

# PEQUENAS EMPRESAS EMPREENDEDORISMO E GESTÃO

Volume 1

BRENNER LOPES

(organizador)



Editora Poisson

Brenner Lopes  
(organizador)

Pequenas Empresas  
Empreendedorismo e Gestão  
Volume 1

1ª Edição

Belo Horizonte

Poisson

2017

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais  
Dra. Cacilda Nacur Lorentz – Universidade do Estado de Minas Gerais  
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia  
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC  
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P425

**Pequenas empresas: empreendedorismo e gestão  
volume 1/Organizador Brenner Lopes -  
Belo Horizonte (MG: Poisson, 2017)  
197 p.**

**Formato: PDF**

**ISBN: 978-85-93729-30-0**

**DOI: 10.5935/978-85-93729-30-0.2018B001**

**Modo de acesso: World Wide Web**

**Inclui bibliografia**

**1. Empreendedorismo. 2. Gestão de Empresas  
I. Lopes, Brenner II. Título**

CDD-658.8

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

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

[contato@poisson.com.br](mailto:contato@poisson.com.br)

# EMPREENDEDOR, EMPREENDEDORISMO: TÔNUS VITAL

Nos capítulos que compõe esse livro, falaremos de uma questão fundamental, eu diria um princípio vital. Muitas nações que ainda não alcançaram o chamado “nível de desenvolvimento”, só conseguirão sucesso nessa empreitada por meio dele. Sim, no conteúdo que compõe essa obra, falaremos de empreendedorismo.

Para Schumpeter (Teoria do Desenvolvimento Econômico, 1911), o primeiro autor a entender, defender e conceituar a inovação, o empreendedor é a força capaz de promover o desenvolvimento econômico, sendo o tônus vital desse ator a inovação, já que é ele quem promove o ciclo a chamada destruição criativa, na criação de novos produtos, serviços, métodos de produção e/ou mercados.

O empreendedor e a sua ação de empreender devem ser entendidos sob um contexto amplo, ou seja, sua força é válida e aplicável a qualquer mercado (público, privado ou terceiro setor) enquanto possibilidade de criação de novos negócios, dinamização de segmentos, modernização de processos, ações sociais e políticas públicas, dentre outras múltiplas possibilidades. À esfera pessoal de cada indivíduo, no contexto do seu desenvolvimento; assim como sob a ótica do chamado intraempreendedorismo, onde os empregados, voluntários ou servidores de uma organização promovem o dinamismo e ações de impacto nas mesmas, a partir do seu comportamento e atitudes empreendedoras.

E ao contrário do entendimento comum sobre o tema, as características mais relevantes que compõe o perfil de um empreendedor podem ser desenvolvidas, ou seja, podem ser ensinadas e treinadas. Claro, pode haver em alguns casos indivíduos que pela formação (experiências, família, etc.), já possuem uma maior parte dessas características de forma nata. Mas o fundamental é a lógica de que se pode desenvolver essas características em diversos indivíduos e, portanto, ter condições de se formar um exército de empreendedores. Apesar de não ser um processo de curto prazo é um processo possível e já percorrido por diversos territórios e nações desenvolvidas.

Apesar dos apontamentos de alguns estudos a nível mundial indicarem que o Brasil é um país com elevada taxa de empreendedorismo, a realidade parece contrastar de alguma maneira com essas estatísticas. Não sei se pela essência ou pela forma, mas é nítido que o nosso país ainda não encontrou um caminho claro para o desenvolvimento. Certo é que temos um grau de intenção empreendedora dos mais elevados, até mesmo pelos sonhos estabelecidos com base numa sociedade consumista, mas na prática o que se vê é um exército de indivíduos buscando a estabilidade, o ganho fixo e outros benefícios estabelecidos pelas nossas leis que regem a relação de trabalho tanto na arena privada quanto pública.

A ideia de organizar um livro com essa temática, parte da intenção de contribuir com um pequeno “grão de areia”, na construção de uma imensa estrutura que ainda está por ser erigida. Lógico que intenções como essas só podem ser efetivamente realizadas

e se frutificarem se encontram espaço fértil para isso. E foi justamente esse o espaço e crença de que merecemos um futuro melhor, que encontramos na liderança da Editora Poisson.

Por fim, esperando que a leitura desse livro traga uma efetiva contribuição a todo esse processo que discorremos anteriormente, deixo para reflexão e como forma de “atiçar” o interesse pela leitura das próximas páginas, uma reflexão, do empreendedor, Flávio Augusto, fundador da escola de inglês Wise Up e hoje à frente de diversos outros negócios:

“Quando o medo de perder sufoca o desejo de ganhar, o que resta é o sonho da estabilidade”.

*Brenner Lopes*

# SUMÁRIO

<b>Capítulo 1:</b> Avaliação das práticas de gestão de materiais em uma pequena propriedade rural..... (Laerte Kerbes, Mariangela de Fatima Alves Tassi, Vanderlei Bourscheidt, Moacir Francisco Deimling)	7
<b>Capítulo 2:</b> Influência do comportamento empreendedor na inovação na pequena empresa – uma avaliação das empresas do setor varejista participantes do programa Ali-Sebrae ..... (Gustavo Passos Fortes, Aline França de Abreu, Débora Eleonora Pereira da Silva, Diná Vieira de Matos)	17
<b>Capítulo 3:</b> Análise do ponto de equilíbrio entre receita e despesa em propriedade rural dedicada à atividade leiteira ..... (Amanda Peiter Schmitt , Fabiane Debora Wathier , Magda Letícia Strauss Foesch , João Nilson da Rosa)	35
<b>Capítulo 4:</b> Os sujeitos empreendedores e suas ações sociais: o caso do curso de ciências contábeis do IESA..... (Marise Schadeck , Zélia Maria Mirek, Loana Wollmann Taborda, Daiane Horácio)	51
<b>Capítulo 5:</b> Análise do perfil empreendedor de estudantes de cursos de administração de instituições de ensino superior da cidade de Volta Redonda ... (Marcellus Henrique Rodrigues Bastos, Cecilia Toledo Hernández)	61
<b>Capítulo 6:</b> A percepção dos bacharéis em ciências contábeis sobre a adoção do CPC PME ..... (Sady Mazzioni, Cristian Rebonatto, Silvana Dalmutt Kruger, Leandro Politelo, Daniela Di Domenico)	74
<b>Capítulo 7:</b> O desafio do planejamento estratégico em arranjos produtivos locais – o plano de desenvolvimento para o APL agroindústria familiar da região celeiro ..... (Dilson Trennepohl, David Basso, José Valdemir Muenchen, Tiago Reginaldo Zagonel)	90
<b>Capítulo 8:</b> Aspectos funcionais associados à mortalidade da pequena empresa: fatores relevantes de operações, finanças e marketing no varejo de vestuário ..... (Alexandre Farias Albuquerque, Edmundo Escrivão Filho, Ana Cláudia Fernandes Terence)	103

# SUMÁRIO

<b>Capítulo 9:</b> A formulação de estratégias de três cervejarias artesanais da Serra Gaúcha sob a ótica da percepção de incerteza e do comportamento estratégico . (João Paulo Gardelin, Mônica Da Pieve Antunes, Alba Valéria Ficagna, Daniel Piffer de Oliveira, Amanda Guareschi)	117
<b>Capítulo 10:</b> Políticas públicas de fomento ao turismo rural .....	130
(Fernanda Cristina Sanches, Carla Maria Schmidt)	
<b>Capítulo 11:</b> Perfil dos Microempreendedores Individuais Atuantes na Economia do Sul Catarinense: O Caso De Içara, Santa Catarina .....	140
(Renata Batista Amorim, Wilciney J. Villan, Silvio Parodi Oliveira Camilo)	
<b>Capítulo 12:</b> Os desafios na sucessão familiar: a transcrição do conhecimento empresarial às novas gerações .....	150
(Vanessa Balbinot Hunger, Sabrina Emmelly Pecini da Silva, Willian Luan Rodrigues Pires, Idineia Bressan)	
<b>Capítulo 13:</b> Gestão da aprendizagem em PME´s e a utilização de metodologias E-Learning .....	160
(Rafaela Raffaelli, Nilvane Boehm Manthey)	
<b>Capítulo 14:</b> Vendedores ambulantes e o modelo de CAIRD (1991): tendência empreendedora geral (TEG).....	171
(Roosiley dos Santos Souza, Amelia Silveira, Hermani Magalhães Olivense do Carmo, Sabrina do Nascimento, Michelle Oliveira do Espírito Santo Corsino)	
<b>Autores:</b> .....	184

# Capítulo 1

## *AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE MATERIAIS EM UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL*

*Laerte Kerbes*

*Mariangela de Fatima Alves Tassi*

*Vanderlei Bourscheidt*

*Moacir Francisco Deimling*

**Resumo:** A agricultura familiar é uma forma de produção na qual predomina o trabalho da família, e que como todo empreendimento, necessita de boas práticas de gestão na sua execução. Este estudo avaliou o sistema de gestão de materiais em uma pequena propriedade rural, sob a perspectiva da aplicação dos modelos teóricos. Para tanto, a metodologia norteou a aplicação da pesquisa realizada nos aspectos qualitativos, explicativos, descritivos e estudo de caso. O levantamento de dados relacionados com os sistemas de compras, recebimento, armazenagem e distribuição deu-se por meio de entrevista semiestruturada e observação in loco em uma propriedade rural. Os resultados demonstram que alguns pontos expostos na literatura são facilmente praticados na propriedade estudada, outras são mais difíceis de serem aplicados devido a especificidades desta. Por fim, considera-se que o estudo pode contribuir para melhoria da gestão de materiais na propriedade objeto deste estudo.

**Palavras-chave:** Gestão de materiais. Administração de materiais. Propriedade rural. Agricultura familiar.

## 1. INTRODUÇÃO

A pequena propriedade estudada, chamada doravante de “MC” tem característica familiar, localiza-se na zona rural do município de Saudades/SC, distante aproximadamente 80 km de Chapecó/SC, região oeste do Estado de Santa Catarina.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento Social – MDS “a agricultura familiar é uma forma de produção onde predomina a interação entre gestão e trabalho; são os agricultores familiares que dirigem o processo produtivo [...] utilizando o trabalho familiar”.

Como toda propriedade rural, a MC necessita de insumos para suas atividades de produção, e conseqüentemente alguma prática de gestão de materiais é utilizada. No entanto, cabe ressaltar que a realidade nestas práticas ou até mesmo o modo de gestão é diferente em cada propriedade, e em grande parte baseia-se no conhecimento tácito.

Neste sentido, o presente estudo justifica-se pelo fato de existir em pequena quantidade, literatura de administração ou gestão de materiais dirigida a pequenos empreendimentos, tais como propriedades rurais. A falta de informação teórica e explícita ao gestor da pequena propriedade rural pode dificultar os processos de gestão da mesma.

Diante do exposto questiona-se como é possível aplicar os modelos teóricos de gestão de materiais em uma pequena propriedade rural. Assim, o objetivo deste estudo de caso é avaliar o sistema de gestão de materiais em uma pequena propriedade rural.

O presente estudo de caso está dividido em cinco partes. Após a introdução, nas seções 2 e 3 respectivamente, apresenta-se o referencial teórico e os procedimentos metodológicos utilizados no estudo. Na seção 4 discorre-se sobre a apresentação e análise dos resultados. E na última seção são abordadas as considerações finais sobre a gestão de materiais na pequena propriedade rural.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de estoques, sob a ótica de Tadeu e Rocha (2010), abarca a obtenção de vantagem competitiva nas decisões relacionadas com a compra, armazenamento, venda e distribuição de produtos. A administração de materiais engloba um

número significativo de atividades, dentre as quais o cadastro de fornecedores e as atividades de especificação, classificação e cadastramento dos materiais.

O cadastro de fornecedores parte de um contato inicial, segundo Francischini e Gurgel (2012) e, posteriormente, a manutenção do relacionamento com o fornecedor habitual, momento em que a empresa deve manter documentação ou ficha informativa sobre o relacionamento com esse fornecedor, a qual poderá ser consultada rapidamente antes do fechamento de um novo negócio.

Sobre a especificação de materiais, Vecina Neto e Reinhardt Filho (1998, p. 7) asseveram que “é a sua descrição precisa, utilizando-se critérios objetivos, de fácil compreensão, que possibilite a sua identificação por parte dos clientes tanto internos quanto externos”.

Porém, a classificação de materiais, conforme esclarece Gonçalves (2010, p. 328), tem o objetivo de definir um processo de “[...] identificação, codificação, cadastramento e catalogação dos materiais de uma empresa”.

O cadastramento de materiais, segundo Gonçalves (2010) envolve registrar um item, detalhando todas as suas características em um sistema de banco de dados.

Além das atividades acima expostas, existem outras atividades que impactam diretamente na gestão de materiais os quais são denominadas de atividades primárias e envolvem: o sistema de compras, o sistema de recebimento, o sistema armazenagem e o de distribuição, aos quais serão abordados mais detidamente a seguir.

### 2.1. O SISTEMA DE COMPRAS DE MATERIAIS

Para Viana (2011), a atividade de compras por meio da aquisição tem o objetivo de prover as necessidades de materiais da organização. Entretanto, Gonçalves (2010, p. 245) afirma haver uma responsabilidade ainda maior, ao passo que exige “planejamento e acompanhamento, processos de decisão, pesquisas e seleção das fontes supridoras dos diversos materiais, diligenciamento para assegurar que o produto será recebido no momento esperado, inspeção tanto da qualidade quanto das quantidades desejadas”.

A administração da aquisição, conforme exposto por Gonçalves (2010, p.246), é



processar as compras e envolve todas as atividades necessárias para tal.

Movimenta-se com o uso do cadastro de fornecedores por meio de escolha das fontes de suprimentos a serem consultadas; realização das pesquisas de preços; análise das ofertas; negociações para a contratação, fechamento de contrato destinado ao fornecimento do material ou serviço solicitado pelo usuário interessado.

Além da administração das aquisições, outra atividade importante da função compras é a administração do fornecimento que, segundo Gonçalves (2010), tem por objetivo garantir o cumprimento do contrato celebrado na aquisição, dentro dos prazos e condições acordados. Este objetivo é alcançado, segundo o autor, através de contatos constantes com o fornecedor, acompanhamento do mercado de suprimentos e da situação do mercado.

Viana (2011, p. 173) apresenta as etapas que compõe o ato de comprar:

- a) determinação do que, de quanto e de quando comprar;
- b) estudo dos fornecedores e verificação de sua capacidade técnica, relacionando-os para consulta;
- c) promoção de concorrência, para a seleção do fornecedor vencedor;
- d) fechamento do pedido, mediante autorização de fornecimento ou contrato;
- e) acompanhamento ativo durante o período que decorre entre o pedido e a entrega;
- f) encerramento do processo, após recebimento do material, controle da qualidade e da quantidade.

Entretanto, Gonçalves (2010) lembra que em algumas organizações essas atividades podem ser ampliadas.

Francischini e Gurgel (2012) alertam para alguns cuidados que se deve ter em compras os quais estão relacionadas com a escolha de um número ideal de fornecedores, com o cuidado para que não ocorra inversão no relacionamento com o fornecedor, cuidados ao se rejeitar uma proposta e com problemas na embalagem.

No tocante aos cuidados a serem tomados ao se rejeitar uma proposta, Francischini e Gurgel (2012) esclarecem que se deve informar o fornecedor sobre os motivos da rejeição. Informação esta que deve ser clara e honesta, pois auxiliará o fornecedor a, no futuro, apresentar propostas que atendam melhor aos interesses do comprador.

Além da atividade de compras o subsistema de recebimento de materiais é imprescindível para o bom andamento da produção, tal sistema será abordado no tópico a seguir.

## 2.2. O SISTEMA DE RECEBIMENTO DE MATERIAIS

A atividade de recebimento de materiais é imprescindível para uma boa gestão de estoques, onde Francischini e Gurgel (2012) colocam que esta é a fronteira entre o fornecedor e o comprador, pois a responsabilidade pela integridade do material passa do fornecedor para o comprador.

Viana (2011) afirma que o objetivo dessa atividade é assegurar rapidez na liberação dos materiais adquiridos, além de zelar pela coesão entre as entradas e a realidade da aquisição, dentro do prazo certo, com o preço contratado e as especificações de qualidade encomendadas.

Para Viana (2011, p. 281) a atividade recebimento possui atribuições básicas:

- a) coordenar e controlar as atividades de recebimento e devolução de materiais;
- b) analisar a documentação recebida, verificando se a compra está autorizada;
- c) confrontar os volumes declarados na Nota Fiscal e no Manifesto de Transporte com os volumes a serem efetivamente recebidos;
- d) proceder a conferência visual, verificando condições de embalagem quanto a possíveis avarias na carga transportada e, se for o caso, apontando as ressalvas de praxe nos respectivos documentos.

É importante ressaltar que após as etapas acima, eventuais “faltas, desvios e danos sofridos pelo material não poderão mais ser

reclamados”, como bem definem Francischini e Gurgel (2012).

Seguindo-se à atividade de recebimento, tão importante quanto, é o armazenamento adequado dos materiais, o que será abordado no próximo tópico.

### 2.3. O SISTEMA DE ARMAZENAMENTO DE MATERIAIS

O sistema ou atividade almoxarifado tem por finalidade, de acordo com Viana (2011), certificar a guarda fidedigna dos materiais, mantendo sua preservação e integridade até o consumo. Para Gonçalves (2010) essa atividade envolve gerir o fluxo de entrada a movimentação interna e a saída desses materiais.

Francischini e Gurgel (2012) afirmam que a primeira medida a ser tomada relaciona-se com a implantação de um depósito para a armazenagem dos materiais. Para tanto, deve-se levar em consideração como será a movimentação dos materiais, a estocagem, a expedição e uma série de detalhes.

A definição do *layout* do depósito é igualmente importante, pois, na visão de Dias (2010, p. 147), é a “integração do fluxo típico de materiais, da operação dos equipamentos de movimentação, combinados com as características que conferem maior produtividade”.

Viana (2011, p.273) afirma que a eficiência do almoxarifado depende essencialmente:

- a) da redução das distâncias internas percorridas pela carga e do conseqüente aumento das viagens de ida e volta;
- b) do aumento do tamanho médio das unidades armazenadas;
- c) da melhor utilização de sua capacidade volumétrica.

Um fator importante na atividade de armazenamento de materiais é ressaltado por Gonçalves (2010) e se refere à flexibilidade do sistema de armazenamento, no tocante às facilidades de retirada de um material sem movimentar outros itens estocados. O mesmo autor define acessibilidade por “[...] a capacidade de alcançar o material desejado no menor espaço de tempo possível ao menor custo” (GONÇALVES, 2010, p. 318).

Na mesma linha de pensamento, Francischini e Gurgel (2012, p. 241), ressaltam que um dos maiores problemas enfrentados nessa área está no “[...] dilema entre o aproveitamento volumétrico da área de armazenagem e a acessibilidade dos materiais estocados, principalmente para permitir a rotatividade tipo FIFO”.

Diversas técnicas de estocagem são propostas na literatura que trata da administração de materiais. De acordo com Dias (2010, p.189), “[...] a dimensão e as características de materiais e produtos podem exigir desde a instalação de uma simples prateleira até complexos sistemas de armações, caixas e gavetas”.

Além da armazenagem a forma como os materiais serão entregues à produção deve ser planejada e gerida de maneira eficaz, o que será abordado no tópico a seguir.

### 2.4. O SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAIS

O sistema de distribuição física dos materiais preocupa-se com a gestão dos fluxos de produtos e informações que resultam do processo produtivo. Assegura-se assim, que os produtos acabados sejam entregues aos clientes a partir dos processos de gestão de estoques, transportes e armazenagem (MOURA, 2006).

Alguns aspectos importantes devem ser observados para um bom arranjo de distribuição de materiais. Segundo Viana (2011) estes aspectos devem abordar a natureza dos produtos que serão transportados, caracterizando a carga e o tipo de transporte a ser utilizado. Os tipos de distribuição podem ser internos, quando se trata de matéria-prima, ou externos quando referem-se a produtos com destino a terceiros.

Como coloca CHIAVENATO (2005) a distribuição do produto acabado pode ser feita através de venda direta (sem a participação de intermediários), ou venda indireta (distribuição que passa por vários intermediários até chegar ao consumidor final).

Existem formas de distribuição que requerem canais em sua execução. Estes canais de distribuição são os intermediários (empresas que atuam entre a indústria e o consumidor final) que adquirem a propriedade dos

produtos com a finalidade de revendê-los ao consumidor final ou até mesmo para algum outro intermediário, assumindo assim, o risco da compra e venda (CHIAVENATO, 2005).

Ainda em relação à distribuição, devem-se elencar as características do transporte necessário. Neste contexto, surge a aplicação do conceito de logística, sendo esta, a atividade que organiza a armazenagem, a movimentação e o transporte dos materiais, acabados ou não, da empresa até o cliente, não necessariamente sendo cliente final (VIANA, 2011).

O transporte é uma das mais importantes funções da logística empresarial, por carregar altos custos da empresa. Para Ballou (1993), é importante estar consciente que dois terços dos custos logísticos das empresas estariam a cargo dos serviços de distribuição física de materiais.

Geralmente, inicia-se a distribuição física dos materiais a partir do momento em que os mesmos estão aptos a saírem do seu local de armazenagem, tendo como ponto de partida o ato do pedido do cliente, finalizando a distribuição no momento em que chega ao consumidor final.

## 2.5. AGRICULTURA FAMILIAR

A agricultura familiar é definida por Andrioli (2009, p. 13) como aquela “constituída por famílias de agricultores que com seu próprio trabalho produzem alimentos”.

Temática central para o ano de 2014, escolhida pela Organização das Nações Unidas – ONU, a agricultura familiar engloba 4,3 milhões de unidades produtivas (84% do total) e 14 milhões de pessoas ocupadas, o que representa em torno de 74% do total das ocupações distribuídas em 80.250.453 hectares (25% da área total), no Brasil (EPAGRI, 2014).

No mesmo sentido, a agricultura familiar é responsável por suprir a demanda por alimentos saudáveis dos brasileiros, segundo dados da Confederação dos Trabalhadores da Agricultura Familiar (CONTAG) 70% da produção de alimentos consumidos provêm desta fonte.

Com relação à geração de emprego a agricultura familiar gera mais de 80% da ocupação no setor rural e responde no Brasil por sete de cada dez empregos no campo e

por cerca de 40% da produção agrícola (CONAB, 2014).

Entretanto, há fatores considerados decisivos para a permanência do homem no campo, há “carência de investimentos em infraestrutura produtiva, de beneficiamento, armazenagem, transportes e preços remuneradores, bem como o acesso a políticas públicas de cunho social como saúde, educação, previdência e transporte públicos” (CONTAG, 2014).

## 3. METODOLOGIA

Segundo Roesch (1999) a metodologia tem como objetivo, em qualquer tipo de estudo ou pesquisa, indicar qual o caminho será seguido na sua elaboração. Nela se descreve quais tipos de pesquisa, técnicas de coletas e análises de dados serão utilizados no estudo em questão, definindo como este será realizado.

Este estudo propõe analisar a viabilidade da aplicação das abordagens teóricas do processo de gestão de materiais com as práticas apuradas em uma pequena propriedade rural. Neste sentido, foram observados e avaliados os processos de compra, recebimento, armazenagem e expedição através de observação simples e aplicação de entrevista semiestruturada, caracterizando a pesquisa como: qualitativa, descritiva, tratando-se de estudo de caso.

Qualitativa quanto à abordagem do problema, pois não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega ferramentas da estatística, mas propõe a obtenção de dados descritivos sobre situações e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada (GODOY, 1995).

Em relação aos objetivos a pesquisa se classifica em descritiva e explicativa. Segundo Gil (2009) a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos, através da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados e a observação sistemática identifica a pesquisa descritiva, pois descreve as peculiaridades de determinada situação ou problema, nesse caso a viabilidade da aplicação dos conceitos teóricos na gestão de materiais na propriedade rural MC.

Por ser um estudo empírico que investiga situações contextuais que permitem maior

conhecimento e detalhamento do objeto estudado, onde o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados na observação e na entrevista, é caracterizado como estudo de caso, quanto aos procedimentos técnicos (YIN, 2005).

A coleta dos dados foi realizada a partir de fontes primárias pela observação *in loco*, que segundo Gil (2008) é a técnica onde o pesquisador permanece alheio a situação estudada e observa de maneira espontânea os fatos sendo muito mais um espectador que um ator. Também foi utilizada a entrevista semiestruturada com perguntas abertas com o gestor da propriedade. Ambos os instrumentos de coleta foram aplicados no mês de novembro de 2014. Todavia, fontes secundárias também foram utilizadas, através de pesquisa bibliográfica.

No processo de análise e interpretação dos dados coletados foi utilizado o método da análise de conteúdo, que Vergara (2005) afirma ser uma ferramenta adequada de interpretação, que busca identificar o que está sendo dito a respeito do tema pesquisado.

Bardin (1979, apud GERHARDT et al. 2009, p. 84) acrescenta que este método é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter [...] indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens”.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A propriedade MC localizada no interior do município de Saudades, em Santa Catarina, iniciou suas atividades em 1987 com uma área de 14 hectares (ha) e atualmente conta com 46 ha. A região onde se localiza a propriedade é caracterizada por possuir na sua grande maioria pequenas propriedades da agricultura familiar, voltadas à produção no ramo da agricultura (milho, soja, feijão e fumo) e pecuária (suínos, bovinos, aves e gado leiteiro), sendo esta a maior contribuição econômica para o município.

A característica da propriedade MC é o desenvolvimento completo das atividades de produção de leite e cereais, sendo o leite a atividade principal. Atividade esta que é desenvolvida desde o melhoramento genético (através da inseminação), criação das matrizes, cultivo de pastagens e milho para a

ração dos animais. Em paralelo, contribui para a renda a venda de animais para abate, quando estes animais não mais atendem aos níveis considerados satisfatórios de produção do leite. O cultivo de produtos de subsistência também ocorre na propriedade.

Todas estas atividades são realizadas pelo casal proprietário, com o auxílio de um filho. Esporadicamente, contratam-se diaristas para auxiliar em atividades específicas que demandam mão de obra adicional. Também há a terceirização de serviços de plantio que necessitam de equipamentos não disponíveis na propriedade.

Nesta propriedade, a administração de materiais é conduzida pelo casal e as tarefas são divididas conforme o grau de dificuldade e o tempo necessário para executá-las, que a partir de agora, passarão a ser analisadas de acordo com os conceitos abordados na fundamentação teórica, sob a perspectiva dos sistemas: compras, recebimento, armazenagem e expedição de materiais.

A aquisição de suprimentos para a produção é planejada. A definição da necessidade de aquisição de materiais ocorre conforme a demanda e também de períodos específicos do ano, como exemplo citou-se épocas de plantio e colheita como define o entrevistado “por exemplo, a atividade de leite você tem que ter todo dia o consumo das vacas e também os detergentes e essas coisas diárias, a lavoura para cereais ai você tem períodos do ano para compra, aquisição”.

O proprietário também leva em consideração os prazos de entrega do fornecedor e a capacidade de armazenagem: “os herbicidas você faz o cálculo conforme a área que vai plantar e você sabe quanto que vai com um certo nível de acerto. Então, a gente como pequeno produtor que não tem muito recurso não tem como errar muito na hora de comprar sem necessidade”.

Normalmente as compras são feitas na cooperativa em que é associado, porém costuma fazer orçamentos com fornecedores conhecidos e habituais para confrontamento e avaliação da relação preço-qualidade. Conforme percebido na fala do entrevistado que afirma:

“A gente é associado de uma cooperativa e normalmente é adquirido tudo ali, mas sempre se faz uma pesquisa por que mesmo sendo uma cooperativa que a gente é associado ela não significa que tenha o melhor preço, tem

que pesquisar a qualidade do produto e o preço e assim tu consegue fazer a compra com mais segurança.”

Além disto, quando não há o produto na cooperativa recorre-se aos demais fornecedores. O entrevistado relatou que, normalmente, os pedidos são efetuados por telefone, com os fornecedores habituais. Exceto nos momentos em que há deslocamento para a cidade por outras finalidades e se aproveita para efetuar o pedido ‘direto no balcão’, o que é feito tanto pelo gestor quanto por sua esposa. Neste caso, há emissão do pedido de compra pelo fornecedor, quando o pedido é feito por telefone o proprietário efetua controle em anotações próprias.

Em ambos os casos há negociação e são definidos prazos, formas de entrega, quantidades e qualidade esperada que, segundo o entrevistado, normalmente são cumpridas.

Assim, percebe-se que na propriedade MC há um sistema de compras que, mesmo desenvolvido empiricamente, está estruturado e vem ao encontro do definido na literatura.

No recebimento do pedido, os gestores da propriedade MC realizam inspeção visual dos produtos como também da documentação recebida. Neste momento, é observada a qualidade solicitada no pedido bem como as quantidades, que também devem constar na nota fiscal recebida no ato da entrega.

No tocante às devoluções, falhas na quantidade ou qualidade, as anotações são feitas na nota fiscal que é devolvida ao fornecedor, conforme relata o entrevistado: “há casos em que não vem o produto, o fornecedor não conseguiu trazer no combinado então a gente sempre se entre ajuda, volta a nota com a informação que não veio e na outra semana vem a mercadoria”.

Nestes casos, ainda pode ocorrer troca por crédito junto ao fornecedor. Também são observadas as datas de vencimento dos produtos na hora da entrega, se muito próximas, o produto é encaminhado para troca ou devolução.

