na pesquisa permitiram avaliar o caso da empresa Alfa, de acordo com o estudo de Hübner, Wollenburg e Holzapfel (2016), da transição de uma solução de canais múltipla e separada para um sistema logístico integrado, analisado sob a ótica de sete variáveis estratégicas: estoques, separação de pedidos, sortimento, entrega, devolução, organização e sistemas de TI.

Para os autores, as empresas partem de uma estrutura de multicanais para uma estrutura integrada. À medida que as sete variáveis evoluem de um modelo separado para um modelo integrado, a empresa aumenta o grau de maturidade *omnichannel* (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016). De acordo com os dados da pesquisa, a empresa Alfa já atingiu o nível máximo de maturidade em quatro das sete variáveis, analisando-se na seguinte perspectiva:

- a) *Estoques*: não existe distinção no processo de armazenagem em relação ao canal em que os produtos são comprados. A armazenagem ocorre de acordo com as categorias dos produtos e o tipo de saída (caixas fechadas ou fracionados);
- b) *Separação de pedidos*: os produtos vendidos pelos canais digitais e os produtos vendidos pelos canais físicos são acumulados sistemicamente e organizados conforme as categorias, otimizando o processo de separação. Também não existe diferenciação em relação ao canal de compra;
- c) *Sortimento*: a empresa Alfa disponibiliza um sortimento mais extenso de produtos *on-line* em relação aos estoques físicos. Essa ampliação foi possibilitada pela entrada no modelo de *Marketplace*, com a disponibilização dos estoques virtuais das indústrias;
- d) *Organização*: por meio das alterações no organograma organizacional, a responsabilidade pelas operações nos canais foi integrada para a função vendas digitais;
- e) *Em relação à variável sistemas de TI*: a empresa Alfa não completou suas integrações, pois alguns sistemas ainda processam informações conforme o canal de compras utilizado pelos clientes varejistas. A empresa ainda está realizando investimentos para completar essa etapa;
- f) *Logística Reversa*: No caso das variáveis entrega e devolução, a empresa Alfa ainda não evoluiu para a integração dos processos. A entrega ocorre somente por meio das frotas tradicionais de distribuição, e o cliente varejista não possui opções de escolha. O processo de logística reversa também não dá opções de escolha para o cliente, de modo que a empresa Alfa define qual é a melhor alternativa em função dos custos logísticos.

Portanto, sobre o modelo de maturidade, especificamente sobre essas duas últimas variáveis, o entrevistado B afirmou que a empresa Alfa pretende evoluir para um modelo em que alguns clientes varejistas, localizados em regiões geográficas estratégicas, possam atuar como pontos de entrega e devolução, por meio de acordos de parceria que sejam viáveis para as duas partes. Porém, este modelo é ainda muito embrionário e ainda não possui prazo definido para início das definições estratégicas

Em resumo, tem-se o seguinte quadro 3 para expor o resultado das entrevistas e comparar com o modelo teórico proposto por Marchet *et al.* (2018):

Quadro 3 - Resultado da pesquisa: Cluster Modelo Atacado

Área Estratégica	Variável Logística	Modelo Separado	Modelo Depósito Integrado	Modelo Baseado na Loja	Modelo de Múltiplas Configurações	Modelo Atacado (empresa Alfa)
Serviço de entrega	Modo de entrega	Entrega em domicílio	Entrega em domicílio	Clique e colete	Múltiplas opções	Entrega na loja (varejo)
	Velocidade	Dois ou mais dias	Dois ou mais dias	Mesmo dia	Múltiplas Opções	Dois ou Mais Dias
	Faixa de tempo	Indefinido	Indefinido	Específico	Indefinido	Indefinido
	Diferenciação por faixa de preço	Não	Não	Não	Não	Não
Configuração da distribuição	Local de separação	Separado	Depósito central	Na Loja	Múltiplas opções	Depósito Central
	Área de entrega	Nacional	Nacional	Local	Nacional	Nacional
	Serviço de transporte	Meia carga – correio normal	Meia carga – correio normal	Entrega em circuito fechado	Meia carga – correio normal	Carga completa + distribuição local (CD para nó para distribuição local)
Estratégia de atendimento	Automação	Manual	Manual	Manual	Manual	Automático
	Integração	Separado	Integrado	Integrado	Integrado	Semiautomatizada
	Alocação do pedido	Estático	Estático	Estático	Dinâmico	Dinâmico
Logística Reversa	Modo de retorno	Retorno por Correios	Retorno por Correios	Sem Retorno	Retorno por correios e na loja	Retorno pelo veículo de distribuição.

Fonte: elaboração a partir de Marchet *et al.* (2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema *omnichannel* vinculado aos processos logísticos ainda foi pouco explorado pela literatura, e os estudos existentes estão voltados para empresas do segmento de varejo e indústrias,

com operações de atendimento às pessoas físicas. Não existem ainda estudos voltados para empresas de outros segmentos e para empresas que vendem para empresas – modelo B2B.

Neste sentido, o objetivo deste estudo de caso foi compreender “como” e “por que” foi adotada a estratégia de transição de um modelo multicanais para o modelo *omnichannel*, realizada por uma empresa brasileira do ramo atacadista / distribuidor, com foco em operações B2B, preenchendo, assim, a lacuna de pesquisa existente.

O caso da empresa Alfa permitiu explorar vários aspectos que possibilitaram a descoberta de contribuições teóricas que serão discutidas mais adiante. Em primeiro lugar, a empresa atua em dois segmentos simultaneamente: o de varejo no modelo B2C, e o de atacado no modelo B2B, em unidades bem segregadas. Os aprendizados obtidos na evolução do *e-commerce* B2C foram utilizados como ponto de partida e preparação para a evolução do *e-commerce* B2B, e, posteriormente, para a evolução da integração dos canais de venda.

Em segundo lugar, antes de adotar a estratégia de unificação dos canais de venda, a Alfa transformou seu modelo de *e-commerce* em uma plataforma *marketplace*, possibilitando algumas indústrias de bens de consumo a venderem diretamente aos seus clientes varejistas. Essa mudança permitiu que a empresa Alfa se reposicionasse no mercado como um prestador de serviços para a indústria. Para que essa mudança fosse possível, houve investimentos em novas plataformas para permitir a acuracidade e a confiabilidade no fluxo de dados. Essa mudança no modelo B2B foi tardia em relação ao modelo B2C em função da necessidade de mudança do próprio conceito de atacado, que passou a se posicionar como um prestador de serviço logístico, de forma disruptiva em relação ao modelo tradicional.

Em terceiro lugar, a empresa Alfa possui três canais consolidados de atendimento ao cliente: vendas presenciais com representantes comerciais visitando os clientes em seus estabelecimentos (não há lojas físicas), vendas não presenciais pelo *call center* e vendas não presen-

ciais pelo *e-commerce*. Também foi possível observar que os estudos sobre o tema consideraram a adoção da estratégia *omnichannel*, partindo do pressuposto de que os canais já existiam de forma separada, e à medida em que eles vão sendo integrados, aumenta o grau de maturidade OC da empresa. A integração entre os processos de fabricação e distribuição na cadeia já havia sido ressaltada em estudos mais antigos.

Vale ressaltar, em quarto e último lugar, que o estudo de caso demonstrou que o canal *on-line* B2B da empresa Alfa já foi criado de forma integrada aos demais canais existentes.