Quando do fechamento do pedido, existe um acordo com todos os fornecedores de que caso não haja alguém para receber os materiais no ato da entrega, a inspeção visual dar-se-á em outro momento e fica o fornecedor ciente de que eventuais

desconformidades no pedido deverão ser sanadas.

Ainda em relação ao recebimento de materiais, o entrevistado relatou que existe a possibilidade de reclamação junto aos fornecedores quando o produto apresentar desvios na funcionalidade ou qualidade durante o uso, mesmo que o aceite já tenha ocorrido. Como é possível evidenciar na sua fala: “existe a possibilidade de reclamar depois, a gente sempre acorda no negócio né, pelo fato da gente estar morando no interior normalmente mais longe do centro daí o pessoal trás e se não for como o combinado então já fica acordado que vai ter que haver a troca ou a devolução”.

Do exposto, percebe-se que o sistema de recebimento de materiais na propriedade MC ocorre de forma diferenciada do abordado na teoria. Por tratar-se de uma propriedade localizada em zona rural há dificuldade na logística dos fornecedores que possuem rotas previamente programadas em localidades distintas, então as entregas ocorrem uma vez por semana apenas. Havendo necessidade de um produto fora destas entregas faz-se necessário o deslocamento de alguém da propriedade para a cidade.

Outra peculiaridade tem relação com a disponibilidade de pessoal da propriedade para receber os materiais, o que nem sempre é possível. Neste caso, a entrega é feita havendo alguém para receber ou não, percebendo-se algum problema o produtor rural pode resolvê-lo de forma rápida e simples. O que demonstra uma relação de confiança muito maior entre cliente e fornecedor.

Tão importante quanto o recebimento, o sistema de armazenagem dos materiais também se faz presente na propriedade, conforme se evidenciou na entrevista e nas observações *in loco*.

Os principais materiais da propriedade, como rações, medicamentos, combustíveis, herbicidas, sementes e adubos possuem locais distintos e específicos para seu armazenamento. Segundo o proprietário, o sistema de armazenagem da propriedade está melhor do que já foi há algum tempo, mas ainda aquém do que considera o ideal.

A propriedade possui silo metálico para armazenagem da ração a granel, botijão com nitrogênio para guarda e conservação do sêmen bovino, tanque refrigerador a granel

para o leite, sala com estantes e geladeira para armazenagem de medicamentos, silos trincheira para armazenagem de silagem de milho, além de galpão com divisões para guarda de ração ensacada, milho a granel e feno. Os herbicidas e adubos agrícolas são guardados separadamente dos outros materiais, porém na mesma estrutura, o que não é recomendável.

Os critérios para definir os locais de armazenagem na propriedade vão desde o espaço físico disponível até a proximidade do local de uso do material, como relata o proprietário: “por exemplo, o silo da ração e a medicação que preciso pras vacas tem que tá perto da sala de ordenha que é onde as vacas se alimentam. Também os adubos que fiquem de fácil manejo para levar para a lavoura e subseqüentemente todos os itens que a gente usa tem que tá conforme a atividade que a gente desenvolve né, que seja prático e de rápido acesso, funcional”.

Da fala percebe-se que a acessibilidade aos produtos e minimização de distâncias internas percorridas são fatores considerados pelo proprietário no momento de definir o local e a forma de estocagem, conforme recomenda a literatura.

Alguns destes critérios considerados pelo proprietário, contaram com o auxílio dos próprios fornecedores. A cooperativa, enquanto fornecedora de produtos, auxilia com seu departamento técnico sugerindo adaptações e indicando o local mais apropriado para armazenamento dos materiais adquiridos, bem como os fabricantes informam em seus produtos as melhores práticas de armazenagem, que muitas vezes não são seguidas na totalidade em virtude das limitações de estrutura dos pequenos agricultores familiares.

As formas de armazenagem também são consideradas pelo proprietário na ocasião do pedido, que destaca: “antes era assim: a gente tinha que comprar ensacado porque não tinha um silo, hoje tem, daí dá pra comprar a granel que é mais barato. Mas existem outras coisas que você tem uma dificuldade em se adaptar. Têm momentos que você precisa adquirir um produto que você não tem um local próprio, então você tem que providenciar. Por isso que se faz a pesquisa anterior para ver a necessidade e ver a condição que você como agricultor tem para fazer o negócio, se é viável ou não, se consegue guardar ou não. Até porque hoje

você tem que avaliar o custo e benefício, se você tem o benefício de alguma coisa, mas isso agravar o custo por você perder o produto então é culpa da gente mesmo, e não pode fazer, tem que administrar isso”.

Do exposto, percebe-se que há uma preocupação do entrevistado com o local e a forma de armazenagem no momento em que este adquire o produto. Para que a compra não ocorra em uma quantidade que exceda sua capacidade de estocagem e lhe cause prejuízos por perdas.

O entrevistado relatou ainda que mantém materiais em estoque conforme o uso, por exemplo, tem por hábito ter de duas a três unidades de remédios em estoque: “para evitar o custo com uma corrida especial que é mais cara, para aproveitar a compra quando tu vai na cidade ou pra aproveitar a entrega semanal”.

Analisando o sistema de armazenagem da MC, evidencia-se que algumas práticas contaram com orientação dos fornecedores, mas muitas partem do conhecimento empírico ou vivenciado pelos proprietários da propriedade.

A expedição de materiais, outro ponto analisado na pesquisa, também é de suma importância para realização das atividades produtivas na propriedade em questão.

A propriedade possui equipamentos para auxiliar na movimentação de materiais, são equipamentos como trator agrícola, desensilador para recolhimento e distribuição de silagem, carrinho de transporte de ração, plataforma traseira para o trator e carroça. Estes auxiliam na movimentação e transporte interno dos materiais.

O proprietário relata que ainda há muita movimentação de materiais na forma manual, e que já lhes causou acidentes leves de trabalho. Muitas vezes esses acidentes ocorreram: “por não ter rampas adequadas, por ter escadas, então existe dificuldades [...] por exemplo, esses dias veio um palete fechado de tijolo da olaria, se eu tivesse um implemento para descarregar eu conseguiria tirar ele do caminhão, assim tive que abrir o palete e descarregar manualmente”.

No relato percebeu-se ainda que há falta de poder aquisitivo na agricultura familiar para comprar máquinas que auxiliem e minimizem o trabalho manual, o proprietário relatou que já ficou mais de sessenta dias sem trabalhar por ‘problemas nas costas’. Essa falta de

equipamentos adequados contribui para redução da qualidade de vida na propriedade rural, como relata o entrevistado: “a maioria, 90% das propriedades ainda movimenta braçalmente os produtos porque não tem alguma estrutura pra auxiliar nesse serviço”.

O que demonstra que mesmo com o auxílio de algumas máquinas, a falta de mão de obra e mais equipamentos adequados tem se mostrado como obstáculo para o aumento na produção e até causas de acidentes de trabalho e redução da qualidade de vida dos produtores rurais.

No que tange ao transporte dos produtos acabados como grãos, leite e bovinos de corte, estes são transportados por terceiros.

Outros pontos foram relatados durante a entrevista, como o uso de equipamentos de proteção individual. Segundo o proprietário ocorrem acidentes pequenos em função do não uso de equipamentos de proteção individual (EPI) que, segundo ele, atrapalham em algumas atividades do dia-a-dia por perder o tato, limitar movimentos, excesso de calor, dentre outros. Mas que, em atividades que considera mais perigosas, usa o equipamento de proteção individual recomendado.

Diante do exposto percebe-se que a realidade de uma pequena propriedade rural permite, em parte, utilizar as práticas expostas na literatura. A estrutura física, equipamentos disponíveis e mão de obra são grandes empecilhos para as práticas de gestão de materiais na propriedade, e nem sempre podem ser praticadas conforme a teoria. Em muitos casos, a relação de confiança entre proprietário e fornecedores demonstra-se como facilitador das atividades de aquisição e recebimento de materiais da propriedade rural, procedimentos mais simplificados do que os expostos na fundamentação teórica.

Outro ponto evidente relaciona-se ao fato que muitas das práticas de gestão de materiais em uma pequena propriedade rural contam mais com o empirismo e vivência dos produtores do que com o conhecimento teórico e técnico.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo avaliar o sistema de gestão de materiais em uma pequena propriedade rural, sob a perspectiva da

verificação da viabilidade da aplicação dos modelos teóricos de gestão de materiais.

Para o alcance do objetivo proposto elaborou-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica para subsidiar os conhecimentos necessários sobre gestão de materiais e a agricultura familiar.

A metodologia definida norteou a aplicação da pesquisa realizada nos aspectos qualitativos, explicativos, descritivos e estudo de caso. O levantamento de dados relacionados com os sistemas de compras, recebimento, armazenagem e distribuição deu-se por meio de entrevista semiestrutura e observação in loco no mês de novembro de 2014, na propriedade MC.

O estudo limitou-se pela falta de literatura específica relacionada com a gestão de materiais em pequenas propriedades rurais. Ademais, o foco de estudo voltou-se à propriedade MC, e não foi analisada a realidade de outras propriedades rurais de mesmo porte na mesma região. Portanto, não se pode considerar que a realidade da propriedade MC reflete a realidade das demais propriedades, sem um estudo mais abrangente.

Diante dos resultados apresentados, pode-se afirmar que alguns pontos expostos na literatura são facilmente praticados na propriedade estudada, do mesmo modo que algumas práticas são simplificadas em virtude de relações de confiança já consolidadas. Outras são mais difíceis de serem aplicadas devido às especificidades encontradas na propriedade, por exemplo, a restrição de estrutura adequada por falta de capital disponível para investimentos.

A falta de mão de obra mostrou-se também um fator que dificulta o cumprimento das premissas teóricas.

O estudo contribuiu para aumentar a bagagem de conhecimentos dos autores sobre o tema, diferenciado da realidade aprendida na Universidade. Demonstrou-se essencial para acadêmicos que pretendem atuar de forma coerente com as atribuições que lhes serão pertinentes no mercado de trabalho e precisam desta prática para complementar os estudos.

Considera-se que o objetivo inicialmente proposto foi alcançado, pois permitiu ter uma visão clara das práticas de gestão de materiais realizadas em uma pequena

propriedade rural, quando comparadas com a teoria apresentada.

Sugere-se que os proprietários busquem orientações ou acompanhamento técnico para melhorias, como por exemplo: elaborar um estudo de *layout*, para verificar se o formato atual é o melhor possível. Pois, apesar de possuir a maioria dos seus materiais próximos da produção (consumo), houve relatos de pequenos acidentes de trabalho. Outra

questão que pode contribuir com a melhoria da qualidade de vida, é solicitar para que a cooperativa ou o sindicato os auxiliem com orientações sobre ergonomia no trabalho.

Entretanto, não se pretende que os resultados deste estudo sejam conclusivos para um tema tão importante quanto este. Uma vez que uma investigação mais profunda, com mais agricultores familiares poderá complementar os resultados desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- [1]. ANDRIOLI, Antônio Inácio. Tecnologia e agricultura familiar: uma relação de educação. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.
- [2]. BALLOU, R. H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.
- [3]. BRASIL. MDS – Ministério do Desenvolvimento Social. Agricultura familiar. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/falemds/perguntas-frequentes/bolsa-familia/programas-complementares/beneficiario/agricultura-familiar>>. Acesso em: 13 set. 2014.
- [4]. CHIAVENATO, I. Administração de materiais: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- [5]. DIAS, Marco Aurélio P. Administração de materiais: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2010.
- [6]. FRANCISCHINI, G. Paulino; GURGEL, Floriano do Amaral. Administração de materiais e do patrimônio. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- [7]. GERHARDT, Tatiana Engel. et al. Estrutura do Projeto de Pesquisa. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). Métodos de Pesquisa. 1. ed. p. 65-88. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- [8]. GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- [9]. GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- [10]. GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abr., 1995.
- [11]. GONÇALVES, Paulo Sergio. Administração de materiais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- [12]. MOURA, B. do C. Logística: Conceitos e Tendências. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico, 2006.
- [13]. ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- [14]. TADEU, Hugo Ferreira Braga; ROCHA, Felipe Mello. Fundamentos da Gestão de Estoques. In TADEU, Hugo Ferreira Braga (org.). Gestão de estoques: fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- [15]. VECINA NETO, Gonzalo; REINHARDT FILHO, Wilson. Gestão de recursos materiais e de medicamentos. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998. Disponível em: < <http://www.bvs-sp.fsp.usp.br/tecom/docs/1998/net001.pdf> >. Acesso em: 13 set. 2014.
- [16]. VIANA, João José. Administração de materiais: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2011.
- [17]. VERGARA, Sylvania C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- [18]. YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



# Capítulo 2

## *INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NA INOVAÇÃO NA PEQUENA EMPRESA – UMA AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR VAREJISTA PARTICIPANTES DO PROGRAMA ALI-SEBRAE*

*Gustavo Passos Fortes*

*Aline França de Abreu*

*Débora Eleonora Pereira da Silva*

*Diná Vieira de Matos*

**Resumo:** As empresas de pequeno porte (EPP) exercem grande importância para a economia nacional, contudo enfrentam dificuldades características, o que acarreta um alto índice de mortalidade empresarial. Nesse sentido, a inovação é um fator crítico de sucesso e competitividade no contexto da pequena empresa. Assim, é preciso entender quais os mecanismos que influenciam positivamente a inovação na pequena empresa. Com esse objetivo, o presente estudo analisa um grupo de empresas do comércio varejista do Vale do São Francisco atendido pelo Programa ALI/SEBRAE-PE, buscando verificar a relação entre comportamento empreendedor e o grau geral de inovação destas empresas. Buscou identificar a correlação dessas duas variáveis identificando as dimensões que mais afetam o comportamento empreendedor e conseqüentemente podem influenciar a inovação. O estudo destacou a relação direta entre comportamento empreendedor e inovação empresarial, verificando inclusive sua relevância para a ambiência inovadora empresarial.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Comportamento empreendedor. Inovação.

## 1 INTRODUÇÃO

As Pequenas empresas apresentam características únicas de gestão e os empreendedores atuam de forma diferenciada, sem padrão de atuação, muitas vezes com pouco profissionalismo e organização. Em parte dos casos essas características contribuem de modo negativo para o desenvolvimento da empresa (Minello & Scherer, 2013). A prova disso é o nível de mortalidade das empresas, que no Brasil, de cada 100 empresas abertas, 27 fecham as portas antes de completarem dois anos de existência (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas [SEBRAE], 2014).

Nos últimos anos a taxa de mortalidade das pequenas empresas vem apresentando ligeira queda, porém constitui um dado preocupante, e ainda mais no contexto do estado de Pernambuco, que é o estado com maior índice de mortalidade de empresas, chegando a 42%. Em outras palavras, em Pernambuco, de cada 100 empresas abertas, 42 fecham as portas antes de completarem dois anos de existência, um valor bastante expressivo a comparar com esse dado na realidade brasileira (SEBRAE, 2014).

A nova realidade da economia exige o foco no desenvolvimento da competitividade nas pequenas empresas. Nesse sentido, é necessário identificar quais os principais fatores que influenciam o sucesso empresarial das pequenas empresas. A gestão da inovação caminha no sentido de auxiliar e oportunizar uma melhora cada vez mais dinâmica da competitividade empresarial. Cabe ao empresário compreender quais as oportunidades no mercado e agir em busca desse objetivo (Mello, Machado & Jesus, 2010).

Segundo Drucker (2003), os empreendedores buscam as mudanças como uma oportunidade. São pessoas que criam algo novo e diferente, mudando e transformando valores, não restringindo o seu empreendimento a instituições exclusivamente econômicas. O comportamento empreendedor pode, no sentido mais amplo, auxiliar o sucesso empresarial, desenvolvendo condições para que o empreendedor seja fator de inovação na pequena empresa (Filion, 1999).

Ainda de acordo com Drucker (1992), existem sete fontes para caracterizar uma oportunidade inovadora: o inesperado, uma

contradição entre o que é e o que deveria ser, uma necessidade, uma mudança estrutural, mudanças demográficas, mudança na percepção e conhecimento científico novo. Esses são os elementos básicos da postura empreendedora que podem, em certo grau, determinar o sucesso do empreendimento.

Nesse contexto, o SEBRAE, por meio de Programas e Projetos voltados para as EPPs (Empresas de Pequeno Porte), criou o Programa ALI (Agentes Locais de Inovação) com o objetivo de promover a inovação nos pequenos negócios e torná-los competitivos, realizando o atendimento proativo e adaptado à realidade empresarial. O Programa tem como incumbência sensibilizar, facilitar, orientar e buscar soluções para o atendimento das necessidades das pequenas empresas, além de acompanhar a implantação dessas soluções moldadas de acordo com as características de cada empreendimento (SEBRAE, 2014).

O SEBRAE propõe, nesse Programa, a caracterização do conceito de inovação baseada no Manual de OSLO (2005), no qual a abordagem dessa inovação viabiliza a aplicabilidade nas pequenas empresas, possibilitando melhorias na gestão e competitividade mercadológica. Assim, desmitificando o tema da inovação, as empresas colocam-se aptas a inovar, não mais associando a inovação apenas com a aquisição direta de novas tecnologias com custos elevados.

Para medir e analisar a inovação na pequena empresa, o Programa ALI utiliza a ferramenta do diagnóstico radar da inovação proposto por Sawhney (2006) e adaptada por Bachmann e Destefani (2008). Tal diagnóstico pretende identificar o grau de inovação que a empresa se encontra e quais os pontos de melhoria e oportunidades que vão orientar a construção de um plano de ação de inovação.

Desse modo, surge a pergunta que inicia esse estudo: **Qual a relação entre comportamento empreendedor e o grau geral de inovação medido no Diagnóstico Radar da Inovação?** Para tanto, primeiramente é apresentada uma discussão teórica sobre o empreendedorismo, comportamento empreendedor, inovação na pequena empresa, processo de inovação no comércio varejista e uma breve descrição do funcionamento do Programa ALI. Posteriormente apresentam-se os

procedimentos metodológicos e, por fim, a análise dos dados coletados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

O campo de estudo do empreendedorismo vem ganhando força e consistência, tal evidência é ressaltada por Nassif *et al* (2015). Autores como Formaini (2001), Shane e Venkataraman (2000) e Phan, Poh e Wang (2002), reforçam a importância crescente desse tema em pesquisas acadêmicas. Já Gartner (1994), Venkataraman (1997), Schumpeter (1982) e Shook, Priem e Mcgee (2003) buscam definições para o empreendedorismo e para o empreendedor, bem como seu perfil e suas características.

A ideia de que não existe consenso em relação ao tema do empreendedorismo é defendida por Costa, Barros e Carvalho (2011). Logo, percebe-se que o estudo do empreendedorismo passa por uma abordagem interdisciplinar, tentando elaborar um esquema conceitual que possa melhor compreender o assunto pelas diversas áreas do conhecimento (Shane, 2003; Baron & Shane, 2007)

Druker (2003) constatou que o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas, assim, de acordo com essa constatação, podemos destacar pelo menos três vertentes iniciais do pensamento empreendedor. A primeira, denominada como a dos economistas, a exemplo de Schumpeter (1985), que entendia o fenômeno como necessário à compreensão do desenvolvimento econômico, construindo uma nova teoria econômica baseada na "mudança e inovação". Já a segunda, a dos comportamentalistas, discutida por McClelland (1972), direcionou seus interesses no empreendedor como um indivíduo, relacionando o empreendedorismo como um comportamento desviante, ligado à cultura (Filion, 1999). Já a terceira, denominada de a "Era dos Estudos de Gestão", a dinâmica do empreendedorismo é vista com bases teóricas ligadas em áreas consolidadas como a economia e a ciência do comportamento, analisando o empreendedorismo pela ótica da gestão e da administração de empresas (Julien, 2010; Costa, Barros & Carvalho, 2011).

Apesar dessas correntes de pensamento sobre o tema, mais precisamente sobre a abordagem comportamentalista, Gartner (1989) afirma que a pesquisa sobre empreendedorismo deve se concentrar no que o empreendedor faz e não no que o empreendedor é. Assim, o fenômeno primário da análise do empreendedorismo é a criação de organizações e o processo pelo qual elas passam a existir. O empreendedor é apenas parte do complexo processo de criação de novas empresas.

Nos dias atuais, segundo Teixeira e Feitoza (2015), existe a tendência de associar o conceito de empreendedorismo à criação de novos negócios e desenvolvimento de ideias, geralmente nas micro e pequenas empresas. No entanto, existem definições mais abrangentes que mostram que o empreendedorismo vai além do mero ato de abrir novas empresas. E, assim, concorda-se com Druker (2003), quando afirma que o empreendedorismo é uma maneira diferenciada de alocação de recursos, sendo possível atribuir ao empreendedor a capacidade de inovar como inspiração do surgimento de novas oportunidades e ideias.

### 2.2. PERFIL E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

O empreendedor é um indivíduo que imagina, desenvolve e realiza visões a partir do desequilíbrio encontrado no mercado (Kirzner, 1973). Logo, ele está sempre buscando novas ideias e criando alternativas em ambientes turbulentos com perseverança. Shane e Venkataraman (2000) afirmam que o empreendedor é um indivíduo identificador de oportunidades e sempre atento ao mercado. Já Julien (2010) destaca no empreendedor a capacidade de articular contatos para colocar suas ideias em prática. Tais autores enfatizam e concordam que o empreendedor é curioso, atento a informações, sociável e que essas características melhoram suas chances de sucesso.

Dentro da vertente comportamentalista, Mintzberg *et al* (2000), colocam o empreendedor como um elemento único e necessário para qualquer organização, já que possui a busca ativa de novas oportunidades, além de ter a habilidade de reunir e comprometer os recursos necessários para realizá-las, lidando com a incerteza de maneira confortável e proativa. Vicenzi e Bulgacov (2013), afirmam que o papel do

Empreendedor para as organizações é cada vez mais valorizado com ênfase nas características próprias do indivíduo. De forma similar, Chaves, Cavalcanti e Barbosa (2014) afirmam que a tendência é abordar as variáveis psicológicas do comportamento empreendedor, com ênfase nas características do indivíduo.

Nesse sentido, Ângelo (2003) ressalta a importância de perceber os elementos do

perfil empreendedor, enumerando características importantes a fim de analisar o comportamento empreendedor. Da mesma forma, Mintzberg *et. al* (2000) discutiram, a partir da focalização das principais características, este perfil. Como complemento, Drucker (2002) aponta outros elementos importantes, conforme quadro 1:

Quadro 1 – Elementos do perfil e comportamento empreendedor

Ângelo (2003) Elementos do perfil do empreendedor	Mintzberg et al (2000) Perfil do comportamento empreendedor	Drucker (2002) Comportamento do empreendedor
Criatividade e inovação	A geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades	Busca da mudança
Habilidade	O poder é centralizado nas mãos do executivo principal	Capacidade de inovar
Força de vontade e fé	A geração de estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para frente	Senso de missão
Foco na geração de valor	O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora	Estabelecimento da cultura
<b>Correr riscos</b>		

Fonte: Ângelo (2003), Mintzberg et. al (2000), Drucker (2002). Organizado por Barros et al (2005).

Shook, Priem e Mcgee (2003) analisam as pesquisas sobre o papel dos indivíduos empreendedores, sugerindo o caminho convergente sobre o porquê da criação dos negócios e como os indivíduos se comportam na criação e desenvolvimento de seus negócios. Dessa forma, os autores sugerem que a criação do risco está no coração do empreendedorismo, simultaneamente Venkataraman (1997) que a criação de risco está no nexos das oportunidades lucrativas e nos indivíduos empreendedores. Portanto, de certa forma, os autores concordam que uma característica comum no comportamento dos empreendedores é a capacidade de correr e criar riscos (Angelo, 2003; Mintzberg *et al*, 2000; Drucker, 2002; Shook, Priem & Mcgee, 2003; Venkataraman, 1997).

Os trabalhos sobre o comportamento e a personalidade da figura do empreendedor sugerem que o sucesso do empreendimento depende principalmente de seu comportamento (Shook, Priem & Mcgee, 2003). De acordo com McClelland (1961), não somente pode-se atribuir o sucesso empresarial ao desenvolvimento de habilidades específicas tais como finanças, marketing e relacionamento, mas também das habilidades atitudinais empreendedoras, por meio do aperfeiçoamento de tais características.

Destarte, o empreendedor assume uma postura ativa dentro de suas organizações, dinamizando seus recursos e equipe em prol de uma cultura inovadora e sistêmica, capaz de aproveitar as oportunidades emergentes. As características que o empreendedor bem-sucedido deve ter ou precisa desenvolver, de acordo com os estudos realizados por Silva (2011) baseados nos escritos de McClelland (1961), estão descritas no quadro 2:

Quadro 2: Características Comportamentais Empreendedoras (CCE'S) identificadas por McClelland

Categoria	Características Comportamentais	Comportamento Manifestado
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Fazer as coisas antes de solicitado, ou antes, de forçado pelas circunstâncias;
		Agir para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;
	Exigência de qualidade e eficiência	Encontrar maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápidas ou mais baratas;
		Agir de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência;
	Persistência	Agir diante de um obstáculo significativo;
Agir repetidamente ou mudar de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo, fazendo sacrifícios extraordinários;		
Independência e autoconfiança	Ter autonomia em relação a normas e controles de outros;	
	Manter seu ponto de vista e foco mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores com confiança em sua própria capacidade;	
Planejamento e resolução de problemas	Correr riscos calculados	Avaliar alternativas e calcular riscos;
		Agir para reduzir os riscos controlar os resultados, colocando-se em situação de desafios e riscos moderados;
	Busca de informações	Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;
		Investigar pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço, consultando especialistas;
	Estabelecimento de metas	Estabelecer metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal;
Definir metas de curto e longo prazo, claras e específicas;		
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Planejar dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos;	
	Revisar seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais;	
Influência (relação com as pessoas)	Comprometimento	Assumir responsabilidade pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos;
		Colaborar com os empregados ou colocar-se no lugar deles para terminar um trabalho;
	Persuasão e redes de contato	Utilizar estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;
Utilizar pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.		

Fonte: Adaptada de SILVA (2011)

### 3 INOVAÇÃO NA PEQUENA EMPRESA

Dada a realidade da importância das MPEs para a economia nacional, relacionada com a preocupante taxa de mortalidade empresarial, no Brasil, em dezembro de 2006 foi sancionada a Lei Complementar 123, denominada Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, também conhecida como Lei Geral. Tal lei estabelece um tratamento simplificado, diferenciado e favorecido para as MPEs, uma vez que apresenta um conjunto de normas que regulamentam e favorecem os pequenos negócios (SOARES et al, 2015).

Mesmo com essas novas oportunidades e facilidades, as MPEs ainda assim enfrentam dificuldades. Para aproveitar essa nova realidade do mercado, bem como melhorar sua competitividade tornam-se necessárias ações de inovação para implantar modificações nas empresas (Azolay & Shane, 2001). Para Mello, Machado e Jesus (2010), a inovação, de uma maneira geral, é percebida como essencial para a sobrevivência das organizações num cenário cada vez mais competitivo e globalizado, agregando valor a seus produtos e serviços, gerando empregos, fortalecendo a marca e, conseqüentemente, aumentando seus lucros. De forma complementar, Fleck (2003) sugere que o grande desafio da inovação na pequena empresa está na busca por determinado diferencial competitivo, focado na qualidade, com um preço compatível com o mercado.

Não obstante, mesmo a inovação sendo um conceito muito difundido tanto no meio acadêmico, como no meio empresarial, não existe um consenso referente à definição de inovação, visto que ela se mostra diferente em cada organização, em cada estudo de forma complementar (Paredes et al, 2015).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que a inovação pode ser a descoberta, desenvolvimento e adoção de novos produtos, processos e técnicas organizacionais. Já para Sarooghi, Libaers e Burkemper (2015) a criatividade é um elemento central para que ocorra a invenção e conseqüentemente a inovação. Segundo Schumpeter (1985), a inovação pode ser a introdução de um novo produto ou mudança qualitativa em um produto existente, a abertura de um novo mercado, o desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros insumos e mudanças na organização

industrial. Freeman e Soete (2009) afirmam que a diversidade de conceitos evolui o campo, possibilitando a abrangência de diferentes aspectos da inovação, não se limitando apenas a indicadores tecnológicos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Tal abrangência é a base para o estudo da inovação na pequena empresa (Paredes et al, 2015).

Já no contexto do Programa ALI (Agentes Locais de Inovação), o SEBRAE utiliza o Manual de Oslo (2005) que define a inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

#### 3.1 PROCESSOS DE INOVAÇÃO NO COMÉRCIO VAREJISTA

Um dos objetivos do Programa ALI é atuar em cadeias e segmentos com intenção de dinamizar as ações em conjunto com as empresas atendidas. Em especial, o comércio varejista engloba uma imensa quantidade de segmentos atendidos pelo ALI, tornando difícil estabelecer um padrão das empresas atendidas. Mesmo assim, é possível identificar certos tratamentos e abordagens característicos dos empresários do setor. Lepsch e Toledo (2000) afirmam que a empresa do comércio varejista é um elo na cadeia produtiva, vendendo produtos manufaturados pelo setor industrial para o consumidor final, agregando-lhes valor por intermédio de serviços de distribuição.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2010), o Brasil tem cerca de 187 milhões de habitantes e 54 milhões de domicílios, um mercado bastante atraente, visto que 82% da população vivem nas cidades. Além disso, de 2004 a 2006 a classe C incorporou 12 milhões de pessoas, isso quer dizer um aumento do padrão de consumo médio das famílias brasileiras. Se, por um lado, o mercado consumidor se expandiu e as empresas possuem agora uma demanda cada vez mais crescente, as empresas, no geral, ainda não se adaptaram à nova realidade. Para Morgado (2008), no varejo, a inovação significa a capacidade de o varejista captar e entender as mudanças nos desejos e necessidades dos clientes e de respondê-las continuamente. Portanto, vale o

empreendedor perceber as tendências e atualidades do mercado em que está inserido. Ainda de acordo com Morgado (2008), as pequenas empresas mantêm poucos padrões de profissionalização, e não se adaptaram facilmente ao mercado. Muitas oportunidades podem ser deixadas de lado se a empresa não se reinventar.