Nesse sentido, a pesquisa permitiu observar que as movimentações estratégicas que a empresa Alfa está fazendo estão muito mais voltadas para seu reposicionamento de mercado, no sentido de se transformar em um prestador de serviços para a indústria, passando a ser responsável pela venda dos produtos. Esta perspectiva ficou muito evidente no discurso dos funcionários, ao longo das realizações das entrevistas.

Embora os canais digitais estejam emergindo de forma integrada aos canais físicos, os principais aspectos logísticos – distribuição e logística reversa – ainda se classificam como sendo de um modelo multicanal, e não foram observados movimentos estratégicos no sentido de resolver essas questões. Porém, a pesquisa demonstrou que a transição do modelo de canais está sendo realizada de forma gradativa, e a velocidade dessa movimentação estratégica está limitada aos recursos financeiros que a empresa Alfa está disposta a investir.

Em resumo, pode-se concluir que o estudo de caso respondeu à questão de pesquisa, possibilitando avaliar de que forma se dá o processo de implementação de uma estratégia *omnichannel* em uma empresa atacadista brasileira. Também foi possível responder aos objetivos específicos, pois as tendências de mercado e os motivadores para que a empresa adotasse a estratégia foram identificados, as características de cada etapa do processo logístico entre os canais de venda físico e digital puderam ser comparadas, e, por fim, foi possível identificar o grau de maturidade da empresa no processo de transição do modelo de canais.

Como contribuição enquanto produção tecnológica profissional, este trabalho permitiu observar alguns aspectos relevantes em relação ao estudo de caso, inéditos em relação à literatura abordada até o momento:

- a) *Mudanças na estrutura organizacional*: a empresa Alfa precisou realizar alterações em seu organograma, modificando a direção de algumas áreas, para permitir a implementação da estratégia. Essa mudança significou a unificação das visões estratégica e tecnológica. Essa reorganização estrutural pode servir como proposta para outras empresas que pretendam seguir o mesmo processo.
- b) *Políticas internas do processo logístico*: a empresa já criou o canal *on-line* (*e-commerce* B2B) com níveis de integração em várias etapas do fluxo logístico. A implementação da estratégia por outros atacadistas que pretendem fazer o mesmo movimento estratégico podem seguir as mesmas fases.
- c) *Políticas internas de sinergia entre os canais de venda físico e digital*: a empresa Alfa contornou o problema da canibalização dos canais com a proposta de “geração de demanda”, em que o representante comercial e o vendedor do *call center* são remunerados pelas vendas que eles incentivam nos canais digitais. Essa política pode servir como proposta para outras empresas implementarem em sua transição para o modelo *omnichannel*.

O estudo também permitiu a validade externa do protocolo de pesquisa, uma vez que há um número considerável de empresas atacadistas no Brasil que podem interessar-se em adotar a estratégia *omnichannel*, podendo-se aproveitar dos achados deste estudo. Devido ao número considerável de empresas migrando para o canal digital em função da pandemia do Covid-19, a adoção da estratégia *omnichannel* é um mecanismo para buscar a competitividade organizacional.

Como limitações de pesquisa, embora seja um estudo de caso único, a empresa estudada ocupa um espaço importante no segmento atacadista brasileiro. Outra especificidade do estudo de caso está relacionada ao tipo de produto comercializado pelo atacado, que é considerado um produto de menor complexidade. Enquanto outros tipos de produtos demandam experimentação (setor têxtil, bebidas, alimentos, etc.), no produto do atacado, o consumidor já possui conhecimento das marcas e do produto, o que muda a percepção em relação ao canal de vendas B2B.

Os estudos futuros também poderão abordar se e de que forma a empresa Alfa evoluiu na disponibilização de outras opções de entrega e de logística reversa para seus clientes varejistas, constituindo, assim, a transição completa para o modelo *omnichannel*. De acordo com a literatura, essas duas áreas são as principais em termos de percepção da estratégia OC para o cliente.

REFERÊNCIAS

- ABAD. Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores de Produtos Industrializados. **ABAD**, maio 2019. Disponível em: <http://abad.com.br/servicos/dados-do-setor/>. Acesso em: 15 jun. 2020.
- ALPTEKINOGLU, A.; TANG, C. S. A model for analyzing multi-channel distribution systems. **European Journal of Operational Research**, v. 163, n. 3, p. 802-824, 2005.
- BALASUBRAMANIAN, S.; RAGHUNATHAN, R.; MAHANJAN, V. Consumers in a multichannel environment: product utility, process utility, and channel choice. **Journal of Interactive Marketing**, v. 19, n. 2, p. 12-30, 2005.
- BARDIN, L. **Content Analysis**. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1977.
- BARTHOLDI, J. J.; HACKMAN, S. T. **Warehouse and Distribution Science**. Atlanta:

[s.n.], 2016.

BECK, N.; RYGL, D. Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 27, p. 170-178, 2015.

BELL, D. R.; GALLINO, S.; MORENO, A. How to win in an omni-channel world. **MIT Sloan Management Review**, p. 45-55, 2014.

BENDOLY, E. *et al.* Service and cost benefits through clicks-and-mortar integration: implications for the centralization/decentralization debate. **European Journal of Operational Research**, v. 180, n. 1, p. 426-442, 2007.

BERNON, M.; CULLEN, J.; GORST, J. Online retail returns management: integration within an omni-channel distribution context. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 6/7, p. 584-605, 2016.

BHATNAGAR, A.; SYAM, S. S. Allocating a hybrid retailer's assortment across retail stores: Bricks-and-mortar vs online. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 6, p. 1293-1302, 2014.

BRETTTHAUER, K. M.; MAHAR, S.; VENAKATARAMANAN, M. A. Inventory and distribution strategies for retail/e-tail organizations. **Computers & Industrial Engineering**, v. 58, n. 1, p. 119-132, 2010.

BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y. J.; RAHMAN, M. S. Competing in the age of omnichannel retailing. **MIT Sloan Management Review**, p. 23-29, 2013.

CATER, B.; CATER, T. Relationship-Value-Based Antecedents of Customer Satisfaction and Loyalty in Manufacturing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 8, p. 585-597, 2009.

CNT. **Anuário CNT do Transporte**. 2018. Disponível em: <http://anuariodotransporte.cnt.org.br/2018/Apresentacao>. Acesso em: 15 ago. 2020.

CUMMINS, S.; PELTIER, J. W.; DIXON, A. Omnichannel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 10, n. 1, p. 2-16, 2016.

FABER, N.; KOSTER, B. M. de; SMIDTS, A. Organizing warehouse management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 9, p. 1230-1256, 2013.

GALLINO, S.; MORENO, A. Integration of online and offline channels in retail: The impact of sharing reliable inventory availability information. **Management Science**, v. 60, n. 6, p. 1434-1451, 2014.

GIMÉNEZ, C.; LOURENÇO, H. R. E-SCM: Internet's impact on supply chain processes'. **The International Journal of Logistics Management**, v. 19, n. 3, p. 309-343, 2008.

HÜBNER, A.; HOLZAPFEL, A.; KUHN, H. Operations management in multi-channel retailing: an exploratory study. **Operations Management Research**, v. 8, n. 3-4, p. 84-100, 2015.

HÜBNER, A.; KUHN, H.; WOLLENBURG, J. Last mile fulfilment and distribution in omnichannel grocery retailing. A strategic framework. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 44, n. 3, p. 228-247, 2016.

HÜBNER, A.; WOLLENBURG, J.; HOLZAPFEL, A. Retail logistics in the transition from multichannel to omni-channel. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 6/7, p. 562-583, 2016.

ISHFAQ, R. *et al.* Realignment of the physi-

- cal distribution process in omni-channel fulfillment. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 6/7, p. 543-561, 2016.
- KEMBRO, J. H.; NORRMAN, A.; ERIKSSON, E. Adapting warehouse operations and design to omni-channel logistics: A literature review and research agenda. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 9, p. 890-912, 2018.
- KOSTER, R. B. M. de. Distribution strategies for online retailers. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 50, n. 4, p. 448-457, 2003.
- KOZLENKOVA, I. V. *et al.* The role of marketing channels in supply chain management. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 4, p. 586-609, 2015.
- KUMAR, S. A study of the supermarket industry and its growing logistics capacities. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 36, n. 3, p. 15-21, 2008.
- LEUSCHNER, R.; LAMBERT, D. M.; KNEMEYER, A. M. Logistics Performance, Customer Satisfaction, and Share of Business: A Comparison of Primary and Secondary Suppliers. **Journal of Business Logistics**, v. 33, n. 3, p. 210-226, 2012.
- LIM, S. F. W. T.; JIN, X.; SRAI, J. S. Consumer-driven e-commerce: A literature review, design framework, and research agenda on last-mile logistics models. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 3, p. 308-332, 2018.
- MAHAR, S.; BRETTHAUER, K. M.; VENKATARAMANAN, M. A. The value of virtual pooling in dual sales channel supply chains. **European Journal of Operational Research**, v. 192, n. 2, p. 561-575, 2009.
- MANGIARACINA, R. *et al.* A review of the environmental implications of B2C e-Commerce: A logistical perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 45, n. 6, p. 565-591, 2015.
- MARCHET, G. *et al.* Business logistics models in omni-channel: a classification framework and empirical analysis. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 4, p. 439-464, 2018.
- MELACINI, M. *et al.* E-fulfillment and distribution in omni-channel retailing: a systematic literature review. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 4, p. 391-414, 2018.
- METTERS, R.; WALTON, S. Strategic supply chain choices for multi-channel Internet retailers. **Service Business**, v. 1, p. 317-331, 2007.
- MIN, S.; ZACHARIA, Z. G.; SMITH, C. D. Defining Supply Chain Management: In the Past, Present, and Future. **Journal of Business Logistics**, p. 1-12, 2019.
- MORAIS, A. S. A. *et al.* Omnichannel as strategy of innovation in youth fashion retail industry in Brazil. **Brazilian Journal of Marketing**, v. 18, n. 2, p. 268-296, 2019.
- NAPOLITANO, M. Omni-channel distribution: moving at the speed of 'now'. **Logistics Management**, p. 42-46, 2013.
- PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. Introduction to the special issue information technology in retail: toward omnichannel retailing. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 5-16, 2014.
- SAGHIRI, S. *et al.* Toward a Three-dimensional Framework for Omni-channel. **Journal of Business Research**, v. 77, p. 53-67, 2017.
- STANK, T. P. *et al.* New Frontiers in Logis-

tics Research: Theorizing at the Middle Range. **Journal of Business Logistics**, v. 38, n. 1, p. 6-17, 2017.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.

WEBER, A. N.; BADENHORST-WEISS, J. A. The last-mile logistical challenges of an omni-channel grocery retailer: a South African perspective. **Journal of Transport and Supply Chain Management**, v. 12, n. 1, p. 1-13, 2018.

WOLLENBURG, J. *et al.* From bricks-and-mortar to bricks-and-clicks: logistics networks in omni-channel grocery retailing. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 4, p. 415-438, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YU, Y. *et al.* E-commerce logistics in supply chain management: Practice and perspective. **Procedia Cirp**, v. 52, p. 179-185, 2016.

APÊNDICE A - Protocolo de Pesquisa

Categoria de Análise	Principais Autores	Objetivo	Questões da entrevista
Posicionamento de Mercado e estratégia <i>omnichannel</i>	MARCHET et al. (2018); MELACINI et al. (2018); KEMBRO et al. (2018)	Identificar as tendências do mercado e a transição do modelo multicanais para <i>omnichannel</i> .	Qual o cenário atual da empresa, e quais foram os motivadores para escolher a estratégia de <i>Omnichannel</i> ? Há quanto tempo a estratégia vem sendo implementada? Quais foram as fases? Quais os principais limitadores? Quais os principais facilitadores?
Organograma	LYALL; MERCIER; GSTETTNER (2018); MIN; ZACHARIA; SMITH (2019)	Analisar quais as mudanças estruturais no processo de adoção da estratégia.	Quais foram as principais mudanças no organograma da empresa? Em relação aos recursos humanos, qual a principal mudança de <i>mindset</i> ? Houve contratação especificamente para a estratégia <i>Omnichannel</i> ?
Estoques / Armazenagem	BARTHOLDI; HACKMAN (2016); BRETTHAUER; MAHAR; VENAKATARAMAN (2010); HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN (2015);	Avaliar o nível de estoques para as vendas feitas no canal físico versus digital.	Quais as principais características do processo logístico dentro do armazém atacadista? Quais as diferenças e semelhanças no processo de armazenagem, em relação ao canal de venda do produto? A empresa trabalha somente com estoques físicos, ou também com estoque virtual? E como se dá essa configuração?
Separação de Pedidos	METTERS; WALTON (2007); HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN (2015); KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON (2018); MARCHET et al. (2018)	Avaliar o processo de separação para as vendas feitas no canal físico e no canal digital.	Quais as principais características do processo de separação de pedido dentro do armazém atacadista? Quais as diferenças e semelhanças no processo de separação de pedidos em relação ao canal de venda do produto?
Configuração da distribuição	BERNON; CULLEN; GORST (2016); HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL (2016b); WOLLENBURG et al. (2018); KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON (2018); WEBER; BADENHORST-WEISS (2018); MARCHET et al. (2018)	Avaliar a distribuição física para as vendas feitas no canal físico versus digital.	Quais as principais características do processo de montagem de carga? Há diferenças entre o modelo <i>on-line</i> e <i>off-line</i> ? Como se configura a montagem de carga com pedidos vindos do canal físico e pedidos vindos do canal digital? Qual o tipo de frota utilizado para cada pedido recebido? Como funciona o processo de roteirização?

Categoria de Análise	Principais Autores	Objetivo	Questões da entrevista
Sortimento	HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL (2016b); MARCHET et al. (2018); De KOSTER (2003); ZHANG et al. (2010)	Avaliar o processo logístico para as vendas no canal físico e digital.	De que forma pode ser considerado o sortimento disponível? Há diferenças entre as vendas <i>on-line</i> e <i>off-line</i> ?
Logística Reversa	MELACINI et al. (2018); HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL (2016b); GIMÉNEZ; LOURENÇO (2008)	Compreender a logística reversa para as vendas feitas no canal físico e no canal digital.	Como se dá o processo de logística reversa para vendas <i>on-line</i> e <i>off-line</i> ?
Estratégia de Atendimento	HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN, (2015); KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON (2018); WEBER; BADENHORST-WEISS (2018);	Identificar os principais impactos nos canais de vendas, para transição de multicanais para <i>omnichannel</i> .	Como se interligam os canais de venda dentro da empresa, do ponto de vista dos processos logísticos? Há canibalização entre os canais? Qual a percepção dos colaboradores do canal físico em relação à estratégia?
Sistemas de TI	HÜBNER et al. (2015); MARCHET et al. (2018);	Analisar qual o nível de automação e integração em relação aos canais de venda.	Quais etapas do processo logístico estão automatizadas? Quais as integrações existentes entre as vendas <i>on-line</i> e <i>off-line</i> ?
Nível de Serviço	WEBER; BADENHORST-WEISS (2018); HÜBNER et al. (2015)	Identificar quais as formas de acompanhamento da satisfação dos clientes.	Quais os indicadores relacionados ao nível de serviço são monitorados? Houve mudança em relação à estratégia <i>omnichannel</i> ?