Assim, como lembram Trindade e Segre (2000) o varejo, diferente dos demais setores, é marcado por atividades baseadas em uso intensivo de mão-de-obra e por uma forte influência dos usos e costumes locais. A inovação e as novas formas de organização são essenciais para o desenvolvimento desse setor, tornando-o mais produtivo, principalmente levando-se em consideração o crescimento contínuo de novos atores globais que estimulam a competitividade (Segre & Bastos, 1999). Nessa mesma linha, Trindade e Serge (2000), baseando-se em Herman (1994), discutem competitividade no varejo considerando três distintos aspectos: 1) A competitividade horizontal, aquela observada entre varejistas de um mesmo tipo; 2) A intertipos que se dá entre diferentes formas de varejo que atuam num mesmo mercado; e 3) A competitividade vertical, que surge da relação de poder de barganha entre fornecedores, distribuidores e pontos de venda.

Com base nesses aspectos o estudo de Trindade e Segre (2000) descrevem diversas tecnologias e oportunidades de inovação para as empresas varejistas. Ressaltam as características próprias dessas empresas, colocando os impactos que essas inovações trazem pelo ponto de vista da mudança organizacional. Tais mudanças resultaram em um cenário de duas fases de reestruturação e inovações gerais do setor varejista, além de uma terceira que se inicia.

A primeira foi de ordem organizacional e caracterizou-se pelo abandono da venda assistida e a adoção do autosserviço. A segunda foi caracterizada pela introdução das novas tecnologias de informação, implantação de código de barras e outros

sistemas. Já a terceira fase, está marcada pelo aumento expressivo da informatização e cada vez mais terceirização. Na realidade das pequenas empresas do setor varejista, essas fases são ainda mais marcantes, visto que não existe uma adoção por parte de todas elas de forma homogênea. Portanto o processo de inovação na empresa de pequeno porte do varejo consiste na implantação de inovações de acordo com a visão do empresário e seu comportamento (TRINDADE; SEGRE, 2000).

#### 4 O PROGRAMA ALI – AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

O SEBRAE exerce papel fundamental na melhoria do quadro de redução da taxa de mortalidade nas MPEs por meio da ampliação do atendimento direto às micro e pequenas empresas. Além de auxiliar na mitigação da mortalidade dos micro e pequenos negócios, o SEBRAE entende que se faz necessário a criação de um diferencial competitivo para a referida categoria. Diante disso, em outubro de 2007, o SEBRAE desenvolveu uma metodologia para o Projeto Agentes Locais de Inovação (Costa, 2010; Ferman, 2010), sendo implantado inicialmente no Paraná. Diante do sucesso do projeto inicial, foi difundido por outras unidades do SEBRAE, chegando ao estado de Pernambuco em 2010.

Com relação às ferramentas utilizadas pelos ALIs, destacamos as duas que servem de base para o estudo: O radar da inovação e o questionário de avaliação do comportamento empreendedor. O radar da inovação proposto por Sawhney (2006) e adaptada por Bachmann e Destefani (2008), é dividido em 13 (treze) dimensões onde mensura, analisa e contextualiza através de evidências as diversas óticas e esforço feitos pelas organizações no intuito de atingir algum grau de diferenciação no mercado. Essa mensuração se dá por meio de um escore que varia de 1 a 5 em cada uma das dimensões. As 13 (treze) dimensões do radar são divididas da seguinte forma:

Quadro 3 – Dimensões do Radar da Inovação

Dimensão	Descrição
Oferta	Refere-se aos produtos (bens ou serviços) oferecidos pela empresa ao mercado.
Plataforma	Conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou a tecnologias que são usadas, de forma “modular”, na construção de um portfólio de produtos.
Marca	Conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes.
Clientes	Os clientes são pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender a determinadas necessidades.
Soluções	A combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de resolver um problema do cliente. Normalmente, a oferta de soluções agrega valor aos produtos das empresas, gerando fidelidade e maior rentabilidade.
Relacionamento	Esta dimensão, também denominada de “Experiência do Cliente”, leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa
Agregação de Valor	A agregação de valor consiste em tomar providências para aumentar a parte do valor criado que é captado pela empresa
Processos	Processos são sequências de tarefas (ou atividades) que, ao serem executadas, transformam insumos em um resultado com valor agregado.
Organização	A dimensão Organização refere-se ao modo como a empresa está estruturada e como são definidos os papéis e responsabilidades dos colaboradores.
Cadeia de fornecimento	A Cadeia de Fornecimento corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega.
Presença	A Presença está relacionada aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e também aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores.
Rede	Trata dos recursos usados para a comunicação ágil e eficaz entre a empresa e seus clientes.
Ambiência Inovadora	A inovação exige a existência de um “Ambiente Propício” que apresenta algumas características típicas que proporcionem o surgimento de novas ideias

Fonte: Bachmann (2008)



Já o questionário do comportamento empreendedor é baseado em McClelland (1961) com base nas categorias, características comportamentais e comportamentos manifestados, demonstrados anteriormente no quadro organizado por Silva (2011). Com base no questionário é possível classificar o comportamento empreendedor em um escore de 1 a 5, onde quanto maior o escore, mais intensos são os comportamentos manifestados.

## 5 METODOLOGIA

Essa pesquisa é de natureza quantitativa e descritiva desenvolvida com base nos resultados do diagnóstico radar de inovação de 45 Empresas de Pequeno Porte atendidas pelo Programa ALI/SEBRAE. A coleta de dados se deu mediante preenchimento de formulários, em um processo de entrevista estruturada e aplicação de um questionário, baseados no Radar da Inovação propostos por Bachmann e Destefani (2008) em três momentos distintos e o questionário do comportamento empreendedor baseado nas dimensões de McClelland (1961).

Foram utilizados dois tipos de formulários: um para diagnóstico da inovação, composto por

40 construtos agrupados em 13 dimensões, das quais 12 coincidem com as dimensões da inovação propostas por Sawhney (2006) e mais a dimensão ambiência inovadora proposta por Bachmann e Destefani (2008); e um para diagnóstico do comportamento empreendedor composto por 30 construtos agrupados em três categorias de dimensões, quais sejam: realização, planejamento e resolução de problemas, e influência (relação com as pessoas), baseados nas Características Comportamentais Empreendedoras (CCE'S) identificadas por McClelland (1961).

A aplicação da pesquisa foi durante a participação das empresas no Programa ALI entre agosto de 2012 a agosto de 2014. A amostra é composta por empresas do comércio varejista dos diferentes setores da região do Vale do São Francisco do estado de Pernambuco, selecionadas de modo não probabilístico por adesão, participantes do projeto ALI. Os setores foram escolhidos considerando-se a semelhança natural entre eles, sobretudo, pelas possibilidades e o processo de inovação. Segue relação de setores incluídos na pesquisa:

Quadro 4 – Quantitativo de empresas por setor

Sector de atividade	Quantidade
Comércio de Confecções	08
Comércio de materiais de Construção Civil	08
Comércio de Móveis	07
Comércio de Produtos agrícolas	05
Autopeças	04
Mercadinhos	04
Variedades	04
Comércio de Materiais Elétricos	03
Comércio de Instrumentos musicais	01
Produtos de limpeza	01

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014

Por orientação do programa, o atendimento não poderia ser homogêneo e deveria atender o maior número possível de setores do comércio. Destaca-se, porém, uma maior quantidade de empresas de confecções,

construção civil, móveis e produtos agrícolas. O critério de escolha dos setores de atividade das empresas se deu, em ordem de relevância, devido: 1) Importância do setor para a região; 2) Proximidade das empresas;

e 3) Afinidade do Agente Local de Inovação com o setor.

Para demonstrar melhor as empresas da amostra, foi confeccionada uma tabela com a informação de cada uma das empresas, seus respectivos setores de atuação e o grupo de análise para o estudo. Optou-se por preservar o nome das empresas, bem como do empresário entrevistado. O critério para a

ordem e agrupamento das empresas se deu pela ordem de adesão ao programa e obtenção dos resultados dos diagnósticos. Optou-se por não agrupar nesse momento as empresas por setores parecidos, essa escolha se deu com base na proposta do estudo de avaliação do comércio varejista como um todo, e não análises isoladas de setores específicos do varejo. Segue tabela analítica:

Quadro 5 – Agrupamento da amostra

Cod. da empresa	Setor de atuação	Cod. da empresa	Setor de atuação	Cod. da empresa	Setor de atuação
E1	Materiais Elétricos	E1	Confecções	E1	Confecções
E2	Instrumentos musicais	E2	Autopeças	E2	Confecções
E3	Construção Civil	E3	Produtos agrícolas	E3	Confecções
E4	Materiais Elétricos	E4	Variedades	E4	Móveis
E5	Confecções	E5	Produtos de limpeza	E5	Construção Civil
E6	Confecções	E6	Variedades	E6	Variedades
E7	Mercadinhos	E7	Construção Civil	E7	Construção Civil
E8	Mercadinhos	E8	Confecções	E8	Móveis
E9	Autopeças	E9	Autopeças	E9	Construção Civil
E10	Produtos agrícolas	E10	Produtos agrícolas	E10	Móveis
E11	Móveis	E11	Construção Civil	E11	Mercadinhos
E12	Variedades	E12	Construção Civil	E12	Móveis
E13	Mercadinhos	E13	Autopeças	E13	Móveis
E14	Produtos agrícolas	E14	Autopeças	E14	Móveis
E15	Construção Civil	E15	Produtos agrícolas	E15	Confecções
Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3	

Fonte: Pesquisa de campo, 2014

Os diagnósticos foram desenvolvidos por meio das seguintes etapas: elaboração dos formulários, seleção das EPPs, treinamento dos entrevistadores, realização das entrevistas, tabulação e análise dos dados e normalização dos dados do diagnóstico organizacional (SEBRAE, 2010). A ferramenta do diagnóstico Radar da Inovação foi aplicada em três momentos distintos: 1) no momento inicial ao avaliar o grau de inovação antes da implementação das ações do Programa ALI; 2) Após a efetivação do primeiro ciclo de ações; e 3) Após a

efetivação do segundo ciclo de ação. Ao todo o grau de inovação foi avaliado em três momentos distintos em cada empresa da amostra, permitindo uma análise longitudinal dos dados.

A análise longitudinal possibilitou verificar a evolução do grau de inovação das empresas da amostra durante o atendimento do Programa ALI. Dessa forma a segunda parte da pesquisa comparou a evolução do grau de inovação com o grau do comportamento empreendedor em cada um dos casos.

## 6 ANÁLISE DE DADOS

Para organizar melhor as análises, bem como demonstrar de forma mais clara os gráficos comparativos, optamos por dividir as 45 empresas em três grupos. O critério para a divisão do grupo foi exclusivamente a ordem de adesão ao projeto. Considerando a escala de Bachmann (2008) para classificação das empresas quanto ao grau de inovação, em que o escore 1 indica empresa pouco ou nada inovadora; o 3, empresa inovadora ocasional; e o 5, inovadora sistêmica. Verifica-

se que as organizações analisadas apresentam-se, em sua maioria, como inovadoras ocasionais, apresentando uma média geral de 2,2. Da mesma forma e escala o grau do comportamento empreendedor apresenta resultado parecido, ligeiramente maior, média de 2,5.

Segue quadro da matriz de resultados obtidos do diagnóstico de inovação e do comportamento empreendedor. O objetivo é procurar entender se há uma correlação entre o G.I (Grau de Inovação) e C.E (Comportamento Empreendedor) quando se trata de EPP.

**Quadro 6 - Matriz de resultados obtidos do diagnóstico de inovação e do comportamento empreendedor.**

Empresa	Grupo 1			Grupo 2			Grupo 3		
	G.I	C.E	Var.	G.I	C.E	Var.	G.I	C.E	Var.
E1	1,7	2,1	-0,4	1,9	2,5	-0,6	1,7	1,3	0,4
E2	2,4	3,4	-1,0	2,8	3,9	-1,1	1,5	1,2	0,3
E3	2,4	2,3	0,1	2,1	2,8	-0,7	2,3	2,8	-0,5
E4	3,1	3,9	-0,8	1,8	2,0	-0,2	3,4	2,6	0,8
E5	2,5	3,0	-0,5	2,3	3,1	-0,8	3,4	3,1	0,3
E6	1,7	2,3	-0,6	2,0	2,8	-0,8	2,0	2,6	-0,6
E7	2,3	2,1	0,2	2,4	2,8	-0,4	2,4	2,2	0,2
E8	2,3	2,5	-0,2	2,5	3,0	-0,5	2,6	2,8	-0,2
E9	2,6	3,1	-0,5	1,5	1,7	-0,2	1,9	2,5	-0,6
E10	2,4	3,4	-1,0	2,2	1,3	0,9	2,6	1,7	0,9
E11	2,1	2,3	-0,2	2,4	3,7	-1,3	1,5	1,8	-0,3
E12	1,7	2,8	-1,1	2,4	3,7	-1,3	2,6	1,4	1,2
E13	1,5	1,9	-0,4	1,5	1,9	-0,4	2,6	1,5	1,1
E14	2,4	2,7	-0,3	2,0	2,0	0,0	2,1	2,7	-0,6
E15	2,2	2,3	-0,1	1,8	2,4	-0,6	1,9	3,0	-1,1
Média	<b>2,2</b>	<b>2,7</b>	<b>-0,5</b>	<b>2,1</b>	<b>2,6</b>	<b>-0,5</b>	<b>2,3</b>	<b>2,2</b>	<b>0,1</b>

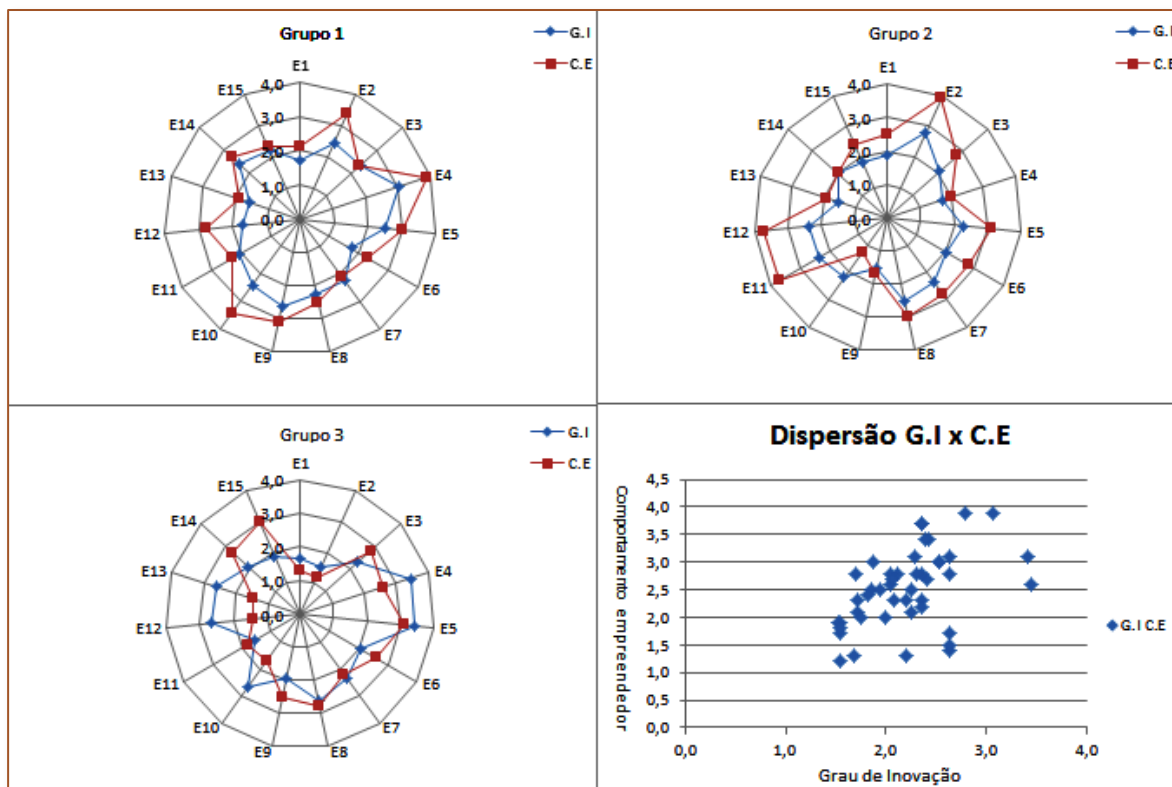
Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

À primeira vista percebe-se uma correlação bastante próxima entre o Grau de Inovação e o Comportamento Empreendedor. Apresentando uma média de variância entre -0,5 e 0,1, que demonstra uma tendência de equiparar os dois escores medidos no trabalho. Apenas em 9 casos observamos uma variância igual ou maior que 1 ponto, sendo que em 2 deles essa variância foi

positiva. Esses dados por si só indicam a correlação, mas não é possível concluir dados concretos a partir da estatística descritiva proposta no trabalho. Para melhor análise e demonstração dos dados, a Figura 1 demonstra os gráficos comparativos por grupo e apresenta o gráfico de dispersão. Fica evidente a existência de uma correlação não linear entre essas variáveis em

decorrência da complexidade própria das questões comportamentais.

Figura 1- Gráficos comparativos e Dispersão entre os graus de inovação e comportamento empreendedor



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Ambos os gráficos demonstram ser a média do comportamento empreendedor o elemento a acompanhar de perto o escore do Grau Geral da Inovação. Em geral, se o empresário apresenta uma maior média no comportamento empreendedor, seu grau geral de inovação é aumentado. Esses dados corroboram o que destacou Dolabela (2008), quando afirma que o comportamento empreendedor tem como característica marcante a inovação, pressupondo a criatividade, senso de oportunidade, além de determinação para aproveitar essa oportunidade e transformá-la em um negócio lucrativo. De fato, essa relação direta é constatada na amostra do estudo, onde verificou-se a influência direta do comportamento empreendedor na inovação empresarial.

O quadro 7 demonstra o valor da correlação entre as dimensões consideradas no radar da inovação, verificando cada uma delas e o nível de correlação com o Grau de inovação e o comportamento empreendedor. Conforme o quadro, podemos verificar as dimensões que possuem o maior nível de correlação, destacando as dimensões soluções, processos, organização, cadeia de fornecimento e ambiência inovadora como as que possuem o maior nível de correlação frente ao grau de inovação. Já com relação ao comportamento empreendedor, destacam-se as dimensões marca, soluções e agregação de valor, demonstrando uma correlação ligeiramente menor do que as relacionadas com o grau de inovação.

Quadro 7 – Correlação por dimensão

Dimensão	G.I	C.E
Oferta	0,1894	0,1344
Plataforma	0,3462	0,0967
Marca	0,4057	<b>0,4189</b>
Clientes	0,3964	0,2295
Soluções	<b>0,6010</b>	<b>0,4011</b>
Relacionamento	0,2894	0,3143
Agregação de Valor	0,4923	<b>0,3912</b>
Processos	<b>0,5086</b>	0,0880
Organização	<b>0,6028</b>	0,2705
Cadeia de fornecimento	<b>0,6298</b>	0,2236
Presença	0,4453	-0,1986
Rede	0,3206	-0,0960
Ambiência Inovadora	<b>0,7215</b>	0,1003
Grau de Inovação		0,4706

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Destaca-se o nível de correlação entre G.I e C.E, demonstrando a clara tendência de influência direta do comportamento empreendedor na inovação empresarial. Da mesma forma, ressalta Julien (2010) que a inovação é uma das condições necessárias e suficientes para o empreendedorismo, portanto evidencia-se por essa afirmação a proximidade dos escores apresentados acima. Segundo Takahashi *et al.* (2006), o empresário da pequena empresa é sempre o principal responsável pelo comportamento estratégico da empresa, sendo assim é atribuição do empreendedor estabelecer uma ambiência inovadora para que seja possível inovar no ambiente da pequena empresa. Tais considerações orientam que, visto a realidade da pequena empresa, onde o empresário é o tomador de decisões e figura principal dentro da organização, a inovação na pequena empresa depende muito do comportamento e perfil desse empresário, sendo assim, em geral, quanto mais comportamentos empreendedores manifestados, maior será a inovação no âmbito da pequena empresa.

Já com relação ao comportamento empreendedor relacionado à inovação no

comércio varejista, percebe-se que as dimensões marca, soluções e a agregação de valor são mais evidentemente correlacionadas. Dessa forma, sugere-se um paralelo com os conceitos de Ângelo (2003) que sugere que o empreendedor se comporta com habilidade e foco na geração de valor, possibilitando novas soluções agregadas a produtos e sua conseqüente agregação de valor. Da mesma forma, o paralelo com Druker (2003) foi ainda mais evidente ao atribuir ao comportamento empreendedor a capacidade de inovar.

### 6.1 INOVAÇÃO NO COMERCIO VAREJISTA E O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

De acordo com os apontamentos de Herman (1994) que estabelece os três aspectos da inovação e competitividade no comércio varejista, foi possível traçar um paralelo com as dimensões do Radar da Inovação de Bachmann e Destefani (2006) e verificar a correlação delas na inovação nas empresas estudadas. Podemos verificar no quadro 8 quais as dimensões que são impactadas pelos aspectos discutidos por Herman (1994):

Quadro 8 – Aspectos da inovação e competitividade no setor varejista e as dimensões do radar da inovação

Aspectos da inovação no comércio varejista	Conceito	Dimensões	Grau de correlação das dimensões com o G.I
Competitividade horizontal	Competição entre varejistas de um mesmo tipo (concorrentes)	Oferta, Marca, Clientes e Presença.	0,3592
Intertipos	Competição entre diferentes varejistas que atuam numa mesma cadeia produtiva	Soluções, Relacionamento, Organização e Rede.	0,46122
Competitividade vertical	Relação de poder de barganha entre fornecedores, distribuidores e pontos de venda.	Processos, Cadeia de fornecimento e Rede.	0,51545

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Herman (1994) e Bachmann (2006)

Com relação ao primeiro aspecto, a competitividade horizontal, atribui-se as seguintes dimensões: Oferta, que se refere aos produtos (bens ou serviços) oferecidos pela empresa e se atribui ao primeiro aspecto devido à possibilidade de inovação com a oferta de produtos diferenciados aos seus concorrentes; Marca, que se refere ao conjunto de símbolos que a empresa transmite sua imagem, diferenciando-se dos seus concorrentes; Clientes, que se refere ao consumidores dos produtos e soluções oferecidas pela empresa; e Presença, que se refere ao alcance das vendas da empresa.

Com relação ao segundo aspecto, intertipos, atribui-se as seguintes dimensões: Soluções, que se refere à combinação de serviços e soluções atreladas a seus produtos, articulados com parceiros atuantes da mesma cadeia; Relacionamento, que se refere às redes de relacionamento com outras organizações; Organização, que se refere ao modo como a empresa se organiza e estabelece suas relações; e Rede, que trata como a empresa se relaciona com seus parceiros e partes interessadas.

Já com relação ao terceiro aspecto, competitividade vertical, atribui-se as seguintes dimensões: Processos, que se refere aos procedimentos adotados pela empresa; Cadeia de Fornecimento, que se refere como a empresa atua na sua cadeia de fornecimento; e também Rede e presença,

que estabelece como a empresa se relaciona com seus parceiros, fornecedores e partes interessadas.

Traçando um paralelo com a correlação apresentada no quadro 7, as dimensões que mais apresentaram correlação com o grau de inovação foram soluções, processos, organização, cadeia de fornecimento e ambiência inovadora. Os dados encontrados corroboram com as colocações de Herman (1994), permitindo-nos observar que, nas empresas analisadas, a competitividade vertical foi mais evidentemente relacionada com as dimensões da inovação.

## 6.2 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO GRAU DE INOVAÇÃO E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Um dos objetivos do atendimento do Agente Local de inovação é fomentar a cultura da inovação dentro da pequena empresa. Esse trabalho é feito ao longo dos ciclos de ações que são acompanhados e reavaliados pela metodologia do Radar da Inovação. Sendo assim, foram analisadas as empresas que mais obtiveram evolução no grau de inovação durante os 2 anos do Projeto no estado de Pernambuco. De acordo com os achados da pesquisa de campo, das 45 empresas da amostra, apenas 15 obtiveram evolução expressiva (acima de 0,5 pontos) no grau de inovação medido pelo diagnóstico.

Tais resultados apontam uma clara relação do comportamento empreendedor com o grau de variação da inovação medido no diagnóstico radar da inovação. A tabela 9 demonstra a evolução de cada uma das empresas nos três momentos analisados (R0, R1 e R2), especificando a variação em cada um dos

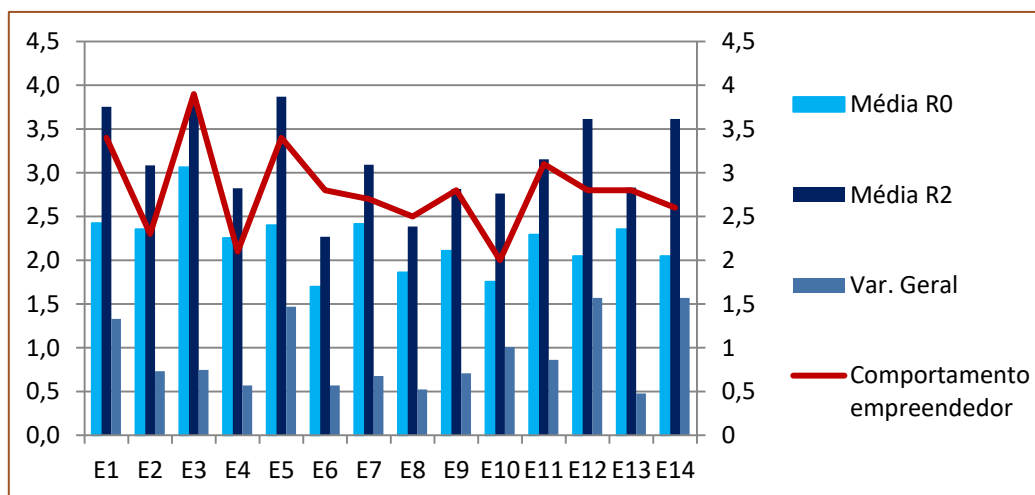
ciclos. A tabela também demonstra o grau do comportamento empreendedor verificado e permite a comparação com os momentos analisados e suas variâncias. Percebe-se que o grau do comportamento empreendedor em todas essas 14 empresas foi acima de 2,0. Segue tabela e gráfico para compor a análise:

Tabela 9 – Comportamento empreendedor e variância do grau de inovação

Empresa	C.E	Média R0	Média R1	Var.	Média R2	Var. Geral
E1	<b>3,4</b>	2,4	3,3	0,9	3,8	<b>1,3</b>
E2	2,3	2,4	2,8	0,5	3,1	0,7
E3	3,9	3,1	3,4	0,3	3,8	0,7
E4	2,1	2,3	2,5	0,3	2,8	0,6
E5	<b>3,4</b>	2,4	3,4	1,0	3,9	<b>1,5</b>
E6	2,8	1,7	2,3	0,6	2,3	0,6
E7	2,7	2,4	2,8	0,3	3,1	0,7
E8	2,5	1,9	1,9	0,0	2,4	0,5
E9	2,8	2,1	2,7	0,6	2,8	0,7
E10*	2,0	1,8	2,7	0,9	2,8	1,0
E11	3,1	2,3	2,7	0,4	3,2	0,9
E12	<b>2,8</b>	2,0	2,9	0,8	3,6	<b>1,6</b>
E13	2,8	2,4	2,8	0,5	2,8	0,5
E14	<b>2,6</b>	2,0	2,9	0,8	3,6	<b>1,6</b>
<b>Média</b>	<b>2,8</b>	<b>2,2</b>	<b>2,8</b>	<b>0,6</b>	<b>3,1</b>	<b>0,9</b>

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Gráfico X - Comportamento empreendedor e variância do grau de inovação



Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Podemos verificar que, em geral, uma maior variância do grau de inovação corresponde a um grau de comportamento empreendedor mais expressivo. Apenas no caso da E10 que o empreendedor demonstrou um grau de 2,0 no comportamento empreendedor e um grau de variância acima de 1,0 que é considerado uma variância expressiva. Como colocado por Fleck (2003) sobre os desafios da inovação na pequena empresa, o empreendedor é, de fato, o fator de inovação que vai fomentar a competitividade na empresa. Tais achados corroboram com as colocações de McClelland (1961) que demonstram que o comportamento empreendedor é fator determinante para o sucesso empresarial e, a inovação caminha justamente neste sentido, o de trazer diferenciações para as empresas que possam levar as organizações a este patamar.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta central do estudo foi analisar a relação e influência do comportamento empreendedor na inovação empresarial. Com base nas constatações no trabalho de campo realizado no vale do São Francisco, com empresas do comércio varejista, utilizando ferramentas de trabalho próprias do Programa ALI, foi elaborado um estudo comparativo entre o comportamento empreendedor e a inovação empresarial encontradas no momento inicial da empresa na participação no Programa. A hipótese analisada foi centrada na indagação de se o comportamento empreendedor seria um fator decisivo no grau de inovação empresarial. Utilizando com foco discursivo as correlações das dimensões na inovação empresarial,

relacionando-as com o grau do comportamento empreendedor, foi possível analisar a influência dessas variáveis na determinação do grau geral de inovação.