Fonte: elaboração própria.

ARTIGOS

**CONSISTÊNCIA E CONVERGÊNCIA CONTÁBIL:
RELEVANTES PARA TRANSPARÊNCIA NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?****CONSISTENCY AND ACCOUNTING
CONVERGENCE: RELEVANT TO TRANSPARENCY
IN PUBLIC ADMINISTRATION?**

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi identificar a relevância da consistência e da convergência contábil no nível de transparência dos municípios do Estado de Pernambuco. A amostra contou com os 184 municípios do Estado de Pernambuco. O ano analisado foi o de 2015. A análise revelou que é de 42%, em média, a transparência dos municípios pernambucanos em relação à gestão pública. Houve relação positiva e estatisticamente significativa para duas variáveis, o PIB e o tamanho da população, o que indica que, quanto maior for o PIB e a população, mais transparentes são na gestão pública serão os municípios. Por fim, na ANACOR, os dois índices são independentes (não estão relacionados). Assim, podemos afirmar que não se registra uma relação entre o índice de transparência municipal e o índice de consistência e convergência contábil.

Francisco de Assis Carlos Filho
francisco.assis.filho@gmail.com
*Doutor em Controladoria e
Administração. Professor da
Universidade de Pernambuco.
Recife - PE - BR.*

Inácio Ferreira Façanha Neto
ifacanca@terra.com.br
*Mestre em Administração e
Controladoria. Professor da
Universidade Estadual do
Maranhão. São Luís - MA - BR.*

Silvia Maria Dias Pedro Rebouças
smpedro@hotmail.com
*Pós-Doutora em Métodos
Quantitativos Aplicados
à Economia e à Gestão.
Professora do Instituto Superior
Manuel Teixeira Gomes.
Portugal.*

Daniel Barboza Guimarães
danielbg@terra.com.br
*Doutor em Economia. Professor
da Universidade Federal do
Ceará. Fortaleza - CE - BR.*

Palavras-chave: Consistência Contábil. Convergência Contábil. Transparencial.

ABSTRACT

The objective of this research was to identify the relevance of accounting consistency and convergence in the level of transparency of the municipalities of the State of Pernambuco. The sample included the 184 municipalities of the state of Pernambuco. The year analyzed was 2015. The analysis revealed that it is 42%, on average, the transparency of Pernambuco municipalities in relation to public management. There was a positive and statistically significant relationship for two variables, GDP and population size, which indicates that the higher the GDP and population, the more transparent in public management the municipalities are. Finally, in ANACOR the two indexes are independent (not related). Thus, we can affirm that there is no relationship between the municipal

transparency index and the accounting consistency index and convergence index.

Keywords: Accounting Consistency. Accounting Convergence. Transparency.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, em 2008, diversas normas vieram para modernizar a contabilidade aplicada ao setor público, outras novas normas também ocorreram até o ano de 2013. Tantas foram essas mudanças, que a academia e a sociedade batizaram esse processo de “nova” contabilidade aplicada ao setor público. De maneira intrínseca nessas normas estão a consistência e a convergência contábil.

Tanto na literatura internacional, Christians (2004), Dutta e Reichelstein (2005) e Zeff (2007), quanto na nacional, Sousa *et al.* (2013) afirmam que, em relação à estrutura de gestão e à contabilidade do setor público, vários países têm experimentado mudanças profundas. Estudo realizado por Ernest & Young (2010) reforça que uma estrutura contábil robusta e um conjunto uniforme de normas para o setor público são entendidos como necessários para trazer estabilidade ao sistema econômico global e aumentar a *accountability* e eficiência dos governos.

No que diz respeito à convergência contábil e transparência da administração pública, Vicente, Morais e Platt Neto (2012) afirmam que a Resolução CFC n.º 1.103/07 criou o Comitê Gestor da Convergência no Brasil com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento sustentável do Brasil por meio de uma reforma contábil e de auditoria que promova maior transparência das informações e aprimoramento das práticas profissionais, observando a convergência aos padrões internacionais (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2007).

Corroborando esse entendimento, Soares e Scarpim (2010) afirmam que, com a edição das NBCASP, torna-se possível que a contabilidade evidencie todos os componentes patrimoniais e, como consequência, considere os fatos anteriores, atuais ou futuros, que não tenham

relação direta com a execução do orçamento anual. Após a disseminação e harmonização desses conceitos em nível nacional, será possível a tão esperada e necessária convergência às normas internacionais.

Essa reforma também colaborou para o fortalecimento da transparência na administração pública, reforçando o disposto já contido desde 2001 na Lei de Responsabilidade Fiscal/LRF. De acordo com Vignoli (2002) e Sacramento (2005) ao contemplar uma série de relatórios e demonstrativos que permitem comparar o que foi orçado com o que foi executado e que tais instrumentos serão objetos de ampla divulgação, a LRF consagra o real entendimento de transparência na gestão pública.

Diante desse contexto, a partir de 2015, o Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE/PE) elaborou dois índices na tentativa de mensurar o grau de consistência e convergência contábil e o de transparência da administração pública, isso no que tange a todos os municípios do referido estado.

Assim, seguindo-se as evidências apresentadas, torna-se oportuno analisar a relação entre a consistência e a convergência contábil e o nível de transparência da administração pública. Dessa forma, emerge a seguinte questão norteadora desta pesquisa: **A consistência e a convergência contábil são relevantes para a transparência na administração pública nos municípios do Estado de Pernambuco?** Este trabalho tem como objetivo identificar a relevância da consistência e da convergência contábil no nível de transparência dos municípios do Estado de Pernambuco.

Amaral e Lima (2013) afirmam que o Brasil vive um momento histórico na contabilidade pública, voltado para o processo de convergência aos padrões contábeis internacionais. De acordo com Veja *et al.* (2015), somente a partir de 2013, a aplicação da contabilidade aplicada ao setor público tornou-se obrigatória para os municípios de todo o país, o que motivou o TCE/PE a elaborar um ranking sobre a consistência e convergência contábil dos municípios em relação à contabilidade pública

vigente a partir de 2015. O TCE/PE também elaborou e divulga um ranking sobre a transparência governamental dos 184 municípios pernambucanos desde 2014. Diante dessas circunstâncias, a seguinte hipótese foi formulada:

H_1 : Existe relação positiva entre a transparência governamental e a consistência e convergência contábeis nos municípios do estado de Pernambuco.

Para o alcance desse objetivo, foi realizada uma pesquisa descritiva, documental e quantitativa; o ano analisado foi o de 2015, os dados foram extraídos das seguintes fontes: do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE-PE), os índices de consistência e convergência contábil e o índice de transparência da gestão pública, e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Índice de Desenvolvimento Humano/IDH, o Produto Interno Bruto/PIB e o tamanho da população de cada município.

Este estudo busca contribuir para a ampliação das investigações que tentam explicar a relevância da nova contabilidade pública na administração pública. Desse modo, esta pesquisa justifica-se por abordar tema atual, relevante e de interesse da academia e da sociedade.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CONVERGÊNCIA E CONSISTÊNCIA CONTÁBIL E TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Gama, Duque e Almeida (2014), no Brasil, as *International Public Sector Accounting Standards* (IPSAS), conhecidas por Normas Internacionais de Contabilidade para o Setor Público (NICSP), são padrões internacionais de alta qualidade criadas para melhorar a elaboração de demonstrações contábeis pelo setor.

Feijó e Bugarim (2008) demonstram que o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), órgão responsável pela orientação, normatização e fiscalização da profissão contábil no Brasil, iniciou a chamada convergência no setor

público ao instituir, por meio da Portaria CFC n.º 37/2004, o Grupo de Estudos voltado para a área pública brasileira. Ainda segundo os autores, as ações do CFC de alinhamento à primeira diretriz materializaram-se com a publicação, em 21 de novembro de 2008, das dez primeiras Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP).

Macêdo *et al.* (2010) esclarecem que esse conjunto de documentos, além de anunciar uma série de mudanças conceituais, visam promover maior aproximação entre a ciência contábil e a contabilidade pública, com vistas à convergência das NBCASP às IPSAS.

No que se refere à consistência, Wustemann e Wustemann (2010) categorizam duas noções de consistência: 1) de um lado, a consistência interna das normas contábeis; e 2) do outro lado, a consistência da aplicação daquelas normas.

Ainda sobre a consistência, Paulo, Carvalho e Girão (2014) afirmam que, se não houvesse à consistência na aplicação das normas, o *enforcement* dos reguladores ficaria prejudicado, assim como a comparabilidade e a objetividade das informações.

No que tange à transparência da administração pública, Silva (2009) afirma que a disponibilização de informações transparentes, tempestivas e relevantes acerca da gestão pública e da alocação dos recursos públicos por parte dos governantes constitui um ato de responsabilidade na prestação de contas, o que a literatura denomina de *accountability*. Ademais, o acesso à informação é um direito fundamental estabelecido pelo art. 5º, inciso XXXIII da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

Platt Neto *et al.* (2007) afirmam que mais do que garantir o atendimento das normas legais, as iniciativas de transparência na administração pública constituem uma política de gestão responsável que favorece o exercício da cidadania pela população. Corroborando esse entendimento sobre transparência na administração pública, Nuno *et al.* (2016) e Barros *et al.* (2017) definem que a transparência representa um instrumento que possibilita uma melhor gestão dos recursos públicos, estabelecen-

do regras claras e precisas a todos os gestores e em todas as esferas.

Porém, os resultados de Kreutz e Lock (2020) apontam para outra direção, as evidências empíricas apontam para a inexistência da disponibilidade de informações sobre o processo de gestão dos projetos de mobilidade urbana do município. Corroborando, Tavares e Romão (2021) afirmam que, apesar do esforço que o Brasil vem empreendendo para aumentar a transparência no processo de decisões das políticas públicas, possui desafios estruturais que demandam muito mais esforços.

2.2 ÍNDICES DE CONSISTÊNCIA E CONVERGÊNCIA CONTÁBIL E ÍNDICE DE TRANSPARÊNCIA NO ESTADO DE PERNAMBUCO

Em relação à consistência e convergência contábil, de acordo com o TCE/PE (PERNAMBUCO, 2016), foi realizado um diagnóstico para verificar o cumprimento, por parte dos municípios pernambucanos, das regras de contabilidade pública, no tocante ao grau de convergência e consistência exigidos, conforme preconiza o art. 12, parágrafo único da Portaria - STN 604/2013 c/c o art. 51 da LRF. O objetivo do Índice de Consistência e Convergência/ICCPE, em resumo, é o de aferir o nível mínimo de informações contábeis publicadas pelos Entes jurisdicionados do TCE/PE, em suas prestações de contas, quanto ao nível de padronização e consistência contábil, que permita garantir fidelidade aos fenômenos orçamentários, financeiros e patrimoniais das transações escrituradas pelos segmentos de contabilidade desses Entes.

Os critérios de avaliação do ICC/PE foram organizados em dois grupos:

No grupo da Convergência: 1) estrutura e forma de apresentação do balanço orçamentário; 2) estrutura e forma de apresentação do balanço financeiro; 3) estrutura e forma de apresentação do balanço patrimonial; 4) estrutura e forma de apresentação da demonstração das variações patrimoniais; 5) estrutura e forma de apresentação da demonstração de fluxo de cai-

xa; e 6) estrutura e forma das notas explicativas a aspectos gerais.

No grupo da consistência: 1) consistência entre as informações prestadas na PC eletrônica x SICONFI; e 2) consistências dos saldos dos balanços.

No que diz respeito à transparência da administração pública, segundo o TCE/PE (PERNAMBUCO, 2016), o objetivo da criação do índice foi realizar o diagnóstico dos portais da transparência das prefeituras municipais do estado de Pernambuco, para o exercício 2015, mediante o estabelecimento de um Índice de Transparência, o ITM/PE - Índice de Transparência dos Municípios de Pernambuco, com o intuito de estimular a melhoria da transparência pública e, conseqüentemente, facilitar o controle social. A avaliação dos portais da transparência das prefeituras de Pernambuco tomou por base as exigências contidas na Lei Complementar nº 101/2000 (BRASIL, 2000) (Lei de Responsabilidade Fiscal), na Lei Complementar nº 131/2009, que determina a disponibilização, em tempo real, de informações sobre a execução orçamentária e financeira, no Decreto nº 7.185/2010, que regulamenta a LC nº 131/2009, e na Lei nº 12.527/2011 (LAI), que regulamenta o acesso à informação previsto no inciso XXXIII do art. 5º da Constituição Federal de 1988.

Os critérios de avaliação do ITM/PE também foram organizados em dois grupos:

Grupo de conteúdo: 1) Transparência da gestão fiscal; e 2) Lei de acesso à informação.

Grupo de requisitos tecnológicos: 1) Do sítio do portal da transparência; 2) Da sessão receita; 3) Da sessão despesa; 4) Da sessão licitações; 5) Da sessão contratos.

3 METODOLOGIA

3.1 DADOS E SELEÇÃO DA AMOSTRA

A amostra do presente estudo é composta pelos 184 municípios do Estado de Pernambuco. Para fazer parte da amostra, foi necessário que as

informações relativas ao índice de consistência e convergência contábil e ao índice de transparência da administração pública, relativas ao ano de 2015, estivessem disponíveis no portal eletrônico do TCE/PE. Não foram considerados nas análises anos mais recentes, devido a mudanças em alguns critérios dos índices, o que tornaria equivocada qualquer tipo de análise.

3.2 VARIÁVEIS UTILIZADAS E MODELOS ECONÔMICOS

3.2.1 Variável dependente

Para mensuração da transparência da administração pública, este trabalho considerou o índice de transparência dos municípios do Estado de Pernambuco referente ao ano de 2015, apresentado pelo TCE/PE, em 2016, em seu sítio eletrônico. Dessa forma, a variável dependente tem natureza numérica. Cada município recebeu uma nota entre 0 e 1.000, a depender de divulgação de itens sobre conteúdo e requisitos tecnológicos.

3.2.2 Variáveis independentes

No que se refere à mensuração da consistência e convergência contábil, este trabalho considerou o índice de consistência e convergência contábil dos municípios do Estado de Pernambuco referente ao ano de 2015, divulgado pelo TCE/PE, em 2016, em seu sítio eletrônico. Dessa forma, as variáveis independentes são de natureza quantitativa, tendo cada município recebido notas de 0% a 100% para essas duas variáveis.

3.2.3 Variáveis de controle e de desempenho

A variável de controle escolhida foi o tamanho da população do município, dado esse coletado no site do IBGE. Para fins de teste do modelo, o tamanho da população foi transformado em logaritmo natural, para atenuar diferenças entre os tamanhos das populações. Como variáveis de desempenho, foram esco-

lhadas duas variáveis já consagradas em estudos econômicos, o IDH e o PIB, variáveis estas também coletadas diretamente no site do IBGE.