O estudo demonstrou que, o comportamento empreendedor é sim um elemento relacionado diretamente ao grau de inovação empresarial. As médias encontradas são bastante próximas e sugerem uma relação direta. É notável, portanto, que para uma empresa apresente um maior grau geral de inovação, é preciso que o empreendedor demonstre características em sua personalidade descritas no comportamento empreendedor. O grande destaque apontado pelo estudo se baseia na influência direta do empreendedor e suas características na inovação empresarial. Tal comportamento não é o principal e único elemento, pois o comportamento empreendedor se vale de características tão distintas que torna difícil classificar em um único ponto de vista, mas de forma geral e ampla, o estudo demonstrou que o comportamento empreendedor pode ativar uma ambiência inovadora na empresa, contribuindo juntamente com outros aspectos, para o desenvolvimento da inovação na pequena empresa.

Como contribuição teórica e empírica, esse estudo se valeu para o desenvolvimento da temática da inovação das pequenas empresas no Brasil, explorando a temática da sua mensuração. De forma prática, espera-se que o estudo contribua no sentido da valorização do empreendedorismo como determinante para o desenvolvimento de pequenas empresas inovadoras.

## REFERÊNCIAS

- [1]. Angelo, E. B. (2003). Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Campus.
- [2]. AZOLAY, P. & SHANE, S. (2001). Entrepreneurs, contracts, and the failure of young firms. *Management Science*, 47 (3), 337-358.
- [3]. BACHMANN, D. L. & DESTEFANI, J. H. (2009). Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE – Cultura do empreendedorismo e Inovação, Curitiba: SEBRAE.
- [4]. BARON, R. & SHANE, S. A. (2007). Empreendedorismo: uma visão de processo. São Paulo: Thomson Learning,
- [5]. BARROS, A.; PEREIRA, C. (2008). Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. *Revista de Administração Contemporânea*, 12 (4), 975-993.
- [6]. BARROS, F. S.; FIÚSA, J. L. A.; IPIRANGA, A. S. R. (2005). O Empreendedorismo Como Estratégia Emergente De Gestão: Histórias De Sucesso. *REAd* 11(5).
- [7]. CHAVES JUNIOR, C. A. M.; CAVALCANTI, M. C. S.; BARBOSA, J. D. (2014). Comportamento empreendedor dos dirigentes de clínicas médicas de Maceió. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*. 11 (3), 229-246.
- [8]. COSTA, A. M. de C. (2010). A inovação como diferencial competitivo in: *História de*



- Sucesso: Agentes Locais de Inovação. SEBRAE, Curitiba.
- [9]. COSTA, A. M. da; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 15, n. 2, apr. 2011.
- [10]. DOLABELA, F. C. Oficina do empreendedor: a metodologia do ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- [11]. DRUCKER, P. F. Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e princípios. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.
- [12]. FERMANN, E. Inovar independe do porte da empresa in: História da e Sucesso: Agentes Locais de Inovação. SEBRAE, Curitiba, 2010.
- [13]. FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo v.34, n.2,p.05-28. 1999
- [14]. FLECK, D. L. Dois motores do crescimento corporativo. *Revista de Administração de empresas*, v. 43, n. 4, p. 10-24, dec. 2003 .
- [15]. FREEMAN, C.; SOETE, L. Developing science, technology and innovation indicators: What we can learn from the past. *Research policy*, v. 38, n. 4, p. 583-589, 2009.
- [16]. FORMAINI, R. L. The engine of capitalist process – Entrepreneurs in economic theory. *Economic & Financial Review Fourth Quarter*, Dallas, v.14, p.2-11, 2001.
- [17]. GARTNER, W. B. Who Is an Entrepreneur? is the Wrong Question., *Entrepreneurship Theory & Practice* v. 13, n. 4, p. 47-68. 1989
- [18]. GARTNER, W. B. Where's Entrepreneurship? Finding the definitive Definition." Pp. 25-33 In: Gerald E. Hills. *Marketing and Entrepreneurship. Research Ideas and Opportunities*. London.1994
- [19]. HERMAN, G. Information Technology in Retail - Globalization and Customer Focus. *Financial Times Management Reports GB*, 1994.
- [20]. JULIEN, P. A. Empreendedorismo regional e economia do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2010.
- [21]. KIRZNER, I. M. *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, IL: The University of Chicago Press. 1973
- [22]. LEPSCH, S. L.; TOLEDO, G. L. Estratégias para o Varejo. In: Semead – Seminários de Administração USP, 3, Anais Eletrônicos, São Paulo: USP, 2000.
- [23]. MACCLELLAND, D.C. A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- [24]. MELLO, C. M. ; MACHADO, H. V. ; JESUS, M. J. Considerações sobre a inovação em PMES: o papel das redes e do empreendedor. *Revista de Administração da UFSM*, v. 3, p. 41- 57. 2010
- [25]. MINELLO, I. F.; SCHERER, I. B. Características resilientes do empreendedor associadas ao insucesso empresarial. *Revista de Ciências da Administração*, v. 16, n. 38, p. 228-245. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, Brasil., abr. 2014.
- [26]. MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- [27]. MORGADO, Mauricio. *Inovação no Varejo*. São Paulo: Faculdade Getulio Vargas, 2008.
- [28]. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. *Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica*, FINEP, 2004
- [29]. NASSIF, V. M.; NASSIF, W. ; PISCOPO, M. R. ; LIMA, E. O. E o que dizem os Empreendedores sobre a Criação, Sobrevivência e Desenvolvimento de suas Empresas? Um Estudo Exploratório. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 11, p. 216-245, 2015.
- [30]. OCDE. *Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica*. Tradução Financiadora de Estudos e Projetos. Brasília: Finep, tradução português. 2005.
- [31]. PAREDES, B. J. B.; SANTANA, G. A. ; CUNHA, T. N. ; AQUINO, J. T. . Uma análise intrasectorial e intersetorial do grau de inovação de empresas de pequeno porte do estado de Pernambuco. *RAI : Revista de Administração e Inovação*, v. 12, p. 140-161, 2015.
- [32]. PHAN, P.; POH K.; & WANG, C. Antecedents to entrepreneurship among university students in Singapore: beliefs, attitudes and background. *Journal of Enterprising Culture*, v.10, n.2, 2002.
- [33]. SAROOGHI, H., LIBAERS, D., BURKEMPER, A. Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, v. 30, n. 5, p. 714–731, 2015.
- [34]. SAWHNEY, M. Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*. P. 75-81. 2006.
- [35]. SCHUMPETER, J. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. 2a. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985
- [36]. SEBRAE. *Fatores condicionantes de taxa de mortalidade de empresas no Brasil*. Relatório de Pesquisa. Brasília: SEBRAE, 2014
- [37]. SEGRE, L.M.; BASTOS, R.M. Modernização produtiva nos supermercados: a adoção de tecnologias de informação e comunicações. *Rev. Admin. USP*. v. 35, n. 4. p. 72-83. 1999
- [38]. SOARES, D. G.; ABREU, D. P; MACHADO JR, E. V.; AQUINO, I. B. G.; GONTIJO, M. M. Entraves burocráticos na política de abertura de empresas: o impacto da burocracia nos modelos de empreendedorismo das micro e pequenas empresas. *Estudos, Goiânia*, v. 42, n. 1, p. 43-55, jan./fev. 2015.

- [39]. SHANE, S. A general theory of entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar, 2003.
- [40]. SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v.25, n.1, 2000.
- [41]. SHOOK, C.; PRIEM, R. L.; MCGEE, J. E. Venture creation and the enterprising individual: a review and synthesis. *Journal of Management*, v. 29, n. 3, p. 379-399, 2003.
- [42]. SILVA, S. S. da; SILVA, A. M. M. da; BOAS, V. A. A.; DAN, E. Características comportamentais empreendedoras: um estudo comparativo entre empreendedores e intraempreendedores. Rio de Janeiro: *Revista Cadernos de Administração*, v.1, n. 2, p. 1-14, 2011.
- [43]. TAKAHASHI, A. R. W.; GRAEFF, J. F.; TEIXEIRA, R. M. Planejamento estratégico e gestão feminina em pequenas empresas: o caso das escolas particulares em Curitiba - Paraná. *Organizações & Sociedade*, v. 13, n. 39, p. 29-44, Dec. 2006 .
- [44]. TEIXEIRA, R. M.; FEITOZA, R. A. Inovação na pequena empresa: Mapeamento da produção científica internacional e nacional no período de 2000 a 2014. *Revista da Micro e pequena empresa (FACCAMP)*, v. 9, n. 2, p. 90-102, 2015.
- [45]. TIDD, J; BRESSANT, J; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman. 2008.
- [46]. TRINDADE, J.T.P. *Novas Tecnologias como fator de mudanças no processo de modernização do comércio varejista*. Rio de Janeiro, 1998. (DoctoralThesis in Computer Science) - COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- [47]. TRINDADE, J.T.P. SEGRE, L. M. *Inovações tecnológicas e organizacionais no processo de modernização do comércio varejista*. *Acta Scientiarum* v. 22 n. 5. p. 1371-1387, 2000
- [48]. VEIGA, C. *Espírito Santo Empreendedor*, Vitória: Sebrae-ES; Findes, 2006.
- [49]. VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, v. 3, p. 119-138. Greenwich, CT: JAI Press. 1997
- [50]. VICENZI, S. E;BULGACOV, S. Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. *Revista Ciências da Administração*, v. 15, n.35, p 208-221, abr 2013.

# Capítulo 3

## ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO ENTRE RECEITA E DESPESA EM PROPRIEDADE RURAL DEDICADA À ATIVIDADE LEITEIRA

*Amanda Peiter Schmitt*

*Fabiane Debora Wathier*

*Magda Letícia Strauss Foesch*

*João Nilson da Rosa*

**Resumo:** Como alternativa de renda mensal para os produtores rurais, percebe-se que a bacia leiteira é fundamental no desenvolvimento regional, o Rio Grande do Sul, responde por 12% da produção nacional ou 9,956 milhões de litros/dia (IBGE-2010), evidencia-se que este incremento fica no âmbito da produtividade considerando que não houve aumento significativo de produtores. Juntamente com o crescimento se faz necessário um controle mais rígido de qualidade bem como de custos da atividade. A bovinocultura de leite tem como principal objetivo a maior produção de leite/vaca/dia com o menor custo de produção, sendo assim, o projeto realizado vêm de encontro com este objetivo, pois irá identificar o ponto de equilíbrio da atividade leiteira em uma propriedade rural. Neste contexto, objetivou-se realizar um estudo da análise do ponto de equilíbrio em propriedade rural, dedicado à atividade leiteira situada no interior da cidade de Crissiumal - RS. A análise dos indicadores de uma propriedade é de fundamental importância para que os proprietários acompanhem o crescimento ou declínio da mesma, tanto relacionada a quantidades produzidas como lucros gerados, além de garantir a qualidade. Para o desenvolvimento do estudo utilizou-se os métodos de abordagem dedutiva, quantitativa e qualitativa. Quanto aos procedimentos os métodos da pesquisa descritiva e estudo de caso. Como técnica de coleta de dados a entrevista, observação, pesquisa documental, fotografia e como técnica de análise de dados o planilha Microsoft Excel. A partir do momento em que o produtor rural pode contar com dados concretos, a exemplo do ponto de equilíbrio, o mesmo tem maior segurança para tomar decisões em relação a que, como e quanto produzir e realizando esta análise o produtor estará desenvolvendo a gestão da administração de sua propriedade. O administrador rural deve buscar cada vez mais aperfeiçoamento organizacional para a propriedade rural, buscando soluções possíveis, como estratégias para tomada de decisão, sempre visando a reduzir custos e aumentar a lucratividade. Assim, o presente estudo vem somente a colaborar com a gestão da administração da propriedade rural, identificando o ponto de equilíbrio e aprimorando a visão em relação às perspectivas para o futuro da atividade leiteira.

**Palavras-chave:** Gestão – Atividade Leiteira – Ponto de Equilíbrio

## 1 INTRODUÇÃO

A atividade leiteira faz parte de um grande número de propriedades rurais, e vem sofrendo grandes mudanças em relação à qualidade do leite e as tecnologias avançadas. Exigindo cada vez mais um controle sobre a produção, diminuição dos custos e análise da viabilidade da atividade.

A bovinocultura de leite tem como principal objetivo a maior produção de leite/vaca/dia com o menor custo de produção, sendo assim, o projeto realizado o atende objetivo do estudo, pois identifica o ponto de equilíbrio da atividade leiteira em uma propriedade rural.

Neste contexto, objetivou-se realizar um estudo da análise do ponto de equilíbrio em propriedade rural, dedicado à atividade leiteira situada no perímetro rural da cidade de Crissiumal - RS. A análise dos indicadores de uma propriedade é de fundamental importância para que os proprietários acompanhem o crescimento ou declínio da mesma, tanto relacionada a quantidades produzidas como lucros gerados, além de garantir a qualidade.

A cidade de Crissiumal está localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, conhecida como capital gaúcha das Agroindústrias, e também conhecida mundialmente através do GEMP (Grupo Étnico Madre Paulina), que vem participando de diferentes festivais em vários países, de acordo com informações do IBGE, o município conta atualmente com cerca de 14.200 habitantes, sendo que grande parte destes residem nas áreas rurais do município. As principais culturas desenvolvidas no município são as de soja, milho e trigo, além das atividades agropecuárias na área da produção de leite e engorda de animais, bem como a suinocultura. Conforme o Censo agropecuário realizado em 2006 pelo IBGE, no referido ano na cidade de Crissiumal foram produzidos em torno de 26.000 litros de leite, sendo contabilizado um total de 10.202 animais em lactação, ainda vale ressaltar que a produção foi desenvolvida em uma área de terras em torno de 3.112 hectares.

Para o desenvolvimento do estudo utilizou-se os métodos de abordagem dedutiva, quantitativa e qualitativa. Quanto aos procedimentos utilizou-se dos métodos de pesquisa descritiva e estudo de caso. Em relação à coleta de dados, dentre as técnicas utilizadas, pode-se destacar a entrevista,

observação, pesquisa documental, fotografia e como técnica de análise de dados a planilha Microsoft Excel.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia é a identificação dos caminhos percorridos para se alcançar os objetivos propostos, por meio da abordagem, dos procedimentos e técnicas. Como método de abordagem utilizou-se os meios quantitativos, qualitativos e modo dedutivo, onde o modo dedutivo proporcionou por meio de teorias uma melhor compreensão do assunto como um todo, sobre um conhecimento já existente, gerarmos novas conclusões a partir do conhecimento do assunto abordado.

A abordagem quantitativa fornece ao pesquisador dados numéricos, permitindo uma pesquisa mais detalhada e maior riqueza de dados, possibilitando o levantamento de dados, para assim efetuar a análise e interpretação dos mesmos. A abordagem qualitativa descreve facilmente a complexidade de um determinado problema, sendo possível elencar dados necessários para efetuar a análise do ponto de equilíbrio na atividade leiteira.

Como método de procedimento utilizou-se a pesquisa descritiva e estudo de caso. O estudo descritivo proporcionou descrever sobre a propriedade rural, sobre uma realidade que já existe. E já para realizar o estudo de caso utilizou-se o conjunto de dados sobre a atividade leiteira, investigando o real problema da pesquisa, como os fatos que envolvem o mesmo.

Para elaboração da pesquisa utilizou-se da técnica de coleta de dados, a entrevista, observação, pesquisa documental e fotografia, para análise de dados a planilha eletrônica do Microsoft Excel. A entrevista permite ao pesquisador ter um contato mais direto com a pessoa a ser entrevistada, possibilitando a conversação informal dos acadêmicos juntamente com os proprietários.

Como técnica, utilizou-se também da observação, da atividade em estudo. A pesquisa documental disponibilizou dados que geralmente não são encontrados em bibliotecas, e fontes virtuais. Contudo, fornece os dados necessários para o estudo da viabilidade, através de extratos bancários e notas fiscais. Em relação à fotografia

demonstra uma representação visual, traz informações diante de uma imagem. Através da fotografia a pesquisa em estudo contextualizará maior realidade, aproximação do leitor com a propriedade em estudo.

Para desenvolvimento da técnica de análise de dados procurou-se utilizar da planilha eletrônica do Microsoft Excel, que disponibiliza meios de análise com agilidade e eficiência.

### 3 PROPRIEDADE RURAL

#### 3.1 ATIVIDADE AGRÍCOLA

Atualmente vem ocorrendo na agricultura uma especialização na produção, principalmente pelo fato de que a população rural está diminuindo e mesmo assim a agricultura continua desenvolvendo um papel muito importante no cenário econômico brasileiro, pois a maioria dos produtos exportados pelo Brasil são produzidos na atividade rural.

Segundo Marion (2010, pg. 2) na atividade agrícola a receita concentra-se, normalmente, durante ou logo após a colheita. A produção agrícola é extremamente sazonal, ou seja, concentra-se em um período determinado, este que pode ser traduzido em de um mês do ano. Normalmente após o término da colheita e de parcial comercialização desta tem-se o encerramento do ano agrícola, sendo que ano agrícola é o período em que se planta colhe e normalmente se comercializa a safra.

Não se deve esperar o ano comercial findar-se para efetuar a análise do período produtivo. A apuração dos resultados do ano agrícola deve ser desenvolvida logo após a colheita, pois assim tem-se uma avaliação mais adequada do desempenho da propriedade, além de ser extremamente importante para a tomada de decisões que poderão ser tomadas tanto a curto como à longo prazo.

#### 3.2 ATIVIDADE LEITEIRA

A produção leiteira é um ramo de atividade que sempre está em grande expansão e na busca de novas tecnologias, devido ao fato da mesmo ser considerada fonte do alimento principal aos seres humanos. Considerando que o Brasil, apresenta enorme potencial para produção, devido suas condições climáticas e geográficas.

Destaca o Censo 2006, “dos 80,25 milhões de hectares da agricultura familiar, 45% eram destinados a pastagens, 28% a florestas e 22% a lavouras”. E segundo as projeções do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil no ano de 2010, produziu 30,7 bilhões de litros, ficando em quinto lugar na produção mundial.

O Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite (PNQL) também foi criado com o objetivo de melhorar sua qualidade e garantir à população o consumo de produtos lácteos mais seguros, nutritivos e saborosos, além de proporcionar condições para aumentar o rendimento dos produtores.

A produção de leite deve seguir a Instrução Normativa nº 51, que auxilia os produtores a serem cada vez mais eficientes, produzindo mais e melhor, utilizando tecnologia adequada e competência em suas atividades.

#### 3.3 ADMINISTRAÇÃO RURAL

Desde o início das civilizações, o homem já dependia do plantio e cultivo da terra para sobreviver, retirando da natureza tudo o que lhes era oferecido. Já as propriedades rurais produziam várias culturas e criações diferentes para sua auto existência. Para que o produtor rural desenvolva suas atividades é necessário ter o conhecimento das condições de mercado e dos recursos naturais relacionados à suas atividades.

No entanto o poder de decisão em relação ao quê produzir, quanto e como, além de monitorar o andamento da atividade desenvolvida e avaliar os resultados obtidos são totalmente de responsabilidade do produtor. O ato de desenvolver todas estas ações de decisão, controle e avaliação é o que constitui a área de atuação da contabilidade rural.

A administração rural é considerada cada vez mais importante pelas diversas atividades desenvolvidas em uma propriedade rural, de extrema importância para a sobrevivência na atual realidade de um mercado tão competitivo. Neste sentido, administrando bem, o empresário rural terá dados importantes para tomada de decisões, com o fim de obter melhor resultado econômico, mantendo a produtividade da terra. Conforme destaca Crepaldi (2011, p. 3):

“A administração rural é, portanto, o conjunto de atividades que facilita aos produtores rurais a tomada de decisões ao nível de sua unidade de produção, a empresa agrícola, com o fim de obter o melhor resultado econômico, mantendo a produtividade da terra”.

De acordo com Antunes e Engel (1999, p. 49) “ qualquer tipo de tomada de decisão pelo proprietário ou administrador de uma propriedade no sentido de controlar alguma coisa [...], vem sendo considerada como uma atividade ligada a práticas de Administração Rural”.

O empresário ou administrador rural deve buscar cada vez mais aperfeiçoamento organizacional para a empresa rural. O administrador deve elaborar estratégias que busquem soluções possíveis, como estratégias para tomada de decisão, sempre visando a redução dos custos e aumento da lucratividade.

### 3.3.1 ADMINISTRAÇÃO DA BOVINOCULTURA DE LEITE

Na prática da atividade leiteira, constantemente utiliza-se a expressão manejo. Conforme Gottschall, Flores, Ries e Antunes (2002, pg. 19), “Manejo significa administrar, tomar decisões [...]”, ou seja, na atividade leiteira está-se permanentemente tomando decisões, porém estas decisões nem sempre é a mais certa. Para que a tomada de decisão traga somente impactos positivos para a propriedade deverá ser embasada em informações coletadas e analisadas anteriormente.

Para que ocorra um controle mais eficiente das atividades que são desenvolvidas na propriedade são necessárias algumas ações como:

- Controle e planejamento pecuário;
- Medidas preventivas ao invés de corretivas;
- Criação eficiente de bezerras;
- Melhoramento genético;
- Sanidade animal eficiente;
- Tecnologia adequada à atividade;

- - Nutrição animal adequada.

A cada ciclo de produção as atividades administrativas são diferentes, pois a cada novo ciclo surgem novas doenças, novos tratamentos bem como novidades para prevenção de doenças, além dos fatores climáticos que em raros casos se repetem de um ciclo para o outro. Pela alta significância que estes fatores representam para a atividade leiteira é que o produtor rural deverá saber como administrar cada um destes fatores, e assim tomar a melhor decisão visando o melhor resultado.

De acordo com Gottschall, Flores, Ries e Antunes (2002, p. 22), “o melhor resultado obtido na bovinocultura do leite, não pode ser apenas financeiro, representado em forma de dinheiro, mas também o melhor resultado em relação a economia de tempo, esforço, desgaste de materiais, alocação de recursos humanos, equipamentos, entre outros”. Para que o melhor resultado seja alcançado é necessário o controle de custos e recursos empregados na atividade, a partir do momento em que o controle destes itens passa a ser desenvolvido é possível identificar com mais facilidade o setor onde podem ser desenvolvidos projetos de melhorias.

### 3.4 CONTABILIDADE RURAL

A contabilidade é de extrema importância para qualquer atividade empresarial desenvolvida. Atualmente a contabilidade rural ainda é pouco utilizada no Brasil, pois grande parte dos empresários rurais não se deu por conta da tamanha importância desta ferramenta que é grande fonte de informações para tomada de decisões, além de que grande parte dos agricultores prefere manter uma visão mais conservadora através de controles baseados na experiência adquirida com o passar dos anos.

Para que a contabilidade rural ocorra de forma eficiente é necessário realizar a divisão do que são despesas pessoais e o que são despesas da produção, tornando o desenvolvimento uma tarefa muito complexa. Além disso, ainda há a dificuldade pela falta de recibos, notas fiscais, sem contar que em raros casos existe uma conta bancária específica para a atividade rural.

A contabilidade rural funciona como ferramenta, pois proporciona informações

referentes ao planejamento, controle e tomada de decisões. Transformando propriedades rurais em empresas que acompanham a evolução no setor, com capacidade de tomada de decisões. A importância do setor contábil dentro de uma empresa varia de acordo com seu porte, uma grande empresa provavelmente terá um setor específico para tratar desta área, da mesma forma que em uma empresa rural será desenvolvida pelo próprio produtor ou uma assessoria contábil.

Segundo Barbosa e Sousa (2011, p. 104) “a contabilidade em uma empresa rural consiste em avaliar a entrada e a saída de dinheiro, bem como a avaliação dos recursos físicos da propriedade”.

Através da contabilidade é possível obter um relatório que irá possibilitar o empresário rural tomar decisões embasadas em dados consistentes e reais. A informação gerencial é identificada através da classificação e organização dos dados referente ao que acontece na empresa rural, estas informações irão indicar o volume de receitas por atividade, bem como os custos das mesmas.

### 3.5 CUSTOS

As empresas agrícolas, como todas as empresas tem como fator de sucesso o cálculo correto dos custos que a mesma tem com a fabricação de seus produtos ou com a realização de seus serviços.

Custos representam os gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços. Portanto, estão associados aos produtos ou serviços produzidos pela entidade. Como exemplos de custos podem ser citados os gastos com matérias-primas, embalagens, mão-de-obra fabril, aluguéis e seguros de instalações fabris etc. (BRUNI, FAMÁ, 2008, p. 23).

A Contabilidade de Custos nasceu com o surgimento das empresas industriais tendo como principal finalidade calcular os custos dos produtos fabricados das empresas adquirindo assim informações mais precisas, sendo um auxiliar na tomada de decisões principalmente em nível operacional.

A Contabilidade de Custos atende a três principais funções:

- Determinação do lucro: aplicando dados concretos aos cálculos, a empresa consegue calcular corretamente o lucro estimado.
- Controle das operações: controle do estoque, matéria prima, manutenção de padrões e orçamentos, comparações entre previsto e realizado.
  - Tomada de decisões: formação de preços, escolha entre fabricação própria ou terceirizada, o que envolve a produção (o que, quanto, como e quando fabricar).

#### 3.5.1 CUSTOS DE PRODUÇÃO

Os custos de produção representam os gastos utilizados para a produção de bens ou serviços, destaca Bruni, Fama (2008). Em uma atividade rural podem ser considerados como custos as fontes de alimentos dos animais, depreciação de terras, animais, máquinas e equipamentos, mão de obra empregada, tempo ocioso, entre outros.

#### 3.5.2 CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS

De acordo com Bruni e Famá (2008, pg. 30), custos fixos “são aqueles que em determinado período de tempo e em certa capacidade instalada, não variam, qualquer que seja o volume de atividade da empresa”. Estes existem mesmo se não houver produção.

Os custos variáveis caracterizam-se pelo fato de “seu valor total alterar-se diretamente em função das atividades de empresa. Quanto maior for a produção, maiores serão os custos variáveis”, conforme descrito por Bruni e Famá (2008, pg. 30).

### 3.6 MÉTODO DE CUSTEIO

#### 3.6.1 CUSTEIO POR PROCESSOS

Os custos devem ser apropriados ao produto ou serviço final, dependendo da característica do processo produtivo. Destaca Bruni e Famá (2008, p. 101) “quando uma empresa apresenta um processo de produção estável, no qual os produtos fabricados não

apresentam grandes variações, torna-se usual o emprego do sistema de acumulação de custos por processos”. Os custos por processos buscam analisar o processo físico da atividade como um todo, buscando diferenciar os custos agregados em cada processo.

### 3.7 ANÁLISE DE CUSTOS/VOLUME/LUCRO

#### 3.7.1 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A margem de contribuição determina quais são os produtos que são mais rentáveis, em quais se devem empregar estratégias mercadológicas abolindo os que dão baixo retorno e, o mais importante, permite descobrir qual é o Ponto de Equilíbrio.

A margem de contribuição é calculada deduzindo-se, da receita de vendas, os custos que são realizados diretamente pelo segmento para obter essa receita. Esses custos podem ser descritos como aqueles que não são realizados se o segmento que está sendo analisado não funcionar.

Para obter-se a Margem de Contribuição, a empresa deverá ter todos os seus custos devidamente apurados de forma correta e segura, pois destes dependem a credibilidade do valor encontrado (Leone 2000,p. 375)

Para identificar a Margem de Contribuição Unitária de cada produto vendido pela empresa, devem-se apurar todos os custos variáveis relativos a cada um, com total confiabilidade.

Calcula-se a Margem de Contribuição utilizando o valor das vendas subtraindo dela os custos variáveis e as despesas variáveis, como segue no exemplo apresentado:

Margem de Contribuição = Valor das Vendas – (Custos Variáveis + Despesas Variáveis).

#### 3.7.2 PONTO DE EQUILÍBRIO

O Ponto de Equilíbrio é um dos indicadores contábeis que informa ao executivo o volume necessário de vendas, no período considerado, para cobrir todas as despesas, fixas e variáveis, incluindo-se o custo da mercadoria vendida ou do serviço prestado.

Este tem por finalidade determinar o nível de produção em termos de quantidade, e de valor que se traduz pelo equilíbrio entre a totalidade dos custos.

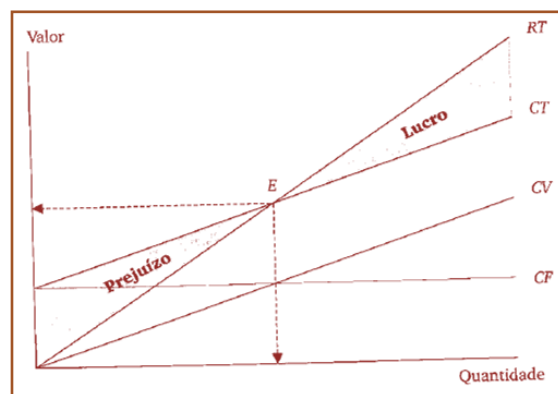
“está se produzindo somente o suficiente para gerar receita que se iguala ao custo, ou seja, quando está se operando em um nível de produção igual a seu ponto de equilíbrio, a empresa não apresenta lucro nem prejuízo, pois está gerando recursos suficientes apenas para remunerar seus fatores de produção, esse ponto indica o mínimo de receita gerada pela produção para que a empresa não sofra prejuízo” (DUTRA, 2010, p. 361).

O ponto de equilíbrio pode ser calculado tanto em quantidade, porcentagem ou valor monetário.

Ponto de Equilíbrio = (Custo Fixo/ (Receita – Custo Variável)) x 100

Tens- se o ponto de equilíbrio em percentual, que pode ser transformado em valor multiplicando o percentual sobre o faturamento, como também sobre a quantidade necessária para vender sem que haja lucro nem prejuízo.

Figura 1 - Gráfico Ponto de Equilíbrio



Fonte: Dutra, 2010, p. 363.

A figura 01 representa o ponto de equilíbrio em valor e quantidade. E quanto menor o ponto de equilíbrio, maior a área de lucro e menor a possibilidade de prejuízo.



### 3.8 CUSTO DE OPORTUNIDADE

#### 3.8.1 CUSTO DE OPORTUNIDADE DA TERRA

O principal insumo da produção é a terra, sem terra é impossível produzir qualquer atividade produtiva. Portanto é totalmente necessário avaliar os custos da terra utilizada.

Segundo Antunes e Engel (1999), para terras arrendadas o custo é exatamente o valor pago pelo arrendamento, seja este custo calculado por porcentual de produtividade de suas atividades, ou seja em valor pago diretamente em moeda nacional.

Para terras próprias a maioria dos produtores não avalia o custo das terras utilizadas para a produção, pois não existe nenhum desembolso real, por isso deve-se avaliar o custo de oportunidade dessa terra. Destaca Antunes e Engel (1999, p. 136) “avaliar o quanto este capital imobilizado na terra poderia nos render se fosse empregado em outras atividades produtivas ou mesmo aplicado no sistema financeiro”.

O custo de oportunidade deve ser avaliado tanto da terra utilizada para a produção, como do capital investido na atividade, “assim como a terra, o dinheiro, o capital que você utilizar para desenvolver as suas atividades produtivas, apresenta um custo de oportunidade, este dinheiro tem valor próprio e é capaz de gerar rendimentos se aplicado em outras atividades produtivas ou ainda no

mercado financeiro”, destaca Antunes e Engel (1999, p. 139).

Após a construção da fundamentação teórica, pela busca de informações detalhadas referente ao assunto a ser estudado e pesquisado, como embasamento ao estudo, proporcionando melhor entendimento ao trabalho proposto, encerra-se o presente projeto de pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO, DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PROPRIEDADE

A propriedade tem como responsáveis e proprietários o Sr. Jorge Schmitt e a Sra. Loiri T. P. Schmitt, está situada na localidade de Vila Bender, município de Crissiumal região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, conta com uma área de 129 hectares, tendo nesse local o desenvolvimento de várias atividades, entre elas a produção leiteira, a qual é objetivo de estudo do presente trabalho. Da totalidade dos hectares, cerca de 3 (três) hectares são destinados a produção leiteira e o restante é utilizado para outras atividades. Para a realização das tarefas no momento há duas pessoas encarregadas, os proprietários, quais não possuem uma atividade fixa, auxiliando em todos os setores quando necessário.

Figura 2 - Foto aérea da propriedade



Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa.

O rebanho é constituído por 16 (dezesseis) vacas, sendo destas 13 (treze) em lactação, e 3 (três) no fim de lactação, com produção média no período em estudo de 11(onze) litros por vaca/dia. Há somente duas raças de animais no rebanho, sendo a raça Holandesa e a Raça Jersey. Algumas vacas são mestiças, ou seja, originadas da mistura das duas raças existentes. O total mensal de produção é aproximadamente 5.280 (cinco mil duzentos e oitenta) litros. As vacas são alimentadas duas vezes ao dia no cocho com silagem, ração e sal, no restante do dia na pastagem alimentando-se de aveia de verão e brachiaria. A ração é medida para cada vaca e cada uma pode comer somente 2,6 kg por dia. O horário de ordenha é as 07h15min horas na parte da manhã e 17h30min horas na parte da noite. O leite após a ordenha é armazenado no resfriador até que seja feita a coleta pela empresa transportadora. A reprodução das vacas é realizada através de inseminação. O pagamento do leite pela empresa compradora ocorre até o décimo quinto dia de cada mês.

#### 4.2 PRODUTIVIDADE LEITEIRA

No período estudado que compreendeu os meses de fevereiro, março e abril de 2015, a produção total foi de 15.845 (quinze mil oitocentos e quarenta e cinco) litros de leite, porém é importante ressaltar que no período analisado houveram alguns problemas relacionados ao carregamento de leite na propriedade, devido às anormalidades encontradas após análise de qualidade pela empresa transportadora, devido ao alto nível do teste realizado.

Quadro 1 – Produtividade leiteira

Período	Litros
Fevereiro	5.420
Março	4.890
Abril	5.535
<b>Total Período</b>	<b>15.845</b>

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa

Pode-se observar que a produção de leite no mês de Fevereiro foi de 5.420 (cinco mil, quatrocentos e vinte) litros, no mês de Março

de 4.890 (quatro mil, oitocentos e noventa) litros e já no mês de Abril de 5.535 (cinco mil, quinhentos e trinta e cinco) litros de leite.

Porém vale ressaltar que o estudo considerou somente a produção de leite vendida pelo fato de somente essa quantidade ter gerado a receita para cobrir as despesas da atividade. O quadro 02 apresenta a produção vendida no período em estudo.

Quadro 2 – Produtividade leiteira vendida

Período	Litros
Fevereiro	4.805
Março	4.316
Abril	5.535
<b>Total Período</b>	<b>14.656</b>

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa.

Observa-se que nos meses de fevereiro, março e abril de 2015, a produção de leite total vendida dos três meses é de 14.656 (quatorze mil, seiscentos e cinquenta e seis) litros, tendo uma média de aproximadamente 4.890(quatro mil, oitocentos e noventa) litros mensais. O mês que obteve maior venda foi o mês de abril com 5.535(cinco mil, quinhentos e trinta e cinco) litros. Esse fato se dá devido ao clima nesse mês ser o mais frio no período estudado, consequentemente interfere na produtividade leiteira, acarretando o aumento da mesma. A seguir são apresentados os valores recebidos pelo produto.

Quadro 3 – Preços por litro de leite

Período	Valor (R\$) por litro
Fevereiro	0,7944
Março	0,86
Abril	0,88
<b>Média do período</b>	<b>0,8448</b>

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa

No período os preços pagos pelo litro de leite produzido variam devido à quantidade de leite vendida e também por haver troca de

empresa compradora. No mês de fevereiro e parte do mês de março, houve cobrança de taxas não especificadas e do Fundo de Assistência ao Trabalhador (FUNRURAL), o qual é a contribuição que substitui a cota patronal do encargo previdenciário acrescido do percentual de Riscos Ambientais do Trabalho (RAT), pela empresa que comprou o leite nesse período. Após a contratação da segunda empresa não houve cobrança desse tipo de imposto.

#### 4.3 RECEITAS DA PRODUÇÃO LEITEIRA

O quadro 04 apresenta as receitas brutas da produção leiteira do período estudado:

Quadro 4 - Receitas

Período	Receita mensal
Fevereiro	3.817,09
Março	3.711,76
Abril	4.870,80
<b>Total Período</b>	<b>R\$ 12.399,65</b>

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa.

As receitas são apresentadas mensalmente e apresentam variações devido ao aumento do preço e também aumento da quantidade vendida. A seguir são apresentadas as receitas caso houvesse a venda de toda a produção.

Quadro 5 – Receitas

Período	Receita mensal
Fevereiro	4.305,65
Março	4.205,40
Abril	4.870,80
<b>Total Período</b>	<b>R\$ 13.381,85</b>

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa.

#### 4.4 INVESTIMENTO PARA A ATIVIDADE LEITEIRA

No quadro 6 apresenta os investimentos iniciais para o funcionamento da atividade leiteira.

Quadro 6 – Investimento Inicial

Estrutura	Valor (R\$)
Vacas 16 vacas	40.000,00
Máquina de Ordenha	3.500,00
Espaço para ordenha/estrutura de ferro	3.809,52
Local para alimentação 70% do galpão	19.810,00
Local para ordenha 30% do galpão	8.490,00
Resfriador	8.500,00
Transferidor	3.142,86
Aquecedor	1.142,86
Pia inox	190,48
Pulsador ( 3unidades) 150,00	450,00
Cercados	678,00
<b>Total</b>	<b>R\$89.713,72</b>

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa.

Através do levantamento de bens da propriedade, também foram efetuados os

cálculos referente à depreciação das máquinas e equipamentos seguindo a

literatura de cálculos de depreciação, onde chegou-se o valor de R\$ 717,44 (setecentos e dezessete reais, e quarenta e quatro centavos), de despesa com depreciação no trimestre estudado.

#### 4.5 CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS

Custos são os valores despendidos, os sacrifícios para que seja desenvolvida a atividade, podendo ser de qualquer área de atuação.

Quadro 7 – Custos de Produção

<b>Custos Fixos</b>	<b>5.509,33</b>
Material de limpeza galpão	17,30
Material de limpeza resfriador	5,33
Material de limpeza ordenha	103,90
Material de limpeza pós-ordenha	87,00
Luz	300,00
Depreciação	717,44
Mão de Obra	4.278,36
<b>Custos Variáveis</b>	<b>20.981,95</b>
Alimentação	20.275,20
Vacinas e medicamentos	327,02
Manutenção e reparos	50,52
Impostos e Taxas	329,21
<b>Custo Total</b>	<b>R\$ 26.491,28</b>

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa.

No quadro acima, estão apresentados os custos fixos e variáveis da atividade no período analisado.

Para melhor interpretação dos custos, apresenta-se a estratificação dos mesmos nos quadros apresentadas abaixo:

Quadro 8 – Custos com Alimentação

Tipo de Alimentação	Consumo em Kg	Valor unit	Valor diário	Valor mensal	Valor trimestral
Ração 40kg	2,6	34	2,21	66,30	198,90
Aveia de Verão	*	7,9	7,9	237,00	711,00
Brachiaria	*	1,3	1,3	39,00	117,00
Sal 25 kg	0,3	73	0,87	26,10	78,30
Silagem 1,80 por animal	15	0,12	1,8	54,00	162,00
<b>Total</b>					<b>R\$ 1.267,20</b>

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa.

O quadro 8 apresenta a relação de despesas com a alimentação, considerando que este é

um fator que contribui na qualidade e quantidade do leite. O valor gasto com

alimentação por animal foi de R\$ 1.267,20 (um mil, duzentos e sessenta e sete reais e vinte centavos), considerando os 16 (dezesesseis) animais que possuem na propriedade, o valor

total no trimestre de custos em alimentação fica em R\$ 20.275,20 (vinte mil, duzentos e setenta e cinco reais e vinte centavos).

Quadro 9 – Custos com vacinas e medicamentos por animal

Tipo de Medicamento	Período de duração	Valor unit	Valor diário	Valor mensal	Valor trimestral
Aftosa	1x/ano	1,62	0,0045	0,135	0,405
Vacinas preventivas	2x/ano	15	0,0416	1,248	3,744
Carapaticida	1 Mês	5,43	0,181	5,43	16,29
<b>Total</b>			<b>R\$ 0,23</b>	<b>R\$ 6,81</b>	<b>R\$ 20,44</b>

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa.

Os custos trimestrais com medicamentos e vacinas por animal apresenta o valor de R\$ 20,44 (vinte reais, com quarenta e quatro centavos), considerando a quantidade de animais na propriedade o valor chega a R\$ 327,04 (trezentos e vinte e sete reais, com quatro centavos).

necessário que se faça a manutenção e limpeza das instalações e equipamentos utilizados no manejo do leite. Os gastos com manutenção de equipamentos de ordenha são apresentados conforme o quadro 10, apresentando o valor total de R\$ 50,52 (cinquenta reais e cinquenta e dois centavos).

Para uma boa qualidade do leite e que atenda as exigências das empresas compradoras, é

Quadro 10 – Manutenção equipamentos da máquina de ordenha

Tipo de Material	Período de duração	Valor unit.	Valor diário	Valor mensal	Valor trimestral
Óleo 1 lt - 3ml ao mês	5 meses	11,90	0,08	2,38	7,14
Teteiras de borracha	12 meses	141,00	0,39	11,75	35,25
Mangueiras ordenha	12 meses	5,00	0,01	0,42	1,25
Mangueiras vácuo	12 meses	2,50	0,01	0,21	0,63
Mangueiras transferidor	12 meses	25,00	0,07	2,08	6,25
<b>Total</b>			<b>R\$ 0,56</b>	<b>R\$ 16,84</b>	<b>R\$ 50,52</b>

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa.

Quadro 11 – Material de limpeza do galpão

Tipo de Material	Período de duração	Valor unit	Valor diário	Valor mensal	Valor trimestral
Rodo	6 meses	10,00	0,06	1,67	5,00
Vassoura	6 meses	10,00	0,06	1,67	5,00
Balde	12 meses	12,00	0,03	0,83	2,50
Detergente 500ml	1 mês	1,60	0,05	1,60	4,80
<b>Total</b>			<b>R\$ 0,19</b>	<b>R\$ 5,77</b>	<b>R\$ 17,30</b>

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa.

Quadro 12 – Material limpeza resfriador

Tipo de Material	Período de duração	Valor unit.	Valor diário	Valor mensal	Valor trimestral
Detergente 500ml	1 mês	1,6	0,05	1,60	4,80
Escova	12 meses	2,1	0,01	0,18	0,53
<b>Total</b>			<b>R\$ 0,06</b>	<b>R\$ 1,78</b>	<b>R\$ 5,33</b>

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa.

Quadro 13 – Material de limpeza ordenha

Tipo de Material	Período de duração	Valor unit	Valor diário	Valor mensal	Valor trimestral
Detergente diário 5 lts	1 mês	25,90	0,86	25,9	77,7
Detergente semanal 5 lts	3 meses	25,90	0,29	8,63	25,9
Mangueira limpeza 4,8 m	12 meses	1,20	0,003	0,1	0,3
<b>Total</b>			<b>R\$ 1,15</b>	<b>R\$ 34,63</b>	<b>R\$ 103,90</b>

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa.

Quadro 14 – Material de pós-ordenha

Tipo de Material	Período de duração	Valor unit	Valor diário	Valor mensal	Valor trimestral
	1 mês	29,00	0,97	29,00	87,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 0,97</b>	<b>R\$ 29,00</b>	<b>R\$ 87,00</b>

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa.

Os gastos com limpeza das instalações e equipamentos utilizados no manejo do leite, material de limpeza do galpão, material limpeza resfriador, material limpeza de

ordenha e o processo da pós a ordenha estão apresentados nos quadros 11, 12, 13 e 14 acima expostos.

Quadro 15 – Energia Elétrica

Tipo de Despesa	Período de duração	Valor unit	Valor diário	Valor mensal	Valor trimestral
Ordenha e limpeza	1 mês	45,00	1,50	45,00	135,00
Resfriamento do leite	1 mês	55,00	1,83	55,00	165,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 3,33</b>	<b>R\$ 100,00</b>	<b>R\$ 300,00</b>

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa.

A atividade leiteira apresenta os custos com energia elétrica, valores representados no quadro acima.

O valor de mão de obra utilizada para a produção leiteira muitas vezes o próprio agricultor não contabiliza, porém é necessário me a mesma seja considerada. Para fins de cálculo no presente trabalho avaliou-se o

tempo diário utilizado para a atividade, chegando-se ao valor trimestral de R\$ 4.278,36 (quatro mil duzentos e setenta e oito reais e trinta e seis centavos).

#### 4.6 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

Uma DRE, Demonstrativo do Resultado do Exercício é um documento onde são comparados os dispêndios e as receitas de uma atividade, a fim de identificar o resultado líquido da mesma. Considerada uma peça fundamental para a verificação da situação em que se encontra determinada propriedade ou entidade.

Quadro 16 - DRE

<b>Receita Total</b>	<b>12.399,65</b>
Venda Bruta	12.399,65
<b>Impostos</b>	<b>329,21</b>
Funrural e Outras Taxas	329,21
<b>Receita Líquida</b>	<b>12.070,44</b>
<b>Custo de Mercadoria Vendida</b>	<b>20.652,74</b>
Alimentação	20.275,20
Vacinas e medicamentos	327,02
Manutenção e reparos	50,52
<b>Lucro Bruto</b>	<b>-8.582,30</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>5.509,33</b>
Material de limpeza galpão	17,30
Material de limpeza resfriador	5,33
Material de limpeza ordenha	103,90
Material de limpeza pós-ordenha	87,00
Luz	300,00
Depreciação	717,44
Mão de Obra	4.278,36
<b>Lucro/prejuízo Líquido</b>	<b>R\$ - 14.091,63</b>

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa.

Através da análise da DRE, pode-se observar que a propriedade teve prejuízos de R\$ 14.091,63 (quatorze mil, noventa e um reais e sessenta e três centavos), durante aos três meses de estudos na propriedade.

#### 4.7 CUSTO MÉDIO

Custo médio nada mais é do que dividir o custo total, pela quantidade produzida. Nos quadros a seguir estão representados os custos fixos e variáveis do litro de leite produzido que somados chega-se ao custo

médio total que representa R\$1,80 (um real e oitenta centavos) por litro de leite.

Quadro 16 - Custo Médio Variável

<b>Custo Variável Total</b>	<b>20.981,95</b>
Quantidade produzida (litros)	14.656
<b>Custo Médio Variável (R\$)</b>	<b>1,43</b>

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa

Quadro 17 – Custo médio Fixo

Custo Fixo Total	5.509,33
Quantidade Produzida (litros)	14.656

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa

Quanto maior a produção, menores são os custos fixos, sendo assim, caso houvesse a venda de todo o leite produzido no período, os custo de produção de um litro de leite seria R\$1,67 (um real e sessenta e sete centavos) conforme apresentado nos quadros 19 e 20.

Quadro 18- Custo Médio Variável

Custo Médio Variável	
Custo Variável Total	20981,95
Quantidade produzida	15845
<b>Custo Médio Variável</b>	<b>1,32</b>

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa

Quadro 19 – Custo Médio Fixo

Custo Médio Fixo	
Custo Fixo Total	5509,33
Qntde Produzida	15845
<b>Custo Fixo Total</b>	<b>0,35</b>

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa

#### 4.8 PONTO DE EQUILÍBRIO

Em relação ao ponto de equilíbrio, entende-se que o mesmo pode ser tanto financeiro como produtivo, bem como considerar outros aspectos, dependendo da situação em que se deseja analisar. O ponto de equilíbrio é também conhecido como ponto zero da equação, é o momento a partir do qual os custos são iguais, zerados e passa-se a obter lucro.

Quadro 20 – Ponto de Equilíbrio Produtivo

Ponto de Equilíbrio Produtivo	
Custo Total	26.491,28
(/) Preço do Litro	0,84
<b>PEP (litros)</b>	<b>31.537</b>

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa..

O quadro 21 apresenta o Ponto de Equilíbrio Produtivo em litros, onde o custo total de produção é dividido pelo valor pago ao litro de leite, informando assim que é necessário uma produção de 31.537 (trinta e um mil quinhentos e trinta e sete) litros de leite para se atinja o ponto de equilíbrio, onde a produção chega ao ponto zero da equação, a produção paga os custos da atividade.

Quadro 21 – Ponto de Equilíbrio Financeiro

Ponto de Equilíbrio Financeiro	
PEP	31.537,24
(x) Preço do Litro	0,84
<b>PEF</b>	<b>26.491,28</b>

Fonte: Dados levantados pelos autores da pesquisa.

Observa-se no quadro 22, o Ponto de Equilíbrio Financeiro da atividade, onde é necessária uma receita de R\$ 26.491,28 (vinte e seis mil quatrocentos e noventa e um reais e vinte e oito centavos), para que todos os custos sejam quitados e não se tenha lucro nem prejuízo no resultado do exercício.

#### 4.9 CUSTO DE OPORTUNIDADE

Através da análise dos dados apresentados posteriormente, pode-se observar que a atividade está gerando prejuízo aos proprietários, devendo-se assim reavaliar a continuidade da produção leiteira. Uma oportunidade seria tornar as vacas de produção leiteira em criadeiras, ou seja, centralizar as atividades no sentido da engorda de bezerros para posterior venda ao abatedouro, ou seja, procedendo desta forma poderiam ser eliminados custos de manutenção e depreciação de máquinas, equipamentos e galpões, além de diminuir as quantidades de sal mineral e ração.

A área utilizada pela atividade fica em torno de 3 (três) hectares, proporcionando assim outra oportunidade de arrendamento, o que geraria somente receitas aos agricultores, não havendo a necessidade de gastos para obter rendimentos com a atividade leiteira.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como finalidade o conhecimento da propriedade do Sr. Jorge e da Sra. Loiri, e posteriormente um levantamento de dados da atividade leiteira realizada na propriedade com o intuito de avaliar como a mesma é desempenhada, os custos envolvidos e as receitas geradas, além de identificar o ponto de equilíbrio da atividade bem como o custo de oportunidade. Para tanto, foram necessárias entrevistas, visitas e observações para a coleta dos dados e informações fundamentais para serem efetuados os cálculos.

Ao desenvolver o estudo e a análise dos resultados encontrados nos cálculos, percebeu-se que a propriedade teve resultados negativos no período estudado. Não foi possível atingir o ponto de equilíbrio nesse período, porém o objetivo geral e específicos foram alcançados.

Através das informações obtidas, pode se observar que um fator relevante afetou os resultados, que foi o não carregamento de leite em alguns dias devido à rigidez fora da normalidade que a empresa compradora possuía. Isso colaborou para a diminuição das receitas e consequentemente nos resultados aqui calculados.

Vale ressaltar que os cálculos efetuados foram bastante aprofundados, incluindo inclusive depreciação dos bens e mão de obra, o que poucas vezes é considerado pelos agricultores no momento da análise financeira da atividade.

A propriedade também desenvolve outras atividades, que fazem uso de alguns equipamentos que também utilizados para a produção leiteira, fatores não levantados para o estudo em questão. Um exemplo é os novilhos e novilhas que nascem das vacas, que poderão substituir as vacas existentes por um custo baixo, devido à própria produção ou poderão ser destinados para abate, trazendo outra fonte de receita.

A produção real do período foi de 15.845 litros (quinze mil oitocentos e quarenta e cinco reais), maior do que a apresentada nos cálculos. Se essa quantidade de leite tivesse sido totalmente vendida, a receita seria de R\$ 13.381,85 (treze mil trezentos e oitenta e um reais e oitenta e cinco centavos), melhorando os resultados, porém o ponto de equilíbrio ainda teria resultado negativo.

A análise dos indicadores de uma propriedade é de fundamental importância para que os proprietários acompanhem o crescimento ou declínio da mesma, tanto relacionada a quantidades produzidas como lucros gerados. Uma sugestão para um próximo trabalho a ser desenvolvido, seria um estudo mais aprofundado da propriedade envolvendo todas as atividades realizadas elencando todas as receitas e despesas envolvidas em um período de tempo maior. A partir desse estudo será possível verificar de forma mais eficaz se a propriedade está realmente gerando receitas suficientes para suprir seus dispêndios.

## REFERÊNCIAS

- [1]. ANTUNES, Luciano Medici; ENGEL, Arno; 1999. Manual da Administração Rural: custos de produção. 3ª Ed. Guaíba. Agropecuária. ISBN: 85-85347-06-6.
- [2]. BARBOSA, Fabiano Alvim; SOUZA, Rafael Carvalho. 2007. Administração de Fazendas de Bovinos. 1ª Ed. Viçosa, MG: Aprenda Fácil. ISBN: 978-85-7601-235-1.
- [3]. BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens 2008. Gestão de Custos e Formação de Preços. 5ª ed. São Paulo. Atlas S.A. ISBN 978-85-224-5148-7.
- [4]. CENSO AGROPECUÁRIO, disponível em < <http://censo2010.ibge.gov.br/pt/noticias-censo?view=noticia&id=1&idnoticia=1466&busca=1&t=agricultura-familiar-ocupaba-el-84-4-los-establecimientos-agropecuarios> > acesso 01.07.2015 às 22:40h.
- [5]. CREPALDI, SILVIO APARECIDO. Contabilidade rural: uma abordagem decisória. 6ª

ed. Revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Atlas 2011. ISBN 978-224-6175-2.

[6]. DUTRA, René Gomes. 2010. Custos: uma abordagem prática. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010. ISBN 978-85-224-6098-4

[7]. GOTTSCHALL, Carlos Santos; FLORES, Aécio Witchs; RIES, Leandro Reneu; ANTUNES, Luciano Medici. 2002. Gestão e Manejo para Bovinocultura Leiteira. 1ª Ed. Guaíba: Livraria e Editora Agropecuária Ltda. ISBN 85-7550-004.

[8]. IBGE, disponível em < [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos\\_201004\\_publica\\_completa.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201004_publica_completa.pdf) > acesso 01.07.2015, às 22:52h.

[9]. LEONE, George Sebastião Guerra. 2000. Custos Planejamento, Implantação e Controle. 3ª Ed. São Paulo: Ed. ATLAS. ISBN 85-224-2535-3.

[10]. LOVATO, Adalberto; ENVANGELISTA, Mário Luiz Santos; GÜLLICH, Roque Ismael da Costa; 2007. Metodologia da pesquisa: Normas

para Apresentação de Trabalhos: Redação, Formatação e Editoração. 1ª Ed. Três de Maio: Ed. SETREM. ISBN: 8599020013.

[11]. LOVATO, Adalberto; ENVANGELISTA, Mário Luiz Santos; GÜLLICH, Roque Ismael da Costa; 2013. Metodologia da pesquisa. 2ª Ed. Três de Maio: Ed. SETREM. ISBN: 97899020050.

[12]. MARION, José Carlos. 2010. Contabilidade Rural. 12ª Ed. São Paulo: Atlas. ISBN 978-85-224-6088-5.

[13]. MARKONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. 2006. Técnicas de Pesquisa. 6ª Ed. São Paulo: Atlas. ISBN: 85-224-4250-9.

[14]. MARKONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. 2007. Fundamentos de Metodologia científica. 6ª Ed. São Paulo: Atlas. ISBN: 85-224-4015-8.

[15]. OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de Metodologia Científica. -1 Ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999. ISBN: 8522100705.

[16]. PIB BRASIL, CEPEA Disponível em <<http://cepea.esalq.usp.br/pib>> Acessado em 15/05/2015 00:45h.

[17]. A IMPORTÂNCIA DA AGRICULTURA. Foodwewant. Disponível em <<http://www.foodwewant.org/por/MEDIA2/CONCURS-O-DE-COMUNICACAO/Opcao-1-Crise-Alimentar-Global/A-importancia-da-Agricultura>> Acessado em 22/05/2015 17:00h.

[18]. CRISSIUMAL RIO GRANDE DO SUL. Cidades IBGE. Disponível em <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=430600&search=rio-grande-do-sullcrissiumallinfograficos:-informacoes-completas>> Acessado em 24/09/2015 01:27h.

# Capítulo 4

## OS SUJEITOS EMPREENDEDORES E SUAS AÇÕES SOCIAIS: O CASO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DO IESA

*Marise Schadeck*

*Zélia Maria Mirek*

*Loana Wollmann Taborda*

*Daiane Horácio*

**Resumo:** Esta pesquisa apresenta as ações socioambientais desenvolvidas no curso de ciências contábeis do IESA, as questões de responsabilidade social corporativa e suas relações com os sujeitos empreendedores na gestão social das organizações. As organizações, em suas variáveis culturais, e dentro das responsabilidades sociais que lhes cabem, aliam-se à sociedade na busca da transformação social, inclusão e emancipação ambiental de cidadãos da IES e comunidade. O objetivo principal é evidenciar a importância de compreender o quanto as ações empreendedoras socioambientais responsáveis são importantes na promoção e desenvolvimento das pessoas, possibilitando gerar qualidade de vida. Metodologicamente, quanto à natureza é uma pesquisa interpretativa, com abordagem quantitativa de dados descritiva e exploratória quanto aos objetivos. Visa construir um referencial fundamentando-se então, na articulação das temáticas de empreendedorismo, responsabilidade social corporativa e a gestão socioambiental, perpassando pelos elementos que a constituem no processo de desenvolvimento organizacional.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo social. Responsabilidade social. Corporativa-gestão. Socioambiental

## 1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem sido definido como a construção de diversos espaços para a interação social, assim que, como eixo social tem como propósito principal a luta contra a exclusão de sujeitos que vivem à margem da sociedade e que não tem acesso a trabalho, estudo, saúde, condições de moradia digna e tantos outros problemas enfrentados por estes que estão esquecidos pelo primeiro setor. Além disso, o empreendedorismo social, tem preocupação com questões ambientais e que envolvam desenvolver práticas sociais em grupos cada vez maiores.

Neste sentido, surge a figura do empreendedor social, que é um agente de mudanças sociais. Como sujeito transformador busca, com muita determinação, mudar situações mediante a identificação e aplicação de alternativas a problemas socioambientais.

Nas organizações, o empreendedorismo social aparece em ações promovidas pelos pares que fazem parte desta, no desenvolvimento de projetos socioambientais, em ações que propiciem crescimento pessoal e profissional à comunidade e a outras ações em que se podem unir à viabilidade técnica e financeira para resgatar sujeitos que estão, muitas vezes aumentando as estatísticas das desigualdades sociais. A organização precisa agir como em um ambiente midiático, apresentando ideias e projetos para que as ações não sejam simbólicas.

Assim, o empreendedorismo social é um modelo que antepõe ao interesse social sobre o capital, que promovendo a inclusão de setores vulneráveis em todas as áreas, especialmente o cultural, educacional, ambiental e profissional, incentiva a participação dos núcleos na construção de uma democracia econômica inclusiva e solidária.

Este artigo, objetiva traçar a gênese do empreendedorismo social, aspectos conceituais e sua relação com a responsabilidade social corporativa, discutindo o que é gestão social e o que é responsabilidade corporativa, para assim apresentar as ações dos sujeitos (alunos e professores) do curso de Ciências Contábeis do IESA.