3.2.4 Modelo econométrico

Diante das variáveis dependente, independentes, de controle e de desempenho apresentadas, foi elaborado modelo na tentativa de responder à questão norteadora dessa pesquisa:

$$ITM_i = \alpha + \beta_1 CC_i + \beta_2 CCG_i + \beta_3 TAM_i + \beta_4 IDH_i + \beta_5 PIB_i + \epsilon$$

Em que, ITM_i , é o índice de transparência municipal;

α é o intercepto da reta;

β são os coeficientes angulares;

Ademais, CC_i , (Consistência Contábil), CCG_i , (Convergência Contábil) são as variáveis independentes.

TAM_i , (Tamanho da população do município) é a variável de controle.

IDH_i , (Índice de desenvolvimento humano do município) e PIB_i , (Produto Interno Bruto do município) são as variáveis de desempenho. ϵ é o termo de erro.

3.3 TRATAMENTO ESTATÍSTICO

Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, com indicação de máximos e mínimos, média e desvio padrão, a fim de comparar os resultados obtidos para os índices e as demais variáveis. Após essa análise, foi ajustado um modelo de regressão linear múltipla; porém, antes de testar o modelo, foi realizado o teste VIF para verificar a existência de multicolinearidade entre as variáveis do modelo. Para finalizar, foi realizada Análise de Correspondência (Anacor); para operacionalização dessa análise, os índices foram categorizados de acordo com o esperado pelo TCE/PE.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados obtidos com a coleta

dos dados foi dividida em duas fases: descritiva e econométrica. Na análise descritiva, o foco das análises foi as médias obtidas pelos municípios, assim como os valores máximos que algum município conseguiu obter. Na parte econométrica, antes de ajustar o modelo, foi realizado teste VIF e de tolerância, com o intuito de verificar se alguma variável independente tem relação uma com as outras.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

A primeira análise foi referente aos índices que compõem o modelo econométrico, o ITM, ICC e ICG. Na tabela 1, são evidenciados soma, máximos e mínimos. Mediana, moda, média e desvio padrão, além da divisão da amostra por percentil.

critérios de transparência estabelecidos pelo TCE/PE.

A média de transparência dos municípios foi de pouco mais de 42%. Esses resultados estão alinhados com as evidências encontradas na pesquisa de Cruz *et al.* (2012) que concluíram que os maiores municípios brasileiros apresentaram um nível de transparência de informações da gestão pública municipal incompatível com seu desenvolvimento socioeconômico.

No que diz respeito à consistência contábil, o município que mais foi consistente conseguiu 95% dos 100% possíveis, e o de menor, apenas 9%. Cabe a observação de que houve uma alta média de consistência contábil dos municípios que foi de mais de 75%. Finalmente, em relação à convergência contábil, o máximo que algum município conseguiu obter foi

Tabela 1 - Estatística descritiva dos índices ITM, ICC e ICG

		ITM	Consistência contábil	Convergência contábil
N	Válido	184	184	184
	Ausente	0	0	0
Média		422.9606	75.6739	68.4671
Mediana		470.5000	80.0000	69.0000
Modo		.00	86.00	66.00
Desvio Padrão		177.88479	14.68140	8.87655
Variância		31642.999	215.543	78.793
Mínimo		.00	9.00	19.95
Máximo		800.50	95.00	88.50
Soma		77824.75	13924.00	12597.95
Percentis	25	314.8750	69.0000	66.0000
	50	470.5000	80.0000	69.0000
	75	556.5000	86.0000	72.0000

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Diante dos resultados, pode-se inferir que, no que se refere à transparência, de onde cada município poderia auferir 1.000 pontos, o máximo que algum município conseguiu foi 800.50 pontos, ou pouco mais de 80% do que era possível. Porém, cabe ressaltar uma forte dominância da pontuação zero, levando a afirmar que mais de um município não está cumprindo absolutamente nada no que tange aos

de pouco mais de 88% dos 100% possíveis, e o menor quase 20%.

A convergência contábil também conseguiu uma alta média, mais de 68%, o município mais convergente conseguiu um índice de mais de 88%. Todos os índices apresentaram altos desvios-padrões e médias próximas às medianas. Não houve nenhum dado perdido na amostra.

4.2 ANÁLISE ECONOMÉTRICA

Antes de ajustar o modelo econométrico, foi calculado o VIF que permite analisar a relação entre as variáveis independentes. Na tabela 2, são evidenciados os resultados.

Tabela 2 - Teste VIF

<i>Collinearity statistics</i>		
Variável	<i>Tolerance</i>	VIF
ICC	,0707	1,415
ICG	,712	1,404
TAM	,840	1,190
IDH	,736	1,359
PIB	,737	1,357

Fonte: dados da pesquisa (2017).

De acordo com os resultados do teste VIF, podemos afirmar que as variáveis independentes não se relacionam fortemente uma com as outras, não havendo problemas de multicolinearidade. Na tabela 3, são apurados os resultados no que tange à existência ou não de relação entre os índices de transparência da administração pública com os índices de consistência e convergência contábil.

Tabela 3 - Regressão Linear Múltipla

Variáveis	ICC	ICG	TAM	IDH	PIB	R ²	R ² Ajustado	F
ITM	,158	,912	,019*	,610	,016*	,095	,070	,003

Nota: *Significante a um nível de 5%

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Assim, diante dos resultados, não se aceita a hipótese H_1 proposta nesta pesquisa, que foi verificar se existe relação positiva entre a transparência governamental com a consistência e convergência contábil nos municípios do estado de Pernambuco, pois foi verificado que, apesar de possuir uma relação positiva com o fato de os municípios serem consistentes e convergentes em relação à contabilidade, essa relação não tem significância estatística. Porém, as variáveis TAM e PIB foram estatisticamente significativas, o que nos leva a concluir

que, quanto maior for o tamanho da população e quanto maior for o PIB do município, mais transparente na gestão pública serão os municípios pernambucanos.

Corroborando os achados desta pesquisa, resultados semelhantes foram encontrados em pesquisas na Espanha e em Portugal. Em estudo com os 100 maiores municípios espanhóis, Guillamón, Bastida e Benito (2011) analisaram o impacto dos fatores socioeconômicos e políticos no nível de transparência, um dos resultados apontou que o tamanho da população afeta, positivamente, o nível de transparência. Resultados semelhantes foram encontrados em pesquisa de Nogueira, Freitas e Ribeiro (2017), quando um dos achados da pesquisa apontou como determinante explicativo da transparência na gestão pública dos municípios portugueses o tamanho da população. Em outro estudo, com 306 municípios portugueses, realizado por Jorge, Sá e Lourenço (2012) mostram que o grau de transparência é genericamente baixo. Nomeadamente, evidenciam que a forma como a informação é disponibilizada não tende a promover a sua análise pelos cidadãos.

4.3 ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIAS

Para um aprofundamento no entendimento do objetivo proposto, foi aplicada, adicionalmente, técnica de Análise de Correspondência (Anacor). Para a utilização da Anacor, foram categorizadas tanto a variável referente ao índice de transparência Municipal/ITM como a variável correspondente às práticas de consistência e convergência contábil/PCC.

Para ambos os índices, os municípios fo-

ram agrupados, segundo o que é esperado como resultado pelo próprio TCE/PE, que foi o elaborador dos índices.