O resultado desse estudo, caracterizado como estudo de caso é apresentado a seguir, em três partes. A primeira parte foi elaborada

com o propósito de construir um quadro conceitual a partir das teorias do empreendedorismo, enfatizando as questões sociais e ambientais. Na segunda parte apresentam-se os fundamentos da responsabilidade social corporativa (RSC), contemplando as abordagens e elementos intervenientes para uma investigação. Por fim, têm-se a complementação dos dois tópicos na análise de dados coletados no período de junho de 2014 a julho de 2015, que discorre sobre a gestão social que constitui em um processo determinante ao desenvolvimento organizacional e sua relação com social e ambiental.

## 2. EMPREENDEDORISMO: DO GENÉRICO AO ESPECÍFICO

O empreendedorismo, teve como marco inicial os pequenos negócios que se destacaram nos de anos de 1920, mas tomou corpo e uma definição mais apropriada na década de 70. Nos anos 80, o tema atravessou fronteiras e passou a figurar nas ciências humanas e gerenciais, atraindo o interesse de organizações e estudiosos de várias áreas que já buscavam inovações, despertar de criatividade e outras características que no Filion (1999)

Para Degen: “[...] o melhor recurso de que dispomos para solucionar os graves problemas socioeconômicos pelo quais o Brasil passa, é a liberação da criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa, para produzir bens e serviços” (2009, p.9).

Neste íterim, segue Dodabela que define empreendedor como: “[...] um agente de mudanças, o motor da economia, ou ainda, utilizando-se da definição de Filion considerada mais abrangente, a pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.” (1999, p.9).

De acordo com Madruga et al (2014, p.43):

O empreendedorismo emerge da interseção entre o que poderia ser chamado de “inspiração” e “mundano” trazendo a oportunidade de criação de algo novo que as pessoas irão querer ter ou usar e que deverá ser transformado, por meio de medidas enérgicas, em negócios viáveis e lucrativos.

O empreendedor é um indivíduo que é capaz de aceitar um projeto que é recusado pela maioria. Sabe interpretar as características reais do meio apesar de que não são aparentes a sua concorrência. É capaz de lutar ante qualquer inconveniente que se atravessa a sua estratégia e não teme ao fracasso. Além disso, é capaz de criar um grupo com motivação que lhe dá a estrutura requerida.

## 2.1 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O empreendedorismo social está baseado na construção de valor social e na produção de produtos e serviços que possibilitem a mudança social (ROSOLEN et al, 2014). Seguem os autores expondo que:

Na tentativa de prover respostas e soluções a esses desafios, começam a surgir novos modelos de organizações, os quais têm como intuito a geração de valor social e/ou ambiental além do valor econômico. Esses empreendimentos apresentam produtos e formatos inovadores para atender a uma demanda da sociedade, e sua organização pode variar entre o modelo privado e o do terceiro setor. Entretanto, como novo campo de estudo, os negócios sociais também carecem de definições e consenso a respeito de uma terminologia única (2014, p.86).

Cada vez mais as empresas estão buscando agregar valor a seus produtos através de ações que despertem em seu público consumidor a ideia de responsabilidade socioambiental, convertendo suas virtudes em ações de proposição de extremo valor.

O que os empreendedores sociais veem e o que outros não veem. Onde outros veem problemas, ele vê oportunidades. O que para outros constituem círculos viciosos, para ele são os primeiros passos de seu projeto. O que para outros depende da sorte, para ele depende de si mesmo. O empreendedorismo social trabalha sobre a motivação e o comportamento do indivíduo a fim de fazer prender neles a ideia de geração de ações sociais.

Assim, na sociedade contemporânea, o desafio dos gestores é construir políticas que possam compatibilizar crescimento

econômico, promoção social e a sustentabilidade ambiental aliados com a questão democrática e a melhoria na qualidade de vida. A responsabilidade social está ligada ao tipo de relacionamento que terá com seus indivíduos. A natureza dessa relação vai depender muito das políticas, valores, culturas e da visão estratégica que existe dentro da organização.

Desta forma, as empresas devem reavaliar tanto onde focar, para quem focar a sua filantropia e na forma de como vão exercê-la, uma vez que Porter e Kramer (2005), afirma que uma empresa não opera de forma isolada da sociedade que a cerca. Assim, quanto mais relacionada estiver a melhoria social com a área de atuação da empresa, mais ela irá gerar benefícios econômicos, uma vez que este é o objetivo principal das organizações e a ação socioambiental passa a ser de fato, estratégica.

## 3. O CONTEXTO HISTÓRICO DA CIDADANIA E A CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

Mais uma vez, como em todos os momentos históricos de mudanças sociais e culturais as questões de cidadania são temas recorrentes. Acredita-se em um ângulo interessante para analisar as novas dinâmicas urbanas e desenvolver respostas para os desafios que se considera onde o espaço público e as relações entre a configuração e o exercício da cidadania como o estatuto permitem um conjunto de exercícios de direitos humanos e deveres cívicos, políticos e sociais dos cidadãos.

Para Arendt, analisada por Vieira (2001), trata-se essencialmente de prescrever na humanidade ações que levam à alienação de outros seres humanos a possibilidade de interações significativas, que requerem o acesso a mundos de significado compartilhado. Esta intuição fundamental deriva de jogos diferentes e especificações institucionalizados para garantir as condições, em vez de mera vida, mas a forma de realização específica, que envolve vida ativa.

Para Bobbio (2004) o espaço público é de domínio público social de uso coletivo e de multifuncionalidade. Fisicamente caracterizado pela sua acessibilidade, o que o torna um fator central. A qualidade do espaço público pode ser avaliada principalmente pela intensidade e qualidade

das relações sociais que facilita o misto por sua resistência e o comportamento dos grupos e a sua capacidade para estimular a identificação simbólica, expressão e integração cultural. Assim, é conveniente que o espaço público tenha algumas qualidades formais de continuidade, de desenho urbano e autoridade que ordena a mesma, a generosidade de suas formas, a sua imagem e suas matérias e adaptabilidade a diferentes usos através dos tempos.

Seguindo essa linha de pensamento Vieira (2001, p.79) complementa argumentando que: "O Estado e/ou mercado não podem mais se arrogar o monopólio de planejar e praticar ações sociopolíticas de interesse público deixando de fora a sociedade".

É evidente que o RSC é voltada para acordos que comprometem aos cidadãos a desenvolver uma maneira diferente de viver e de partilhar, para isso a RSC é expressa nos âmbitos políticos e jurídicos. O RSC não é somente benevolência, é uma exigência ética que compromete, o que vai no fundo do ser humano, que interroga as formas que vivem enquanto indivíduos e coletividade.

Assim, é claro que os direitos humanos exigem das empresas ações que beneficiem aos cidadãos colaboradores da mesma e daqueles que a circundam. Em seguida, a RSC não é um ato de caridade, mas de justiça. Mais que discutir sobre os fundamentos dos direitos humanos há que garanti-los (BOBBIO, 2004).

Porter e Kramer (2005) evidenciam que dentro das atividades de RSC de uma empresa, são especialmente relevantes os programas de ação social ou de filantropia, pelo impacto que têm sobre a reputação da empresa. Assim mesmo, as empresas com presença em diferentes países não só empreendem ações de filantropia em seus países de origem senão também em os países destinos de seus investimentos.

Esses mesmos autores defendem que a empresa deve propor e planificar estrategicamente sua ação social para conseguir que seus investimentos sociais redundem realmente em benefício dos acionistas. Este planejamento faz-se necessário já que em ocasiões a relação causa efeito entre investimento social e resultados empresariais podem não se produzir.

Desta forma, a RSC começa a conceber-se como um assunto de princípios e deveres éticos. A empresa moderna compreende que não pode ser limitado unicamente a oferecer bens e serviços, senão que deve incrementar seus objetivos considerando as necessidades e interesses dos grupos sociais que podem ser vistos afetados pela atuação empresarial.

Porter e Kramer (2005) apontam para uma nova realidade, na qual cada vez mais, se exige das empresas níveis cada vez mais alto de responsabilidade social. Quando mais a empresa doa, mais expectativas se criam. Sentindo-se obrigadas a fazer caridade, poucas empresas descobriram como fazê-la de forma eficaz. Partindo dessa nova realidade, os autores também questionam de quem deve ser a responsabilidade, da empresa ou de seus acionistas, ou por extensão seus funcionários (como pessoas físicas).

A Responsabilidade Social torna-se cada vez mais importante no contexto organizacional. Conforme os conceitos explicitados pelos autores, nota-se que as ações de responsabilidade social precisam ser incorporadas as empresas para que atinjam o sucesso desejado. Todavia, é preciso que essas organizações se apropriem de valores éticos para tratar das questões de responsabilidade social. O questionamento transita em torno das responsabilidades que os gestores deveriam assumir, bem como a definição inicial de Responsabilidade Social referia-se à obrigação dos gestores para seguir políticas, decisões e linhas de ação desejáveis em termos de objetivos e de valores da nossa sociedade.

É importante salientar, seguindo a concepção dos autores anteriormente citados, que o valor estratégico da filantropia não é anulado pela possibilidade de outras empresas copiarem. Continuam sendo substancias porque: continuará levando uma vantagem em relação à concorrência; há o compartilhamento dos custos; os líderes ficarão melhor posicionados e colherão mais frutos; quanto mais aumentar a demanda de um segmento, mais a empresa se beneficiará com a melhoria do contexto e aumentará o prestígio das empresas. Há então quatro itens para a geração de valor social por fundações filantrópicas: seleção dos melhores beneficiários, sinalização para os outros financiadores, melhora no desempenho dos beneficiários e avanço do conhecimento e da prática no setor. Tudo isso leva à empresa para um ciclo virtuoso de

desenvolvimento. Sendo assim, não há nenhuma contradição intrínseca a melhorar o contexto competitivo e ter um compromisso sincero com o avanço da sociedade.

Segundo Martin (2005), as empresas que querem transformar suas organizações em melhores empresas cidadãs enfrentam obstáculos, pois a RSC está sujeita às pressões do mercado. Desta forma, a matriz da virtude revela as forças que limitam sua oferta e propõe iniciativas capazes de aumentá-las. Ademais, nem sempre os interesses dos acionistas e os da comunidade são antagônicos. Manter o negócio no lado da lei é conduta desejável e imbuída de RSC.

A responsabilidade empresarial a qualquer momento parece ser insuficiente se pensado que as empresas não são melhores do que deveriam ser, uma vez que a oferta de virtude empresarial tende a crescer em paralelo com o desenvolvimento econômico. Há um lado positivo nisso, pois nivelar por cima os fundamentos do mundo civil (indução aos fabricantes a tomar iniciativas que nunca empreenderiam por conta própria), mas também pode nivelar por baixo (exemplo da NIKE). Contudo, a falta de padrões globais de fundamentos civis pode invalidar tentativas de ações coletivas na questão estrutural (MARTIN, 2005).

Kelm e Rentz (2011), também questionam se há a possibilidade de responsabilizar socialmente as organizações em função da tomada de posição (ou não) ou sobre questões socioambientais que para muitas destas organizações, podem inclusive fugir ao foco de seu negócio primeiro. Com relação ao conceito de responsabilidade este pode significar a atribuição de uma ação a um agente, considerado seu causador ou pode ser analisado partindo da premissa de liberdade (liberdade limitada). Desta forma, os autores colocam a legitimidade e o isomorfismo (isomorfismo competitivo - fruto de pressões do mercado e das relações de troca entre os integrantes de um dado espaço organizacional e o isomorfismo institucional, que inclui a luta por legitimidade como fatores vitais para a sobrevivência das organizações) como fatores vitais para a sobrevivência das organizações. Sob a perspectiva do isomorfismo pretende-se que ao final do ciclo, a empresa terá convertido uma ação que inicialmente era considerada estratégica, para uma postura habilitadora, estabelecendo assim, um novo ponto de competitividade. Não há dúvidas que o tema da

responsabilidade social corporativa ganhou espaço nos últimos anos e tem efetivamente influenciado a concepção de estratégias empresariais devido a sua influência nas ações de consumo.

Ferreira, Avila e Faria (2010) então exploram a premissa teórica que os consumidores percebem um benefício adicional (sentir-se bem por estar fazendo bem aos outros) na compra de produtos que estejam associados à RSC, uma vez, que cada vez mais os consumidores estão conferindo as empresas uma responsabilidade de geração de mudanças na sociedade que vai além de gerar o lucro, uma vez que a RSC engloba também a noção de que a empresa é responsável pelos efeitos de suas atividades dentro e fora dela e deve manter um permanente comprometimento com o bem-estar de seus empregados, clientes, comunidade local e da sociedade, o que engloba a preocupação com a preservação do meio ambiente.

Na busca por satisfazer o mercado, as empresas têm a oportunidade de atender ao desejo de seu consumidor de fazer o bem aos outros, enquanto atingem seus objetivos de negócios e, simultaneamente, dão elas próprias sua contribuição à sociedade.

#### 4. A GESTÃO SOCIAL

A gestão social tem sido definida como a construção de diversos espaços para a interação social. Trata-se de um processo que se leva a cabo em uma comunidade determinada e que se baseia na aprendizagem coletiva, contínua e aberta para o desenho e a execução de projetos que atendam necessidades e problemas sociais. Implica o diálogo entre diversos atores, como os governantes, as empresas, as organizações civis e os cidadãos.

O processo de Gestão Social requer aprendizagem conjunta e contínua para os grupos sociais, que lhes permite incidir no desenho das políticas públicas. Trata-se, em definitiva, da construção de um espaço de relação social e vínculos de relacionamento institucional, que se consegue mediante um conjunto de ações.

Tenório (2012, p. 29) aponta a gestão social “como uma proposta de um processo democrático de decisão e não apenas como um processo instituição de política e/ou ações em torno de carências sociais”.

Para Tenório (2007) nas palavras de Allebrandt (2012, p.158) “[...] o tema gestão social tem sido evocada nos últimos anos para acentuar a importância das questões sociais para os sistemas-governos, sobretudo na instituição de políticas públicas, assim como os sistemas-empresa no gerenciamento de seus negócios”. Nessa perspectiva Allebrandt explana que gestão social é

Uma expressão que se tornando cada dia de uso mais corrente, tanto no âmbito da academia, com a formação de diversos grupos de pesquisa e de extensão que passaram a estudar as práticas de gestão social presentes na sociedade, quanto no âmbito das práticas sociais atores, não apenas governamentais, mas, sobretudo, de Organizações Não Governamentais, associações, fundações, e inclusive iniciativas do setor privado que se exprimem nas noções de cidadania corporativa ou de responsabilidade social da empresa (2012, p. 159).

O gerenciamento social implica o diálogo entre diversos atores; como os governantes, as empresas, as organizações civis e os cidadãos para o bem-estar coletivo da comunidade e a recuperação econômica para a empresa.

Para Carrion (2012, p.268) a gestão social “veio para atender à necessidade de coordenar ações de atores que historicamente não tinham a tradição de interagirem de forma cooperativa, como o Estado, as organizações sociais, terceiro setor e as empresas [...]”.

Na concepção de Tenório (2005, p.102) a gestão social é um “[...] processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre participantes da ação- (em qualquer tipo de sistema social-público, privado ou de organização não governamental) ”.

## 5. MÉTODOS E RESULTADOS DAS AÇÕES

Em termos metodológicos, com vistas a obter aproximação com o campo de investigação, optou-se pela pesquisa exploratória e orientado pelo paradigma interpretativo (MORGAN, 2005) de dados quantitativos, a estratégia de pesquisa foi o estudo de caso (YIN, 2001).

Os 89 sujeitos participantes da pesquisa fazem parte da comunidade acadêmica do IES que é de aproximadamente 2.600 alunos, 90 professores e 40 colaboradores.

### 5.1 AS AÇÕES SOCIOAMBIENTAIS DESENVOLVIDAS DE JUNHO DE 2014 A JULHO DE 2015

#### 5.1.1 EDUCAÇÃO AMBIENTAL COMO EIXO TRANSVERSAL NO CENÁRIO ACADÊMICO

O projeto Educação Ambiental como eixo transversal no cenário acadêmico visa disseminar a necessidade da Recuperação da Mata Ciliar em conjunto com o processo de formação de indivíduos e a prática da cidadania. O ensino da educação ambiental nos cursos de ensino superior é fundamental, pois nesse período estão sendo formados profissionais, e essa formação deve estar aliada a formação da cidadania no ambiente escolar/acadêmico. Essa pesquisa/projetos de extensão tem por ora, objetivo de inserir ao meio acadêmico, temas já discutidos em sala de aula, no entanto, com enfoque diferenciado, onde os alunos vivenciam o processo de recuperação de áreas degradadas na prática. A educação ambiental é uma das formas de estabelecer esse vínculo: indivíduo e meio ambiente.

A implementação do projeto Educação Ambiental como eixo transversal no cenário acadêmico ocorreu no ano de 2012 e muitas ações foram efetivadas deste período para cá, o principal objetivo do projeto é promover e disseminar o interesse dos alunos na preservação ambiental, mobilizando e conscientizando a comunidade acadêmica para as questões ambientais, desenvolvendo o espírito de comunidade solidária, auxiliando na formação ética e no desenvolvimento de atitudes que contemplem as ações socioambientais, proporcionando assim fixação de carbono e emissões evitadas com base no isolamento de áreas para regeneração natural da mata ciliar e recuperação de rios e nascentes dos municípios da Região das Missões.

As atividades desenvolvidas sempre contam com parceria da comunidade e envolve diversos atores sociais, tais como: Prefeituras, Diretório Acadêmico de Ciências Contábeis, alunos, professores, voluntários e ONG Eco Global Missões, com o propósito de desenvolver ações que levarão aos indivíduos a identificação da necessidade que o ser



humano precisa preservar e conservar o meio ambiente.

Desde a sua implementação em 2012 várias ações foram desenvolvidas tais como: Formação de Monitores Ambientais: na qual foram capacitadas crianças que residem nas proximidades de áreas recuperadas para conservação das mesmas, em parceria com a Prefeitura de Santo Ângelo, ONG Eco Global Missões e Patrocínio: ELETROSUL.

Nas atividades de plantio de mudas foram, dentre os anos de 2012 a 2015, plantadas em torno de 600 mudas de árvores frutíferas e nativas nos municípios da região das Missões, tais como: Santo Ângelo, São Miguel das Missões e Cerro Largo. Além do plantio os integrantes do projeto também participam de mutirões ecológicos promovidos pelas prefeituras da região ao longo de cada ano.

Há mais de dois anos o Curso vem promovendo em parceria com a prefeitura de Santo Ângelo ações na semana do meio ambiente, essas promovem a disseminação do conhecimento dentre os estudantes sobre questões ambientais.

### 5.1.2 O PROJETO LIXO NO LIXO

O projeto Lixo no lixo surgiu de debates nas aulas que gerou a preocupação dos acadêmicos com o meio ambiente e da necessidade em desenvolver ações que pudessem em um primeiro momento, solucionar o descarte do lixo na IES. Após as constatações e o levantamento geral sobre os resíduos gerados, foi elaborado o projeto com o objetivo principal de conscientizar a comunidade acadêmica, com ações teóricas e práticas, da importância de recolher e depositar o lixo nos locais apropriados, possibilitando a reutilização e reaproveitamento destes resíduos.

O quadro 1 demonstra o que foi recolhido durante o segundo semestre de 2014 e primeiro de 2015 coletados por alunos e parceiros do IESA – Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo, sendo que é apenas representando o período letivo do IESA, com escala em unidades para o material coletado. Os materiais arrecadados foram latas de alumínio e embalagens plásticas.

Quadro 1: Arrecadação de material recicláveis 2014/2 e 2015/1

Mês	Coletas	M3	Mês	Coletas	M3
Junho/2014	2	2,4	Janeiro/2015	6	7,2
Julho/2014	6	7,2	Fevereiro/2015	5	6,0
Agosto/2014	8	9,6	Março/2015	24	28,8
Setembro/2014	8	9,6	Abril/2015	26	31,2
Outubro/2014	11	13,2	Mai/2015	26	31,2
Novembro/2014	10	12	Junho/2015	26	31,2
Dezembro/2014	9	10,8			
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>64,8</b>	<b>Soma/Parcial</b>	<b>103</b>	<b>135,6</b>

Fonte: Projeto Lixo no Lixo

Desde a implantação do projeto em junho de 2014 até o mês de dezembro do mesmo ano, houve 54 coletas dos resíduos para a reciclagem, com um montante total de 64,8 m<sup>3</sup> de volume, havendo uma média mensal no período de 9,26 m<sup>3</sup>. Ao analisar a progressão do volume coletado no Quadro 1, percebe-se que nos cinco primeiros meses aconteceu um contínuo crescimento da quantidade de materiais coletados. A média mensal de

coletas foi de 7,7, havendo uma média de metros cúbicos por coleta de 1,2.

No segundo ano da implantação, considerando o período parcial dos meses de janeiro a junho, os valores em número de coletas e metros cúbicos arrecadados são bem maiores que no período anterior. O volume total no período é de 135,6 m<sup>3</sup>, havendo uma quantidade de coleta mensal de 19,37 m<sup>3</sup>, ou seja, um aumento geral de

63,2% e uma média mensal de coleta com aumento de 179,3%.

O total coletado foi 200,4 m<sup>3</sup> de recicláveis até o encerramento do mês de junho de 2015, com um total de 167 coletas. A partir desses dados, pretende-se nos períodos seguintes aumentar tanto a quantidade de material coletado como a quantidade de coletas.

O projeto de recolhimento das tampinhas está indexado ao projeto Lixo no Lixo do IESA, como um incentivo aos alunos sob um aspecto social e interação com a sociedade. Santo Ângelo obteve 80 Kg de tampinhas em um período de 23 dias, no período de 2 de outubro a 25 de outubro de 2014. A coleta de tampinhas é parte integrante de um projeto com ampla abrangência envolvendo o Mercosul.

Após o recolhimento dessas tampinhas, trituração para a transformação em grânulos, prensagem e transformação em produtos para a venda, obteve-se um lucro de \$: 1.772.000,00 para a construção do novo Centro de Atención Integral del Paciente

Oncológico del Garrahan, no qual o Projeto Lixo no lixo é parceiro.

No mês de outubro de 2014 o projeto Lixo no lixo, incorporou uma nova etapa. Foi lançado o Caça Tampinhas do Mercosul. Socialização junto a Escola Sepé Tiaraju, o projeto Caça Tapitas objetivou reunir o maior número de tampinhas plásticas. Em 23 dias foram arrecadadas 37 mil tampinhas.

O material arrecadado foi levado a Paso de Los Libres (AR), em uma campanha internacional em benefício a Fundação Garrahan. Com a arrecadação a fundação pode ser incluído no Guinness Book, com a arrecadação total de 477.172,5 kg de tampinhas.

Todo o material arrecadado no evento, foi transformado em utensílios como bacias, pás e baldes, depois de vendidos e os valores arrecadados serão revertidos para construção de um novo centro oncológico infantil, do Hospital Garrahan (Buenos Aires - Argentina) que atende gratuitamente crianças com problemas de câncer.

Quadro 2-Arrecadação de tampinhas

Acadêmicos e professores IESA	Alunos colégio Sepé	Empresas Ponto de coleta	Número de cidades participantes	Entidades parceira	Total 1º sem. 2015
2100	300	12	23	SMED 14ª SED SEMAN SOS VIDA	40.000

Fonte: Projeto Lixo no Lixo

No período de março a junho de 2015 já foram arrecadadas em torno de 40 mil tampinhas que foram recolhidas pelos acadêmicos do IESA, comunidade em geral, em 12 empresas que são ponto de coletas na cidade, mais 3 empresas em outras cidades do estado, bem como, de pessoas de outros estados do Brasil.

### 5.1.3 ECODESIGN: PRODUÇÃO DE CONTÊINER COM MATERIAIS RECICLÁVEIS PARA COLETA DE PLÁSTICO E METAS

A necessidade de incrementar a sustentabilidade em todas as ações tem desencadeado a busca de produtos sustentáveis, que não poluam o meio

ambiente e minimizem a utilização de recursos não renováveis.

Promover o desenvolvimento sem prejudicar o meio ambiente é uma preocupação que vai durar para os próximos anos. as preocupações ambientais e econômicas estimularam o *design* de novos materiais nos mais diversos ramos, e são especialmente atraentes os materiais recicláveis e os novos materiais, em que uma boa parte é baseada em recursos naturais renováveis evitando novas pressões sobre o meio ambiente.

O desenvolvimento de produtos com o uso de materiais alternativos, tais como os materiais recicláveis não se dão apenas com o objetivo de reduzir custos, mas uma combinação entre

reduzir o impacto ambiental, minimizar os custos garantir a funcionalidade do produto.

A utilização de resíduos na fabricação de materiais pode resultar em vantagens do ponto de vista ambiental e econômico. Consistem em uma alternativa de matéria-prima para todos os setores industriais, contribuindo para a redução da extração/industrialização de novos recursos naturais.

Neste sentido, o projeto teve como objetivo desenvolver um contêiner com materiais recicláveis promovendo o desenvolvimento sustentável em uma faculdade. Na fase inicial realizou-se um *brainstorming* de várias propostas de contêiner tendo como base o *ecodesign*.

Na fase 2 realizou-se uma triagem das ideias e definiu-se que os materiais reciclados utilizados para a produção do contêiner sustentável seriam litros de politereftalato de etileno (PET), pallets de madeira descartados pelas indústrias e retalhos de tecido. Após esboçou-se a estrutura do contêiner a partir de pallets de madeira.

Na fase 3 partiu-se para a coleta dos materiais na sociedade e nas indústrias locais, no mesmo momento divulgando o projeto e a importância da conscientização sobre a sustentabilidade ambiental. Após a coleta os materiais foram devidamente selecionados e identificados para então iniciar a produção do contêiner

O desenvolvimento do contêiner utilizando materiais recicláveis foi satisfatório, além de aumentar o grau de sensibilização e capacitação da sociedade acadêmica a respeito das questões ambientais. Ainda, após a finalização do estudo e realização das análises dos resultados constatou-se uma economia de 10,2 % do tempo estimado para a realização do projeto.

## 6. CONCLUSÃO

A Responsabilidade Social Corporativa é e será, em os próximos anos, um dos principais elementos distintivos e a principal vantagem competitiva, que lhe brindará às empresas melhores oportunidades de negócio e de projeção e reconhecimento de parte do mercado. O que redundará, a sua vez, em múltiplas vantagens para os trabalhadores e a comunidade em geral.

A Constituição Brasileira promulgada em 1988 estabeleceu que todas as pessoas têm o direito de dispor de um meio ambiente equilibrado, que possibilite ao povo qualidade de vida. Instituiu também que, cabe ao poder público “promover a educação ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente.” (Art.225, inciso 5).

Para o cumprimento do que a Constituição Federal prevê, compete ao Poder Público preservar e restaurar os processos ecológicos essenciais e prover o manejo ecológico das espécies e ecossistemas. Desta forma, é necessário que o poder público exija de acordo com a lei, estudo prévio de impacto ambiental a certas atividades, para que o meio ambiente seja preservado. Assim, o Estado deve agir por meio de seus órgãos ambientais em defesa do meio ambiente para evitar sua degradação, utilizando de todos os instrumentos à sua disposição e usar do poder/dever de polícia ambiental.

As políticas públicas têm recentemente, priorizado a conservação da biodiversidade, em virtude das consequências que uma onda de extinções poderia causar no funcionamento dos ecossistemas e seus consequentes serviços ambientais.

No entanto, o Estado de forma isolada não consegue arcar com os custos do uso ineficiente dos recursos, que são causados por ações individuais e empresariais. Desta forma, aos consumidores dos recursos naturais cabe o uso eficiente destes recursos e às instituições de ensino, a educação ambiental.

As organizações socialmente responsáveis são capazes de integrar sua visão, missão, estratégia e objetivos organizacionais com um modelo de intervenção social responsável. Seu objetivo é atingir o equilíbrio entre a responsabilidade socioambiental e seu objetivo empresarial com o fim de obter vantagem competitiva no futuro.

Os projetos resultaram em ações positivas de conscientização dos acadêmicos e demais envolvidos. O desenvolvimento do contêiner utilizando materiais recicláveis foi satisfatório, além de aumentar o grau de sensibilização e capacitação da sociedade acadêmica a respeito das questões ambientais. Ainda, após a finalização do estudo e realização das análises dos resultados constatou-se uma economia de 10,2 % do tempo estimado para a realização do projeto. O projeto Lixo no lixo

envolveu o público interno e externo e a comunidade do entorno na temática ambiental. Entidades da região solicitaram a inclusão no recebimento do material reciclável, outras organizações sociais solicitaram palestras e socialização do projeto, além de escolas e empresas como pontos de coletas de tampinhas. O projeto educação ambiental como eixo transversal no cenário acadêmico, além de inserir o aluno no espaço de recuperação da mata ciliar proporcionou ao acadêmico o estudo da questão ambiental na região.

Enfim, pode-se identificar elementos que determinam iniciativas do curso com relação a sua responsabilidade socioambiental. Ademais, percebeu-se que há uma grande pressão por parte da sociedade em responsabilizar as empresas por tomarem iniciativas que proporcionem uma melhoria na sociedade ou que ao menos deem conta dos danos causados na produção de seus produtos. Desta forma, as empresas necessitam aliar seus objetivos econômicos com os sociais.

## REFERÊNCIAS

- [1]. ALLEBRANDT, Sérgio L.; SIEDENBERG, Dieter R.; SAUSEN, Jorge O.; DECKERT, Cristiele T. Gestão social e cidadania deliberativa: uma análise da experiência dos Coredes no Rio Grande do Sul, 1990-2010. In: CadernoEBAPE.BR, v. 9, nº 3, artigo 11, Rio de Janeiro, Set. 2011 p. 945-945.
- [2]. ALLEBRANDT, Sérgio; L.; DECKERT, Cristiele, T.; OLIVEIRA, José R. Gestão Social no contexto de políticas públicas federais: leituras da experiência no Território da Cidadania Noroeste Colonial. In: CANÇADO, Airton, C. TENÓRIO, Fernando, G. JR, SILVA Jeová, T. (orgs.) Gestão Social: aspectos teóricos e aplicações. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012, p. 157-192.
- [3]. BOBBIO, N. A era dos direitos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- [4]. BRASIL, Constituição Federal. LEI 9.795, 1999, art. 1º.
- [5]. BRASIL. DECRETO FEDERAL 7.404/10, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2010. Regulamenta a Lei no 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, cria o Comitê Interministerial da Política Nacional de Resíduos Sólidos e o Comitê Orientador para a Implantação dos Sistemas de Logística Reversa, e dá outras providências.
- [6]. Brasil. LEI FEDERAL 12.305/10, DE 02 DE AGOSTO DE 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências.
- [7]. CARRION, Rosinha, M. A contribuição da gestão social para o desenvolvimento. In: CANÇADO, Airton, C. TENÓRIO, Fernando, G. JR, SILVA Jeová, T. (orgs.) Gestão Social: aspectos teóricos e aplicações. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012, p.261-272.
- [8]. FERREIRA, D.A ; AVILA, M., FARIA,M.D. Efeitos da responsabilidade social corporativa na intenção de compra e no benefício percebido pelo consumidor: um estudo experimental. RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo, vol. 45 (93), pg. 285-296, jul/ago/set -2010.
- [9]. KELM, M.L; RENTZ, C.M. Reflexões acerca da institucionalização das iniciativas sócio ambientais das organizações. 2011. Workpaper.
- [10]. MARTIN, R. L. A matriz da virtude: cálculo do retorno sobre a responsabilidade social das empresas. In: Ética e responsabilidade social nas empresas, pg.99-117. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- [11]. PORTER, M. E; KRAMER, M. R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. In: Ética e responsabilidade social nas empresas, pg. 134-166. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- [12]. ROSELEN, Talita; TISCOSKI, Gabriela Pelegrini; COMINI, Graziella Maria. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. RIGS-Revista Interdisciplinar de Gestão Social. jan./abr. 2014, v.3n.1 p. 85-105.
- [13]. TENÓRIO, Fernando; G (org). Cidadania e desenvolvimento local: critérios de análise. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- [14]. \_\_\_\_\_ (Re) visitando o conceito de Gestão Social. In: Desenvolvimento em questão. Revista do programa de mestrado em desenvolvimento. Ano 3, nº 6. Ijuí: Ed Unijuí. 2005, p.101-124.
- [15]. VIEIRA, L. Os Argonautas da Cidadania- a sociedade civil na globalização. São Paulo: Editora Record, 2001.

# Capítulo 5

## *ANÁLISE DO PERFIL EMPREENDEDOR DE ESTUDANTES DE CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DA CIDADE DE VOLTA REDONDA*

*Marcellus Henrique Rodrigues Bastos*

*Cecilia Toledo Hernández*

**Resumo:** O ensino do Empreendedorismo destaca-se como um dos recursos utilizados para a formação de novos empreendedores. Porém observa-se certa dificuldade na hora de se avaliar a eficiência do ensino-aprendizagem desse tema. Existem vários modelos de avaliação com particularidades específicas e a escolha depende de múltiplos fatores, onde tipo de sujeito a ser pesquisado tem importante peso. Assim, o objetivo deste trabalho foi analisar as diferenças entre o perfil empreendedor de alunos ingressantes e concluintes de cursos de Administração da cidade de Volta Redonda com o intuito de avaliar o ensino de empreendedorismo nos referidos cursos. Como resultado identificaram-se comportamentos diferentes, quanto à importância das características empreendedoras inerentes ao perfil empreendedor, e valores baixos de prioridade para aspectos que devem ser relevantes em empreendedores para cada Instituição de Ensino Superior, o que pode evidenciar que o tema do empreendedorismo é abordado de forma diferente.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Ensino de Empreendedorismo. Perfil Empreendedor.

## 1. INTRODUÇÃO

O termo empreendedorismo vem sendo discutido em diferentes áreas de pesquisa devido ao seu papel na economia e no desenvolvimento regional e, por conta de sua peculiaridade, que é tratar da criação de negócios por sujeitos empreendedores (DEGEN, 2009; HISRICH et al., 2009).

Estudos sugerem que os sujeitos empreendedores apresentam características e comportamentos comuns (CASSON, 1982). McClelland (1961) classifica os empreendedores como: confiantes, perseverantes, diligentes, habilidosos, criativos, visionários, versáteis e perceptivos. Estudos posteriores de McClelland e Winter (1971) expõem que, para uma pessoa ser empreendedora deve trazer consigo determinadas características comportamentais empreendedoras (CCEs): Independência, autoconfiança, persuasão, rede de contatos, monitoramento e planejamento, estabelecimento de metas, busca de informações, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, busca de oportunidade, iniciativa e comprometimento. Outras características como: foco na geração de valor, protagonismo, energia, rebeldia de padrões, capacidade de diferenciar-se, líderes e formadores de opinião, bem relacionados, organizados e planejadores são mencionadas por outros autores (DOLABELA, 2008; DORNELAS, 2008).

Moraes (2000) defende que alguns indivíduos nascem empreendedores, outros necessitam de maior esforço para desempenhar tal papel. Tal afirmação pressupõe a ideia de que as CCEs são qualidades e valores que acompanham o sujeito empreendedor durante a sua vida, porém há outras características que podem ser adquiridas. A partir dessa definição, o ensino de empreendedorismo e seu foco na capacitação torna-se relevante para o entendimento do perfil de indivíduos interessados em empreender.

De acordo com Souza et al. (2004) o perfil empreendedor pode ser desenvolvido no processo do ensino e aprendizagem. O ensino do empreendedorismo é tido mais como um processo de desenvolvimento de habilidades e atitudes do que como um processo de transmissão de conhecimento. Neste aspecto, a educação empreendedora direciona seus esforços ao aprendizado do

empreendedorismo nos diferentes níveis de ensino, com ênfase no ensino superior.

Lavieri (2010) aborda que a origem do ensino de empreendedorismo está associada aos cursos de Administração de empresas como uma necessidade prática. O enfoque utilizado pelas escolas de Administração quanto à formação de empreendedores é voltado, em sua maioria, à orientação dos alunos para a formação de executivos e gerentes de organizações, em detrimento do estímulo à abertura de novos negócios para o atendimento das necessidades da realidade social e econômica do país. Contudo, surge outra visão, diferente da visão única da formação de administradores para grandes corporações a partir das novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), promulgada em 2005, onde habilidades e competências como determinação, criatividade e disposição para mudanças foram inseridas no perfil dos administradores (ROCHA, 2012).

Outro aspecto importante nesta temática e que não tem obtido consenso entre estudiosos do tema é o referido à maneira de avaliar o ensino de empreendedorismo. São encontradas literaturas com vários modelos e critérios de medição na avaliação da efetividade da educação empreendedora, como, por exemplo, abertura de empresas, intenção de iniciar um novo negócio, perfil empreendedor, orientação empreendedora, aptidão e potencial empreendedor (MCGEE et al., 2009; SILVA et al., 2009; CUBICO et al., 2010; SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009).

Dentre esses modelos, os mais usados para avaliar o ensino do empreendedorismo em estudantes são: a intenção de iniciar um novo negócio e o modelo do perfil empreendedor.

Este último serve de base para a realização deste trabalho que tem por objetivo analisar as diferenças entre o perfil empreendedor de alunos ingressantes e concluintes de cursos de Administração da cidade de Volta Redonda com o intuito de avaliar o ensino de empreendedorismo nos referidos cursos.

O artigo está organizado em 5 seções. Inicia-se pela introdução ao assunto pesquisado, na seção 2 apresentam-se alguns conceitos sobre empreendedorismo, formas de ensino e avaliação do perfil empreendedor. Na seção 3 aborda-se o método de pesquisa utilizado. A seção 4 mostra os resultados da pesquisa. Já na seção 5 foram apresentadas as considerações finais, contribuições e

limitações da pesquisa e por fim aparecem as referências bibliográficas utilizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EMPREENDEDORISMO E PERFIL EMPREENDEDOR

Apesar do consenso da importância que tem o empreendedorismo no desenvolvimento econômico de um país, esse consenso não existe quando a questão é chegar a uma definição exata.

Para Bull e Willard (1993) o empreendedorismo ocorre quando quatro condições básicas são alcançadas: motivação frente às tarefas, conhecimento, expectativa de ganho pessoal e, suporte do ambiente externo.

Para Longenecker et al., (1997) em uma atividade empreendedora, a liberdade ou autonomia é um fator fundamental para a concretização dos objetivos do empreendimento, aliado aos recursos, às estratégias de ação, como também à busca de oportunidades relevantes ao negócio.

Baron e Shane (2007) entram no campo da discussão e defendem que o empreendedorismo é definido como um processo que se move por fases distintas, mas intimamente relacionadas, que são: o

reconhecimento de oportunidades, a decisão de ir em frente e reunir os recursos básicos para o início do processo, lançar um novo empreendimento, fazer a concepção de sucesso desse empreendimento e ter as recompensas sobre ele.

Qualquer que seja a definição de empreendedorismo existe um elemento chave, o “empreendedor”.

Schumpeter (1985) enfatiza a importância dos empreendedores para o processo de desenvolvimento econômico, com a criação de novos negócios e geração de empregos fundamentando parte da essência inovadora e de mudança que envolve o ato de empreender. Fillion (1991) define o empreendedor como “alguém que concebe, desenvolve e realiza visões”. Para Dornelas (2001) “o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”.

Pesquisas sobre a identificação dos traços mais fortes das características da personalidade e comportamento empreendedor têm sido conduzidas por diferentes pesquisadores para determinar o perfil empreendedor. O Quadro 1 lista um conjunto destas características divididas em fatores psicossociais, ambientais e econômicos.

Quadro 1. Fatores psicossociais, ambientais e econômicos de comportamentos, atitudes e ações empreendedoras

Fatores psicossociais	Fatores ambientais e econômicos
Iniciativa e independência	Capacidade de trabalhar grupos de apoio
Criatividade	Capacidade de buscar investidores
Persistência	Capacidade de superar obstáculos pela conjuntura econômica
Visão de longo prazo	Capacidade de trabalhar com escassez financeira
Autoconfiança e otimismo	Capacidade de superar obstáculos burocráticos do meio externo
Comprometimento	Capacidade para boa escolha de localização
Padrão de excelência	Maior utilização da tecnologia
Persuasão	Conhecimento do mercado e capacidade de utilizá-lo
Necessidade de realização	Construção de rede de informação
Coletividade	Capacidade de se trabalhar em conjunto
Formação	Capacidade ou conhecimento adquirido com o tempo por meio da educação

Fonte: adaptado de Degen (1989); Fillion (1991); Schumpeter (1978); Dolabela (1999).

A partir dos referenciais teóricos citados (Quadro 1), Schimidt e Bohnenberger (2009),

extraíram características e atitudes comuns, presentes diretamente ou indiretamente na

personalidade empreendedora. Estas características foram conceituadas com o intuito de sustentar o processo de elaboração de um instrumento de medição que posteriormente foi utilizado por Rocha (2012)

e Rocha e Freitas (2014). O Quadro 2 mostra as características propostas por Schmidt e Bohnenberger (2009) para avaliar o perfil empreendedor divididas em seis (6) dimensões e 22 variáveis.

Quadro 2. Dimensões e variáveis que caracterizam o perfil empreendedor

Dimensões/Critérios	Variáveis/Subcritérios
Autorrealização (C1)	S1) Frequentemente detecto oportunidades de negócio no mercado.
	S2) Creio que tenho uma boa habilidade em detectar oportunidades de negócio no mercado.
	S3) Tenho controle sobre os fatores para minha plena realização profissional.
	S4) Profissionalmente, me considero uma pessoa muito mais persistente que as demais.
	S5) Sempre encontro soluções muito criativas para problemas profissionais com os quais me deparo.
Líder (C2)	S6) Tenho um bom plano da minha vida profissional.
	S7) Frequentemente sou escolhido como líder em projetos ou atividades profissionais.
	S8) Frequentemente as pessoas pedem minha opinião sobre assuntos de trabalho.
	S9) As pessoas respeitam minha opinião.
Planejador (C3)	S10) Me relaciono muito facilmente com outras pessoas.
	S11) No meu trabalho, sempre planejo muito bem tudo o que faço.
	S12) Sempre procuro estudar muito a respeito de cada situação profissional que envolva algum tipo de risco.
Inovador (C4)	S13) Tenho os assuntos referentes ao trabalho sempre muito bem planejados.
	S14) Prefiro um trabalho repleto de novidades a uma atividade rotineira.
Assume riscos (C5)	S15) Gosto de mudar minha forma de trabalho sempre que possível.
	S16) Me incomoda muito ser pego de surpresa por fatos que eu poderia ter previsto.
	S17) Eu assumiria uma dívida de longo prazo, acreditando nas vantagens que uma oportunidade de negócio me traria.
Sociável (C6)	S18) No trabalho, normalmente influencio a opinião de outras pessoas a respeito de um determinado assunto.
	S19) Admito correr riscos em troca de possíveis benefícios.
	S20) Meus contatos sociais influenciam muito pouco a minha vida profissional.
	S21) Os contatos sociais que tenho são muito importantes para minha vida pessoal.
	S22) Conheço várias pessoas que me poderiam auxiliar profissionalmente, caso eu precisasse.

Fonte: Schmidt e Bohnenberger (2009).



## 2.2 ENSINO DE EMPREENDEDORISMO

Filion (2001) defende a importância do ensino de empreendedorismo, contudo, o mesmo não pode ser ensinado como outras matérias isoladas. O autor argumenta que, para ensinar o empreendedorismo, é necessário o desenvolvimento de programas e cursos com sistemas de aprendizado e experimentação, que sejam adaptados a esse campo de estudo, proporcionando ao estudante a estrutura de contextos reais, que o auxilie na compreensão das diferentes etapas de seu desenvolvimento.

Estudos realizados por Martin et al., (2013) mostram que a formação do capital humano a respeito das atividades de educação e treinamento voltada para o empreendedorismo pode ter relação com a criação e o desenvolvimento de empresários. Para Oliveira (2014), é possível ensinar empreendedorismo, sendo que tal aprendizado deve ser adaptado à lógica do campo de estudo.

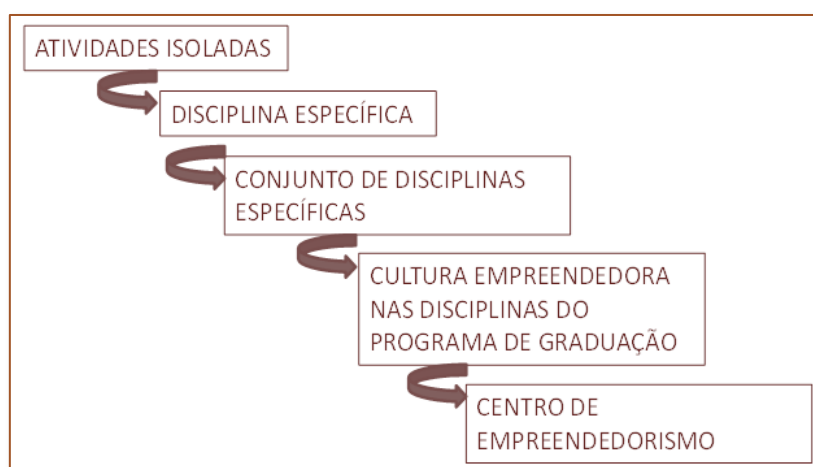
No âmbito das discussões sobre as formas e maneiras direcionadas ao ensino do empreendedorismo, deve-se considerar as pesquisas feitas por Guimarães (2002) em escolas Americanas, onde o autor verifica as principais metodologias de ensino e os conteúdos programáticos mais utilizados para a disciplina de empreendedorismo. A pesquisa aborda que, predominantemente, são conteúdos voltados ao planejamento e à criação de novas empresas que analisam o

perfil, as habilidades e o comportamento dos empreendedores para a viabilização do processo. Quanto às metodologias para o ensino do empreendedorismo, são usados depoimentos de empreendedores de sucesso, estudos de caso e planos de negócios, aspectos estes que serão explicitados no próximo tópico.

Pesquisadores e estudiosos da educação empreendedora, defendem uma linha de trabalhos pedagógicos mais direcionados à prática como a mais apropriada ao ensino de empreendedorismo. A aula tradicional pode ser usada para transferência de conhecimentos teóricos e utilizar, além disso, recursos pedagógicos mais práticos e dinâmicos para o desenvolvimento do empreendedor. (RUSKOVAARA et al., 2010; PETERSON; LIMBU, 2010).

A Figura 1 mostra os estágios de programas para o desenvolvimento da educação empreendedora propostos por Andrade e Torkomian (2001). Os autores estabelecem que a Educação Empreendedora é o processo que tem como objetivo o desenvolvimento do ser humano no âmbito da identificação e aproveitamento de oportunidades e sua posterior transformação em realidade, contribuindo assim para a geração de valores financeiros, sociais e culturais para a sociedade na qual está inserido.

Figura 1. Estágios da Educação Empreendedora



Fonte: Adaptado de Andrade e Torkomian (2001)

## 2.3 AVALIAÇÃO DO ENSINO DE EMPREENDEDORISMO

Carvalho e Zuanazzi (2003) avaliaram as CCEs em discentes de cursos de Administração e sua relação com as expectativas do ensino de empreendedorismo. Os resultados mostraram que, aqueles estudantes que tinham um negócio próprio ou tinham a intenção de abrir um negócio se interessaram mais pela disciplina de empreendedorismo e apresentaram maiores índices de CCEs em aspectos como correr riscos calculados, quando comparados com aqueles que não tinham a intenção de abrir negócio próprio ou estavam desempregados.

Neste sentido Carvalho e González (2006) propõem um modelo explicativo sobre a intenção empreendedora, com ênfase nos elementos acadêmicos, demográficos e os envolventes, familiar e social, mas somente explicam as relações diretas entre esses elementos e colocam como limitação o estudo das relações indiretas.

Boyles (2012) comenta que o enfoque dos modelos que utilizam a intenção de abrir novos negócios ultrapassa as barreiras das Instituições de Ensino Superior (IES), porque podem ser incluídos outros fatores, tais como ambientais, pessoais, parentesco com empreendedores, nível social e educacional, isto faz com que esse modelo não seja o mais adequado para avaliação da aprendizagem do empreendedorismo de estudantes de graduação.

Há outros trabalhos na literatura que propoem modelos que utilizam o perfil empreendedor como forma de avaliar o ensino de empreendedorismo. Estes modelos exploram a relação entre o desenvolvimento do perfil empreendedor e a educação empreendedora e têm sido usados na avaliação de grupos, ambientes e gêneros (GUIMARÃES, 2002; ROCHA; FREITAS, 2014; PEÑALOZA et al., 2008), na análise de relacionamentos (CORREIA; VALE, 2014), para fazer comparações entre práticas pedagógicas do ensino em diferentes países (FERREIRA et al., 2006), para avaliar modelos de processos acadêmicos e para identificar os impactos do ensino do empreendedorismo e motivações (OOSTERBEEK et al., 2011).

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi realizado em três (3) IES da cidade de Volta Redonda que ministram o curso de Administração. A escolha das IES foi motivada por serem centros de ensino que ministram os cursos de Administração há vários anos, portanto, podem ter experiência nos processos de ensino e aprendizagem.

Neste trabalho foram usadas entrevistas e questionários com perguntas abertas e fechadas que permitiram análises numéricas e de texto. Para elaborar o questionário primeiramente foram entrevistados os coordenadores dos cursos de Administração das IES estudadas. Isto possibilitou obter as características dos cursos para poder definir a aplicabilidade do questionário a ser usado, assim como as mudanças que seriam necessárias realizar no instrumento de coleta de dados.

A informação obtida com estas entrevistas auxiliou no direcionamento posterior para a divisão dos grupos de alunos que participaram da pesquisa, os quais foram denominados como Grupo I (Iniciantes) e Grupo II (Concluintes). O Grupo I formado por alunos do 1º e 2º período, chamados de alunos iniciantes porque ainda não participaram ou participaram em menor medida de atividades de formação empreendedora. O Grupo II, formado pelos alunos do 7º e 8º período, chamados de alunos concluintes porque já participaram de atividades de formação em empreendedorismo. Em cada IES foram pesquisados ambos os grupos. Estas entrevistas também foram decisivas para buscar explicações sobre o comportamento observado no levantamento de dados junto aos estudantes.

O questionário utilizado para o levantamento de dados junto aos estudantes foi dividido em duas partes: uma para determinar o perfil empreendedor, que utilizou como base o modelo composto por seis (6) características e 22 variáveis (Quadro 2) proposto e validado por Schmidt e Bohnenberger (2009) e utilizado posteriormente por Rocha (2012) e por Rocha e Freitas (2014) e a outra parte formada por perguntas gerais que permitiram levantar características socioacadêmicas dos estudantes e a participação dos mesmos em atividades de formação empreendedora em cada IES.

## 4. RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS GRUPOS PESQUISADOS

A seguir é apresentado o Quadro 3 com um resumo com algumas das características do referido curso em cada IES identificadas com as letras “A”, “B” e “C”.

Como pode ser apreciado o tempo de funcionamento dos cursos de Administração nas referidas IES é similar. As diferenças fundamentais estão na matriz curricular o que pode conduzir a resultados diferentes.

Quadro 3 - Características dos cursos de Administração de cada IES

IES	Características dos cursos de administração
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O curso tem aproximadamente 10 anos de atividades.</li> <li>• A matriz curricular conta com duas disciplinas específicas de empreendedorismo que são ministradas no 4º e 5º períodos.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O curso tem 12 anos de atividades.</li> <li>• Na matriz curricular atual não existem disciplinas específicas de empreendedorismo.</li> <li>• Existem outras disciplinas da grade curricular que incorporam conceitos de empreendedorismo (1º, 6º e 7º períodos).</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O curso tem 10 anos de atividades.</li> <li>• A matriz curricular conta com uma disciplina específica de empreendedorismo ministrada no 2º período.</li> <li>• Diferentes disciplinas (obrigatórias e optativas) contemplam atividades de formação empreendedora.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

A Tabela 1 mostra os valores percentuais das respostas para cada grupo e IES, quando perguntados sobre a participação em

atividades práticas de empreendedorismo (aqui foi definido no questionário que eram atividades promovidas pelas IES).

Tabela 1. Participação em atividades práticas sobre empreendedorismo

IES	Grupos	Plano de Negócios	Incubadoras de empresas	Projetos	Simulados	Palestras	Aulas Práticas
A	I	0,00%	0,00%	3,51%	0,00%	3,51%	0,00%
	II	29,55%	4,55%	2,27%	0,00%	15,91%	4,55%
B	I	5,71%	0,00%	2,86%	0,00%	5,71%	2,86%
	II	14,71%	0,00%	0,00%	17,65%	16,18%	2,94%
C	I	5,26%	0,00%	10,53%	2,63%	2,63%	2,63%
	II	9,62%	1,92%	11,54%	11,54%	3,85%	1,92%

Fonte: Elaborado pelos autores(2016)

De maneira geral, os resultados mostram pouca participação dos estudantes em atividades práticas de formação empreendedora. A elaboração de “Plano de

negócio” é um tema abordado em cada IES, por esse motivo aumenta para o Grupo II. A participação em “Projetos” (pesquisa e extensão) somente tem destaque na IES “C”.

Este comportamento já tinha sido colocado pelo coordenador. Os valores não são altos porque são atividades que somente envolvem alguns estudantes, mas demonstra que a IES “C” trabalha este aspecto. Os “Simulados” fazem parte de conteúdos de outras disciplinas que utilizam os jogos de empresa como forma de ensino prática, mas os estudantes que participam reconhecem a importância para desenvolver o perfil empreendedor. As “Palestras” são atividades realizadas com maior frequência nas IES “A” e “B”. Também neste caso, os coordenadores dos cursos de graduação entrevistados tinham colocado estas atividades como positivas na formação de características empreendedoras nos referidos cursos.

Resultados similares foram obtidos por Rocha (2012), as atividades práticas sobre o tema de Empreendedorismo são escassas, destacando que a aula tradicional (teórica e expositiva) tem sido o modelo mais usado de forma geral nos cursos de graduação.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL EMPREENDEDOR DOS GRUPOS PESQUISADOS

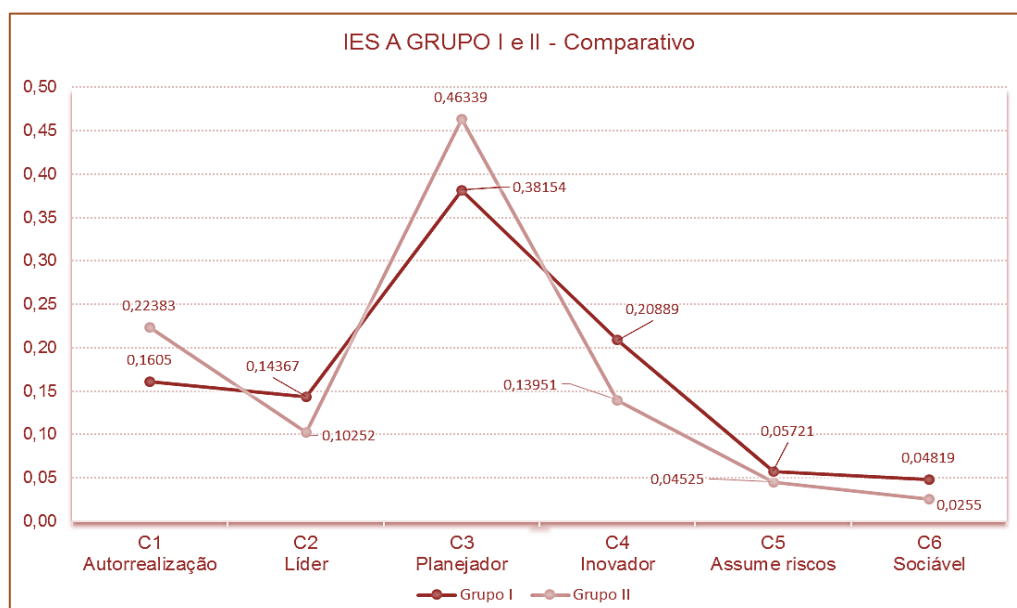
Com as informações obtidas da aplicação dos questionários aos grupos de alunos foram

construídos 3 (três) gráficos que mostram o comportamento das dimensões do perfil empreendedor: o Gráfico 1 (para a IES “A”), o Gráfico 2 (para a IES “B”) e o Gráfico 3 (para a IES “C”).

Como pode ser apreciado no Gráfico 1, a dimensão C3 é a mais importante para ambos os grupos, mas as dimensões C1, C2 e C4 mudam a ordem do Grupo I para o Grupo II, C2 e C4 diminuem a importância quanto a importância de C1 aumenta.

Nesta IES “A” são oferecidas a disciplinas de Empreendedorismo no 4º e 5º período, o coordenador explica que não existe transversalidade de conteúdos sobre empreendedorismo entre as diferentes disciplinas e que a abordagem do tema se dá fundamentalmente mediante atividades isoladas que dependem da iniciativa dos professores. É avaliado como positivo as atividades de extensão que acontecem durante toda a vida acadêmica dos estudantes, fundamentalmente palestras coordenadas pela Associação Comercial Industrial e Agropastoril de Volta Redonda – ACIAP-VR onde é incentivado o planejamento pessoal e a busca pela identificação das necessidades de capacitação para poder identificar oportunidades.

Gráfico 1 - Importância das dimensões do perfil empreendedor para a IES “A”



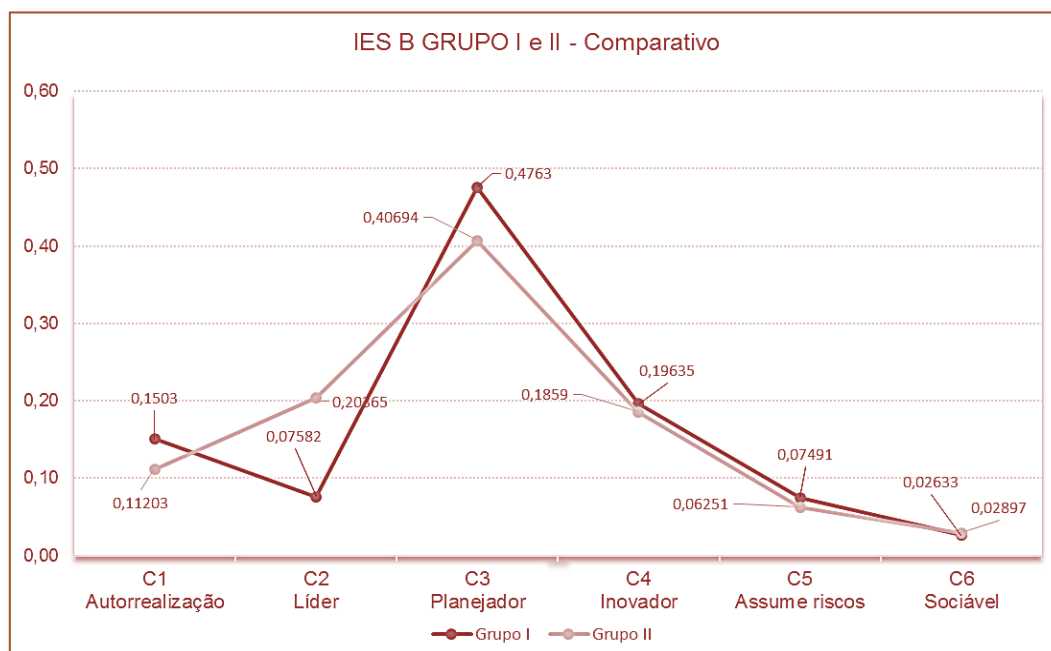
Fonte:Elaborado pelos autores(2016)

Isto explica em certa medida o resultado obtido, as dimensões C3 e C1 tem um incremento na importância do Grupo II (alunos concluintes), desta forma as atividades educacionais desenvolvidas pela IES “A” podem estar contribuindo para o desenvolvimento destas duas características.