Quadro 1 – Categorização do ITM/PE

Nível de Transparência	Intervalo do ITM/PE
Desejado	>750 <=1000
Moderado	>500 <=750
Insuficiente	>250 <=500
Crítico	>0 <=250
Inexistente	=0

Fonte: TCE/PE (PERNAMBUCO, 2016).

Por meio do quadro 1, verifica-se que os níveis foram distribuídos de acordo com a pontuação obtida, referindo-se, por sua vez, aos desejado, moderado, insuficiente, crítico e inexistente.

Quadro 2 – Categorização do PCC/PE

Nível de Transparência	Intervalo do ITM/PE
Desejado	=100%
Aceitável	>=90% e <100%
Moderado	>=70% e <90%
Insuficiente	>=50% e <70%
Crítico	>50%

Fonte: TCE/PE (PERNAMBUCO, 2016).

De acordo com o quadro 2, verifica-se que os níveis foram distribuídos de acordo com a porcentagem obtida, referindo-se, por sua vez, aos desejado, aceitável, moderado, insuficiente e crítico.

Com o intuito de se verificar a associação entre os índices de transparência Municipal/ITM e o índice de consistência e convergência contábil/ICCC, procedeu-se à Análise de Correspondência (Anacor), levando-se em consideração as categorias preestabelecidas nos quadros 1 e 2. O resultado pode ser visualizado na tabela 5.

Tabela 5 – Tabela de correspondência

ITM	ICCC					
	Desejado	Aceitável	Moderado	Insuficiente	Crítico	Margem Ativa
Desejado	0	0	0	1	0	1 (1%)
Moderado	0	0	61	14	3	78 (42%)
Insuficiente	0	0	58	9	2	69 (38%)
Crítico	0	0	20	10	2	32 (17%)
Inexistente	0	0	1	3	0	4 (2%)
Margem Ativa	0	0	140(75%)	41 (22%)	7(3%)	184 (100%)

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Ao analisarmos o Índice de Consistência e Convergência Contábil/ICCC, chama a atenção que nenhum município alcançou as gradações “Desejável” ou “Aceitável”, o que, de fato, consiste em um alerta para os governos municipais do Estado de Pernambuco. Verifica-se que 140 municípios (75%) encontram-se na gradação “Moderado” e outros 48 (25%) municípios encontram-se “Insuficientes” ou “críticos”.

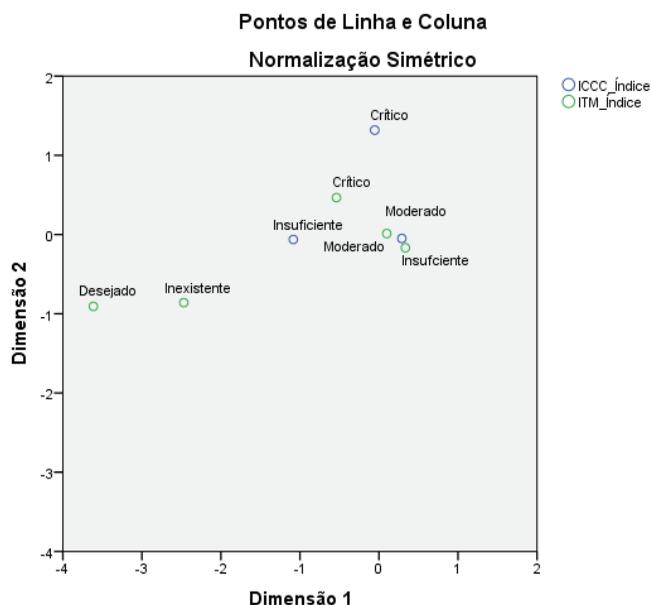
Em relação ao Índice de Transparência Municipal/ITM, percebe-se que apenas 1 município alcança a gradação de “Desejado”; 78 municípios (42%) são considerados “Moderados” e 104 municípios (55%) são considerados “Insuficiente” ou “Crítico”. Ademais, verifica-se, também, que, em 4 municípios (2%), a transparência é considerada “Inexistente”. Também esse índice consiste em um alerta, fica estampada a necessidade de os municípios pernambucanos em

serem transparentes em sua gestão.

No que diz respeito à associação dos índices, a figura 1 evidencia o mapa perceptual da Anacor, que indica a associação entre o Índice de Transparência Municipal/ITM e o Índice de Consistência e Convergência Contábil/ICCC.

$p=0,360$) que não permite estabelecer nenhuma dependência entre as variáveis, o que significa que as duas variáveis são independentes (não estão relacionadas). Assim, podemos afirmar que não se registra uma relação entre o índice de transparência municipal e o índice de con-

Figura 1 – Mapa perceptual do ITM x ICCC



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Na figura 1, verifica-se uma forte associação entre o “Moderado” do Índice de Transparência Municipal/ITM e o “Moderado” do Índice de Consistência e Convergência Contábil/ICCC. Além dessa associação, as gradações “Crítico” de ambos os índices também estão associadas. Por fim, também cabe destacar que a gradação “Insuficiente” de ambos os índices também estão associadas.

Esses resultados indicam que os municípios necessitam melhorar as suas práticas de transparência e de Consistência e Convergência Contábil. Mais da metade dos municípios em relação à transparência são “Insuficientes”, “Críticos” ou “Inexistentes”. Em relação à Consistência e Convergência Contábil, 75% dos municípios são “Moderados”, e os restantes são “Insuficientes” ou “Críticos”.

Essa análise revelou um valor de Qui-Quadrado não significativo ($X^2=17,411$;

consistência e convergência contábil.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a relevância da consistência e da convergência contábil no nível de transparência dos municípios do Estado de Pernambuco. A análise dos resultados foi composta de três partes: análise descritiva, econométrica e ANACOR.

Os principais resultados da análise descritiva apontaram que:

- as médias de transparência da administração pública, consistência e convergência contábil foram, respectivamente de 42,2%, 75,6% e 68,4%;
- alguns municípios não são transparentes em absolutamente nada no que tange à administração pública, recebendo nota zero no referido índice;

- as médias e medianas dos três índices são muito próximas.

A segunda parte da análise foi o teste da hipótese desta pesquisa, que testou a relação da transparência da gestão pública municipal com a consistência e a convergência contábil. Os resultados indicaram relação positiva, porém, não significativa para as variáveis dependentes. Diante desses resultados, rejeitamos a H_1 proposta neste trabalho.

Por outro lado, as variáveis tamanho da população e PIB foram estatisticamente significativas, o que nos leva a concluir que, quanto maior for o tamanho da população e quanto maior for o PIB do município, mais transparente na gestão pública serão os municípios pernambucanos. De acordo com os resultados das pesquisas de Guillamón, Bastida e Benito (2011), Jorge, Sá e Lourenço (2012) e Nogueira, Freitas e Ribeiro (2017), esses resultados guardam semelhanças quando confrontados com os resultados de pesquisas nos municípios espanhóis e portugueses.

Na terceira e última parte da análise, foi realizada técnica de Análise de Correspondência (Anacor) com o objetivo de aprofundar o entendimento dos resultados até então obtidos. Verificou-se que grande quantidade (140 municípios - 75%) encontram-se na gradação “Moderado”, e outros 48 (25%) municípios encontram-se “Insuficientes” ou “críticos” no que se refere ao Índice de Consistência e Convergência Contábil/ICCC. Em relação ao Índice de Transparência Municipal/ITM, a situação não é diferente, 104 municípios (55%) são considerados “Insuficientes” ou “Críticos”. Por fim, verificou-se forte associação entre o “Moderado” do Índice de Transparência Municipal/ITM e o “Moderado” do Índice de Consistência e Convergência Contábil/ICCC. Além dessa associação, as gradações “Crítico” de ambos os índices também estão associadas.

Fator de relevância que cabe destaque é que, diante de baixos resultados para os municípios em ambos os índices, o resultado “normal” para a hipótese proposta neste trabalho é não tenha sido aceita. Os resultados apontam

que a transparência e a consistência e convergência contábil parecem que não são consideradas relevantes para os gestores municipais.

Em resposta ao título desta pesquisa, verificamos que existe relação positiva entre transparência da gestão pública municipal com a consistência e a convergência contábil; porém, sem significância estatística. Logo, não podemos afirmar que a transparência afeta a consistência ou a convergência contábil.

Para estudos futuros, sugere-se que novas variáveis sejam inseridas no modelo a fim de explicar as razões que levam os municípios a serem transparentes em sua gestão. Como limitação, podemos destacar o período desta pesquisa. Cabe ressaltar que os índices formulados pelo TCE/PE no ano de 2015 foram disponibilizados pela primeira vez e que, com o passar do tempo, será aprimorado (amadurecido).

REFERÊNCIAS

AMARAL, G. F.; LIMA, D. V. de. A contribuição da nova contabilidade pública sobre os efeitos dos ciclos políticos no Brasil. **Revista Ambiente Contábil**, v. 5, n. 2, p. 173, 2013.

BARROS, C. da C. *et al.* Transparência na gestão pública: um estudo do atendimento dos municípios do estado rio grande do norte a lei complementar nº 131/2009. **Revista Ambiente Contábil**, v. 9, n. 2, p. 200-221, 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 5 jan. 2020.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa**, Brasília, DF, 5 maio 2000.

CHRISTIAENS, Johan. Capital Assets in Gov-

- ernmental Accounting Reforms: Comparing Flemish Technical Issues with International Standards. **European Accounting Review**, v. 13, n. 4, p. 743-770, 2004.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução n.º 1.103, de 28 de setembro de 2007**: aprova a NBC T 16.3 – planejamento e seus instrumentos sob o enfoque contábil. Brasília: CFC, 2007.
- CRUZ, C. F. *et al.* Transparência da gestão pública municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros. **Revista de Administração Pública**, v. 46, p. 153-176, 2012.
- DUTTA, Sunil; REICHELSTEIN, Stefan. Accrual accounting for performance evaluation. **Review of Accounting Studies**, v. 10, n. 4, p. 527-552, 2005.
- ERNEST & YOUNG. **Toward transparency: a comparative study of governmental accounting in Europe**. [S.l.]: Ernest & Young, 2010.
- FEIJÓ, Paulo Henrique; BUGARIM, Maria Clara Cavalcante. Portaria MF 184/2008: um marco para a implantação do Novo Modelo de Contabilidade Aplicada ao Setor Público. **Revista Brasileira de Contabilidade**, São Paulo, v. 173, p. 79-89, set./out. 2008.
- GAMA, Janyluce Rezende; DUQUE, Claudio Gottschalg; ALMEIDA, José Elias Feres. Convergência brasileira aos padrões internacionais de contabilidade pública vis-à-vis as estratégias top-down e bottom-up. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 183-206, 2014.
- GUILLAMÓN, M.; BASTIDA, F.; BENITO, B. The determinants of local government's financial transparency. **Local Government Studies**, v. 37, n. 4, p. 391-406, 2011.
- JORGE, S.; SÁ, P. M.; LOURENÇO, R. P. Transparência financeira nas entidades da administração local em Portugal: análise da informação disponibilizada nos sítios Web. **Revista Portuguesa de Estudos Regionais**, v. 31, 2012.
- KREUTZ, Rafael Rudolfo; LOCK, Fernando Nascimento. Transparência em projetos públicos como ferramenta de controle das obras de mobilidade urbana. **Revista Gestão em Análise**, v. 9, n. 3, p. 98-112, 2020.
- MACÊDO, J. M. A. *et al.* Convergência contábil na área pública: uma análise das percepções dos auditores de TCES, contadores e gestores públicos. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 8, p. 69-91, 2010.
- NOGUEIRA, Sônia P. da Silva; FREITAS, Ivone Amélia; RIBEIRO, Nuno A. Baptista. Determinantes da transparência na gestão pública dos municípios Portugueses. *In*: JORNADAS HISPANO-LUSAS DE GESTIÓN CIENTÍFICA, 27., 2017, Benidorm. **Anais [...]**. Benidorm, 2017.
- NUNO, Ferreira da Cruz, *et al.* Measuring Local Government Transparency. **Public Management Review**, v. 18, n. 6, p. 866-893, 2016.
- PAULO, Edilson; CARVALHO, Luiz Nelson Guedes; GIRÃO, Luiz Felipe de Araújo Pontes. Algumas questões sobre a normatização contábil baseada em princípios, regras e objetivos. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 2, n. 2, p. 24-39, 2014.
- PERNAMBUCO. Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. **Índice de transparência da administração dos municípios**. 2016. Disponível em: <http://www.tce.pe.gov.br/indice-de-transparencia2015/>. Acesso em: 18 out. 2017.
- PLATT NETO, O. A. *et al.* Publicidade e transparência das contas públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 1, 2007.

- SACRAMENTO, Ana R. Silva. Contribuições da Lei de Responsabilidade Fiscal para o avanço da *accountability* no Brasil. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 10, n. 47, 2005.
- SILVA, L. M. **Contabilidade governamental: um enfoque administrativo**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SOARES, M.; SCARPIN, J. E. A convergência da contabilidade pública nacional às normas internacionais e os impactos na aplicação da DRE na administração direta. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 9, n. 27, 2010.
- SOUSA, Rossana G. *et al.* O regime de competência no setor público brasileiro: uma pesquisa empírica sobre a utilidade da informação contábil. **Revista Contabilidade & Finanças-USP**, v. 24, n. 63, 2013.
- TAVARES, Paulino Varela; ROMÃO, Ana Lúcia. Transparência, accountability e corrupção: uma percepção qualitativa da governança pública no Brasil e na África do Sul. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 3, p. 23596-23633, 2021.
- VEGA, R. O. M. *et al.* A nova contabilidade aplicada ao setor público: uma análise nos municípios do COREDE-FO. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 33-50, jul./dez. 2015.
- VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues; MORAIS, Leandro Moraes; PLATT NETO, Orion Augusto. A reforma na contabilidade pública brasileira e o processo de convergência: implicações e perspectivas. **RIC-Revista de Informação Contábil**, v. 6, n. 2, p. 1-20, 2012.
- VIGNOLI, Francisco Humberto (coord.). **A Lei de Responsabilidade Fiscal comentada para municípios**. São Paulo: FGV / EAESP, 2002.
- WUSTEMANN, J.; WUSTEMANN, S. Why consistency of accounting standards matters: a contribution to the rules-versus-principles debate in financial reporting. **Abacus**, v. 46, n. 1, 2010.
- ZEFF, Stephen A. Some obstacles to global financial reporting comparability and convergence at a high level of quality. **British Accounting Review**, v. 39, n. 4, p. 290-302, 2007.

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.

DIRETRIZES PARA AUTORES

Aceitam-se colaborações do Brasil e do exterior, os textos completos podem ser submetidos nos idiomas português 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.unichristus.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 ou em inglês. Os trabalhos escritos em inglês 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; apresen-

tação 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

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.

Revista Gestão em Análise

ReGeA