No Gráfico 2 da IES “B” pode ser observado que a dimensão C3 continua sendo a mais importante na opinião dos estudantes de ambos os grupos pesquisados, mas diferentemente das outras IES o valor de importância para os alunos concluintes, Grupo II, é menor que para os alunos iniciantes, Grupo I. Também a dimensão C2 tem um comportamento diferente porque aumenta seu valor de importância de 7,58% do Grupo I, para 20,36% no Grupo II, sendo esta a maior mudança de importância que se manifesta em todas as dimensões.

Procuradas as possíveis causas desse comportamento, verificou-se que na IES “B” a matriz curricular do curso de Administração, também tem diferenças quando comparada com as IES “A” e “C”. Não existe disciplina específica de Empreendedorismo que aborde os conceitos gerais do tema, mas no 1º, 6º e 7º períodos existem disciplinas que abordam este tema com um conteúdo mais específico. Se inicia pela disciplina “Plano de Negócios” no 1º período onde é destacado a necessidade do planejamento do negócio, isto pode influenciar no resultado de importância da dimensão C3 para o Grupo I que está formado por alunos do 1º e 2º. Posteriormente tem as disciplinas de “Gestão de Projetos” e “Orçamento e Custos” no 6º e 7º período em que voltam a retomar alguns temas de empreendedorismo e formular novos conceitos, o que pode contribuir a destacar outras características do perfil empreendedor como a dimensão C2.

Gráfico 2 - Importância das dimensões do perfil empreendedor para a IES “B”



Fonte: Elaborado pelos autores(2016)

O aspecto de destaque do currículo desta IES é que incorpora o conceito de transversalidade ministrando conteúdos de empreendedorismo em diferentes disciplinas. Esses conteúdos aparecem inicialmente de uma forma simples e continuam de forma mais prática e adicionando complexidade e interdependência com os conteúdos já vistos anteriormente. Como aspecto negativo,

destaca-se a baixa quantidade de atividades de extensão ou extracurriculares que apoiem a formação empreendedora dos estudantes, sendo as palestras com empreendedores o principal meio utilizado.

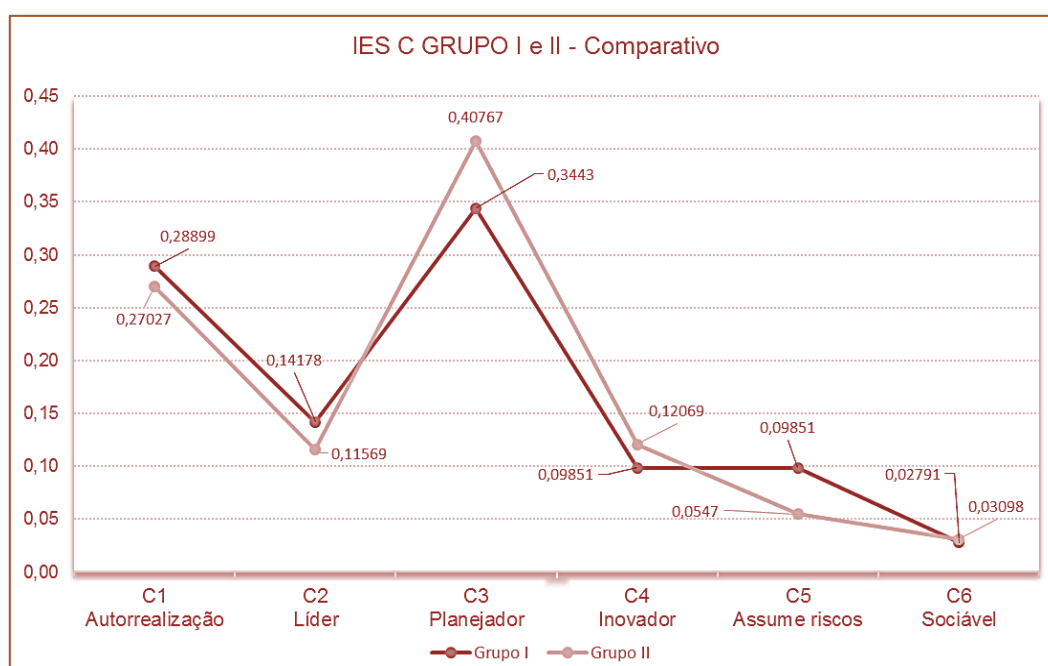
O Gráfico 3 mostra a situação da IES “C” com respeito às dimensões do perfil empreendedor. A dimensão C3 é a mais

importante para ambos os grupos, com um valor maior para o Grupo II. As dimensões C1, C2 e C4 mudam a ordem do Grupo I para o Grupo II, C1 e C2 diminuem a importância quanto a importância de C4 aumenta. No intuito de verificar este comportamento, analisou a matriz curricular e as características do curso colocadas pelo o coordenador.

Na IES “C” a discussão sobre o tema de Empreendedorismo inicia-se no 2º período,

mas existe todo um conjunto de atividades curriculares e extracurriculares que abordam temáticas relacionadas ao assunto durante todo o período de formação. Alguns conteúdos de diferentes disciplinas (obrigatórias e optativas), contemplam atividades de formação empreendedora. O destaque fundamental desta IES é que existem projetos que de alguma forma incorporam aspectos de empreendedorismo, mas não todos os alunos participam, portanto a formação dos alunos pode ser diferenciada.

Gráfico 3 - Importância das dimensões do perfil empreendedor para a IES “C”



Fonte: Elaborado pelos autores(2016)

Analisando os Gráficos anteriores (1, 2 e 3), observa-se que as dimensões Assume riscos (C5) e Sociável (C6) são as menos importantes para o perfil segundo a opinião de todos os grupos e IES. Especificamente a C5, para o Grupo II, em todas as IES tem menor importância do que para o Grupo I. Este resultado é contraditório se levado em consideração a opinião da maioria dos autores pesquisados e referenciados neste trabalho, que consideram que assumir riscos é uma característica determinante no perfil dos empreendedores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se a existência de diferentes modelos para avaliar o ensino do

empreendedorismo, sendo os mais utilizados o modelo de intenção empreendedora e o modelo de perfil empreendedor. Neste estudo, optou-se pelo modelo de perfil empreendedor desenvolvido por Schmidt e Bohnenberger (2009), e utilizado por Rocha (2012) em estudo similar ao da presente dissertação.

Na escolha dos procedimentos metodológicos, optou-se pelo método misto com preferência de abordagem qualitativa, para poder entender e explicar o resultado da medição das dimensões e variáveis do perfil empreendedor.

Analisando o objetivo geral da pesquisa, verificou-se que existem diferenças no perfil empreendedor dos estudantes quando comparados entre grupos e IES. A

importância atribuída às dimensões do perfil empreendedor muda de um grupo para outro dentro de cada IES o que pode ser evidência de que o tema do empreendedorismo é abordado de forma diferente.

Estudos de Ferreira e Matos (2003) e de Rocha (2012), mostram crescimento das médias dos atributos ou dimensões que formam o perfil do empreendedor em estudantes que participaram de atividades de formação empreendedora. Nesta dissertação em particular, os métodos utilizados não são os mesmos dos outros pesquisadores, mas os resultados mostram que existem mudanças na importância atribuída às dimensões do perfil empreendedor (aumento ou diminuição) de um grupo para outro. Este resultado permite mostrar quais dimensões podem estar sendo melhor tratadas por cada curso e quais precisam ser melhoradas para o ensino do Empreendedorismo.

A dimensão do perfil empreendedor que teve mais importância (maiores valores dos vetores de importância) para todos os grupos e IES foi a C3 (Planejador). Conteúdos de gestão e planejamento fazem parte das diferentes disciplinas do curso, portanto não necessariamente estão relacionados diretamente com o desenvolvimento de atividades empreendedoras. Mesmo assim, o peso desta dimensão além de ser o maior, aumentou do Grupo I para o Grupo II para as IES "A" e "C", o que demonstra que esta dimensão está sendo melhor desenvolvida.

O comportamento das dimensões Autorrealização (C1), Inovador (C4) e Líder (C2) manifestou também mudanças, mas a ordem de importância foi diferente em cada IES. Isto pode estar influenciado pelas diferenças na matriz curricular de cada IES ou pelo impacto que podem ter os diferentes tipos de atividades de formação empreendedora. Neste último aspecto não se aprofundou por não encontrar evidências desta influência em estudos de outros pesquisadores.

As dimensões Assumir riscos (C5) e Sociável (C6) são as menos importantes segundo a opinião de todos os grupos e IES. Especificamente, este resultado na dimensão C5 é o mais preocupante quanto a efetividade do ensino empreendedor em todas as IES. Na opinião da maioria dos autores pesquisados e referenciados neste trabalho, assumir riscos é

uma característica determinante no perfil dos empreendedores, portanto, valores baixos de importância nesta dimensão e, ainda valores menores no Grupo II formado por alunos que já participaram de atividades de formação empreendedora é um indicador de alerta a ser analisado.

Como já colocado, a mudança do perfil empreendedor dos diferentes grupos pode ser um indicador das diferenças curriculares de cada curso de Administração e do nível ou estágio em que a formação e educação empreendedora esteja inserida no processo de ensino e aprendizagem.

Em geral, a pouca participação dos estudantes em atividades práticas de formação empreendedora (aproximadamente o 44% de todos os respondentes acredita ter participado em algum tipo de atividade) prevalece em todas as IES, colocando-as nos estágios primários de formação empreendedora.

Segundo a classificação proposta por Andrade e Torkomian (2001), as atividades de formação empreendedora começam por estágios ou níveis inferiores onde as atividades isoladas (geralmente informais, demandadas pelos alunos e/ou estimuladas por professores) são as mais comuns até chegar a um nível de aprofundamento maior que exige integração, multidisciplinaridade e transversalidade de conteúdos.

Por último, é importante destacar as limitações deste trabalho. Primeiramente, a pesquisa limitou-se apenas à estudantes dos cursos de Administração de 3 (três) IES no município de Volta Redonda, em um corte transversal, portanto a generalização dos resultados não é recomendada. Em segundo lugar, mesmo que, os resultados apresentados aqui mostrem evidências de mudanças do perfil empreendedor nos estudantes, existe todo um conjunto de outras variáveis como: perfil sociocultural, ambiente familiar, situação financeira, ambiente universitário, relações sociais dentro e fora da universidade que poderiam ser analisadas e aprofundadas em estudos posteriores. Assim, novas pesquisas podem ser de grande auxílio na busca da compreensão do perfil empreendedor e das melhores maneiras de se mensurar a eficácia da aprendizagem do ensino de Empreendedorismo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1]. ANDRADE, R. F.; TORKOMIAN, A. L. V. Fatores de influência na estruturação de programas de educação empreendedora em instituições de ensino superior. In: Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, Anais...v. 2, p. 299-311, 2001.
- [2]. BARON, R. A.; SHANE, S. A. Empreendedorismo: uma visão do processo. Thomson Learning, 2007.
- [3]. BOYLES, T. 21st century knowledge, skills, and abilities and entrepreneurial competencies: A model for undergraduate entrepreneurship education. *Journal of Entrepreneurship Education*, v. 15, p. 41, 2012.
- [4]. BULL, I.; WILLARD, G. E. Towards a theory of entrepreneurship. *Journal of business venturing*, v. 8, n. 3, p. 183-195, 1993.
- [5]. CARVALHO, C. E.; ZUANAZZI, J. Análise das características comportamentais empreendedoras de alunos de graduação em administração e sua relação com as expectativas do ensino de empreendedorismo. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Anais do III EGEPE. Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.
- [6]. CARVALHO, P.; GONZÁLEZ, L. Modelo explicativo sobre a intenção empreendedora. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2006, v. 12, n. 1, 43-65, 2006.
- [7]. CASSON, M. The entrepreneur: An economic theory. Rowman & Littlefield, 1982.
- [8]. CORRÊA, V. S.; VALE, G. M. V. Redes sociais, perfil empreendedor e trajetórias. *Revista de Administração, Universidade São Paulo*, v. 49, n. 1, p. 77-88, 2014.
- [9]. CUBICO, S.; Bortolani, E. Favretto, G.; Sartori, R. Describing the entrepreneurial profile: the entrepreneurial aptitude test (TAI). *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, v. 11, n. 4, p. 424-435, 2010.
- [10]. DEGEN, R. J.; MELLO, A. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. McGraw-Hill, 1989.
- [11]. DOLABELA, F. Oficina do Empreendedor, Cultura Editores Associados. São Paulo, 1999.
- [12]. DOLABELA, F. Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Sextante, 2008.
- [13]. DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo. Elsevier Brasil, 2008.
- [14]. DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- [15]. FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C.; GIMENEZ, F.A.P. Estudo comparativo das práticas didático pedagógicas do ensino de empreendedorismo em universidades brasileiras e norte-americanas. *Revista Alcance-UNIVALI*, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 207-225, 2006.
- [16]. FERREIRA, P. G. G.; MATTOS, P. L. C. L. Empreendedorismo e práticas didáticas nos cursos de graduação em administração: os estudantes levantam o problema. *Anais do Enampad*, 2003.
- [17]. FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 3, p. 63-71, 1991.
- [18]. FILION, L. J. O empreendedorismo como tema de estudos. *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*. Ed. CNI-IEL, 2001.
- [19]. GUIMARÃES, L. O. Empreendedorismo no currículo dos cursos de graduação e pós-graduação em administração: análise da organização didático-pedagógica destas disciplinas em escolas de negócios norte-americanas. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, BA, Brasil, 2002.
- [20]. HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. Empreendedorismo. 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- [21]. LAVIERI, C. Educação... empreendedora? In: LOPES, Rose Mary A. (Org.). Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae, 2010. p. 1-16.
- [22]. LONGERNECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, W. J. Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.
- [23]. MARTIN, B. C.; MCNALLY, J. J.; KAY, M. J. Examining the formation of human capital in entrepreneurship: a meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal of Business Venturing*, v. 28, n. 2, p. 211-224, 2013.
- [24]. McCLELLAND D. C. *Achieving Society*. 1961.
- [25]. McCLELLAND, D. C.; WINTER, D. G. *Motivating economic achievement: Accelerating economic development through psychological training*. Free Press New York, 1971.
- [26]. MCGEE, J. E.; PETERSON, M.; MUELLER, S. L.; SEQUEIRA, J. M.. Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. *Entrepreneurship theory and Practice*, v. 33, n. 4, p. 965-988, 2009.
- [27]. MORAES, C.. *Atitudes de empreendedores*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2000.
- [28]. OLIVEIRA, F. M.. Empreendedorismo de: teoria e prática, *Revista Especialize - Revista Online IPOG*, pp. 1-13. 2014
- [29]. OOSTERBEEK, H; VAN PRAAG, M; IJSSELSTEIN, A. The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. *European economic review*, v. 54, n. 3, p. 442-454, 2010.
- [30]. PEÑALOZA, V.; DIÓGENES, C. G.; SOUSA, S. J. A. Professional choice at a business management course: entrepreneurship tendencies and gender. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 8, p. 151-167, 2008.
- [31]. PETERSON, R. T.; LIMBU, Y. Student characteristics and perspectives in entrepreneurship courses: a profile. *Journal of Entrepreneurship Education*, v. 13, n. 1, p. 65-83,



2010. ROCHA E. L. C. A influência da participação em Atividades educacionais de formação em empreendedorismo no perfil empreendedor de estudantes de administração de empresas. Dissertação (Mestrado) – UECE, 2012

[32]. ROCHA, E. L. C.; FREITAS, A. A. F. Evaluation of Teaching Entrepreneurship among University Students by Means of an Entrepreneur Profile. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 4, p. 465-486, 2014.

[33]. RUSKOVAARA, E. Pihkala, T., Rytkölä, T.; Seikkula- Leino, J. Studying teachers' teaching methods and working approaches in entrepreneurship education. In: *Proceedings of the ESU Conference, Tartu, Estonia*. 2010.

[34]. SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Entrepreneurial profile and organizational performance. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 13, n. 3, p. 450-467, 2009.

[35]. SCHUMPETER, J. A. *The Theory of Economic Development*. Oxford, University Press, 1978.p.63.

[36]. SCHUMPETER, J. A. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. 2. ed. - São Paulo: Nova Cultural, 1985.

[37]. SOUZA, E. C. L.; SOUZA, C. C.; ASSIS, S. A. G.; ZERBINI, T. Métodos e técnicas de ensino e recursos didáticos para o ensino do empreendedorismo em IES brasileiras. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2004.

# Capítulo 6

## A PERCEPÇÃO DOS BACHARÉIS EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS SOBRE A ADOÇÃO DO CPC PME

*Sady Mazzioni*

*Cristian Rebonatto*

*Silvana Dalmutt Kruger*

*Leandro Politelo*

*Daniela Di Domenico*

### RESUMO

O Comitê dos Pronunciamentos Contábeis (CPC) emitiu um documento simplificado para as Pequenas e Médias Empresas (PME) com relação às normas internacionais de contabilidade. O estudo tem como objetivo avaliar a adoção das normas internacionais de contabilidade nas pequenas e médias empresas por meio da percepção dos Bacharéis em Ciências Contábeis. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, realizada por meio de levantamento e com abordagem quantitativa. Para analisar as percepções dos usuários entrevistados foi utilizado um questionário. Os resultados evidenciam que a maior parte dos entrevistados afirma ter adotado os procedimentos inseridos pelo novo padrão contábil, a exemplo do teste de recuperabilidade dos ativos e da elaboração da Demonstração dos Fluxos de Caixa. Relatam, também, que a informação contábil de maior relevância, a necessidade de capacitação de funcionários e de conhecer melhor as atividades dos clientes são os principais impactos causados pela adoção do CPC PME. Adicionalmente, constatou-se que existe escassez de profissionais capacitados para aplicação da norma.

**Palavras-chave:** Pronunciamento contábil. CPC PME. Normas internacionais.

## 1 INTRODUÇÃO

A contabilidade passou a ter significativa importância nos últimos tempos, sendo uma ciência importante para o crescimento das empresas, as quais interferem diretamente na economia do país. O profissional contábil deve estar constantemente atualizado, pois, são muitas mudanças e uma delas é a adoção das *International Financial Reporting Standard* (IFRS), um conjunto de princípios emitidos pelo *International Accounting Standards Board* (IASB) traduzidos no Brasil pelo Comitê dos Pronunciamentos Contábeis (CPC), com a intenção de transformar a contabilidade em um modelo único para todos os países (MOURAD; PARASKEVOPOULOS, 2010).

A partir de 2008 tornou-se obrigatório para algumas organizações, como as de capital aberto, a convergência para as IFRS (LEMES; CARVALHO, 2006). Em 2010 a mudança abrangeu as demais empresas, inclusive pequenas e médias, em que a resolução do CFC nº 1255/09 aprovou a NBC T 19.41 – Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas que posteriormente teve sua descrição alterada para NBC TG 1000, ou seja, um modelo simplificado emitido pelo Comitê dos Pronunciamentos Contábeis, baseado no CPC PME, discutido neste estudo.

A necessidade de fornecer informações de qualidade nos relatórios contábeis está associada com a integração dos mercados, pois, quando as demonstrações apresentam informações qualitativas para a empresa, independentemente de seu porte, torna-se mais fácil analisar e comparar os resultados sem a necessidade de se adequar as normas de contabilidade de cada nação e o IASB busca atender a este quesito, oferecendo informações consistentes, fidedignas e relevantes, podendo ser comparada independente do país onde a entidade esteja localizada (CARRÍSSIMO; PINHEIRO, 2012).

Os pronunciamentos emitidos pelo CPC após a divulgação da lei 11.638/07 e 11.941/09 que alteram a lei 6.404/76 trouxeram aos profissionais o desafio da mudança. “A intenção é elevar a contabilidade a um nível internacional” (MOURAD; PARASKEVOPOULOS, 2010, p. 1).

A busca pela implantação destes padrões de contabilidade foi um processo com mais de 25 anos, liderados inicialmente pelo *International Accounting Standards Committee*

(IASC) e depois pelo *International Accounting Standards Boards (IASB)*, tornando compulsória a sua adoção para as empresas que estão obrigadas à prestação pública de contas, como por exemplo, as de capital aberto que se baseiam nas leis 11.638/07 e 11.948/09 que alteram os dispositivos da lei 6.404/76 (CARRÍSSIMO; PINHEIRO, 2012).

Durante a crise ocorrida na bolsa de valores de Nova York em 1929, contadores, auditores, analistas entre outros, passaram a analisar os fatos que deram origem a crise e uma das medidas adotadas foi a normatização contábil para auxiliar na elaboração das demonstrações financeiras e na realização de auditoria contribuindo na busca de respostas, dando origem às instituições responsáveis pelo preparo das normas contábeis, com o intuito de transformar a contabilidade em um modelo único, sendo que mais adiante tornou-se obrigatório para algumas entidades a sua adoção (LEMES; CARVALHO, 2010).

A partir deste cenário de implantação e adequação às normas internacionais aplicadas a pequenas e médias empresas, este estudo pretende responder a seguinte questão de pesquisa: Quais as percepções dos bacharéis em Ciências Contábeis sobre a adoção do CPC PME? Assim, este estudo objetiva analisar as percepções dos bacharéis em Ciências Contábeis sobre a adoção das normas internacionais de contabilidade pelas pequenas e médias empresas.

As normas internacionais de contabilidade nasceram nos anos 70 com a denominação de IAS. A partir de 2001 passaram a ser denominadas como normas internacionais de relatórios financeiros, buscando abranger todos os aspectos envolvidos no conceito de divulgação do desempenho da entidade por meio dos relatórios (MOURAD; PARASKEVOPOULOS, 2010).

As IFRS foram criadas com o objetivo de tornar as demonstrações contábeis mais transparentes, com maior facilidade em compará-las e fornecer informações úteis para a tomada de decisões, sendo compulsória a sua adoção para as organizações que estão obrigadas a prestação pública de contas e não obrigatórias ainda para as pequenas e médias empresas, adotando um modelo contábil simplificado: o CPC PME (MOURAD; PARASKEVOPOULOS, 2010).

O interesse em pesquisar sobre a adoção das normas internacionais de contabilidade nas pequenas e médias empresas justifica-se pelo fato de obter maior conhecimento em relação às regras impostas pelo CPC PME que trouxe mudanças significativas para a elaboração das demonstrações contábeis fazendo com que os contabilistas e demais profissionais vinculados a esta área se questionem quanto aos impactos causados com sua adoção.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se os principais conceitos introduzidos pelo Comitê dos Pronunciamentos Contábeis às pequenas e médias empresas, as alterações na avaliação dos itens patrimoniais, melhorias e impacto com a adoção do CPC PME.

### 2.1 PRINCIPAIS CONCEITOS INTRODUZIDOS PELO CPC PME

A legislação contábil brasileira permaneceu praticamente inalterada durante muitos anos, mas, com a globalização dos mercados (de capitais e de créditos) tornou-se imprescindível adotar uma linguagem contábil convergente, podendo ser utilizada e comparada com as demais entidades em outras regiões do mundo, que também estão adotando essas normas.

O Conselho Federal de Contabilidade (CFC), por meio da Resolução 1.255/09 aprovou a NBC T 19.41, modelo de contabilidade mais simplificada dirigida às pequenas e médias empresas. Esse modelo é direcionado, como dito anteriormente, às pequenas e médias empresas, ou seja, empresas de capital fechado que não estão obrigadas a fazer prestação pública de suas contas, espelhado na estrutura proposta pelo CPC PME.

O objetivo das demonstrações contábeis das PMES é informar a situação financeira da empresa, desempenho e fluxo de caixa, que são os principais fatores que auxiliam na tomada de decisões até mesmo aos usuários externos, que não exigem relatórios conforme suas necessidades particulares (CPC PME, 2009).

Neste aspecto, um dos conceitos introduzidos foi o valor justo, entendido, conforme o CPC PME (2009, p. 64) como “o montante pelo qual um ativo poderia ser trocado, ou um passivo liquidado, entre partes independentes com conhecimento do negócio e interesse em

realizá-lo, em uma transação em que não há favorecidos”. Em outras palavras, o valor justo é uma forma de avaliar os ativos e passivos de uma entidade sob a lógica de mercado.

Outro conceito abordado pela norma compreende a redução ao valor recuperável de ativos. De acordo com as normas contábeis internacionais, os ativos devem passar pelo teste de recuperabilidade para se verificar a efetiva capacidade de conversão do ativo em caixa ou equivalente de caixa. O CPC PME (2009, p. 167) em sua seção 27, explica que a redução ao valor recuperável deve ser aplicada em todos os ativos, exceto os:

- a) tributos diferidos ativos [...];
- b) ativos provenientes de benefícios a empregados [...];
- c) ativos financeiros [...];
- d) propriedade para investimento mensurada pelo valor justo [...];
- e) ativos biológicos e produto agrícola relacionados com a atividade agrícola mensurados pelo valor justo menos as despesas estimadas de venda [...].

Em relação à estimativa do valor recuperável, além do valor contábil, “a entidade depende do cálculo de dois outros montantes: o valor em uso e valor justo líquido dos custos de venda. O valor recuperável, do ativo ou da unidade geradora de caixa, é o menor entre os dois” (LEMES; CARVALHO, 2010, p. 148).

Na mensuração do valor recuperável deve ser levado em consideração “o maior valor entre o valor líquido de venda do ativo e o seu valor em uso”, sendo que no caso do valor em uso, “as entradas ou saídas de caixa provenientes de atividades de financiamento; recebimentos ou pagamentos de tributos sobre a renda não devem ser incluídos nas estimativas de fluxo de caixa futuros” (PADOVEZE; BENEDICTO; LEITE, 2012, p. 280). Nesse aspecto, é importante fazer uma avaliação nos ativos, no fim de cada exercício para verificar se não houve desvalorização.

### 2.2 RECONHECIMENTO E MENSURAÇÃO DOS ITENS PATRIMONIAIS

A resolução CFC nº 1374/11 que se refere à Estrutura Conceitual para a Elaboração e

Divulgação de relatório Contábil-Financeiro conceitua reconhecimento como “o processo que consiste na incorporação ao balanço patrimonial ou a demonstração de resultado de item que se enquadre na definição do elemento e que satisfaça os critérios de reconhecimento mencionados no item 4.38.”

O item 4.38 que trata da definição que satisfaça os critérios de reconhecimento explica que:

Um item que se enquadre na definição de um elemento deve ser reconhecido se:

- a) for provável que algum benefício econômico futuro associado ao item flua para a entidade ou flua da entidade; e
- b) o item tiver custo ou valor que possa ser mensurado com confiabilidade.

A mensuração consiste em atribuir valor monetário nos itens patrimoniais que ocorre após o reconhecimento dos mesmos.

### 2.2.1 INSTRUMENTOS FINANCEIROS

O CPC PME (2009) conceitua Instrumento Financeiro como um contrato que gera um ativo financeiro para a entidade e um passivo financeiro ou instrumento patrimonial para outra entidade.

Pela normatização do CPC PME (2009, p. 72), “a entidade reconhece um ativo financeiro ou um passivo financeiro apenas quando a entidade torna-se parte das disposições contratuais do instrumento.” Instrumentos Financeiros são contratos que dão origem a ativos ou passivos financeiros para a entidade.

Após a entidade reconhecer um ativo financeiro ou um passivo financeiro, deve mensurá-lo pelo seu valor justo, isto é, pelo valor que este ativo pode ser trocado ou vendido. A mensuração consiste em atribuir um valor quantitativo ou monetário aos ativos financeiros após seu reconhecimento, que normalmente ocorre no encerramento do exercício social, sendo que o ativo deve ser reconhecido por um valor que represente seu valor de potencial conversão em caixa ou equivalente de caixa, direta ou indiretamente.

### 2.2.2 PROPRIEDADE PARA INVESTIMENTO

Propriedade para Investimento é classificada no Balanço Patrimonial na conta Investimento no ativo não circulante quando “mantida pelo proprietário ou pelo arrendatário em arrendamento mercantil financeiro para auferir aluguéis ou valorização do capital, ou para ambas” (CPC PME, 2009, p. 93).

As propriedades para investimento são aquelas mantidas para receber aluguéis, ou seja, que também geram caixa como os demais ativos, como locação de terrenos e imóveis. A Propriedade para Investimento somente será reconhecida quando o custo da propriedade for mensurado de forma confiável e quando benefícios econômicos fluirão para a empresa.

Não é reconhecido para fins de produção ou fornecimento de bens ou serviços ou para fins administrativos. Em relação ao valor justo, o mesmo deve ser avaliado sempre na data do Balanço Patrimonial.

Em relação à mensuração no reconhecimento inicial, “a entidade avalia a propriedade para investimento pelo seu custo, que abrange, além do seu preço de compra, custos como honorários legais e de corretagem, tributos de transmissão mobiliária e outros custos de transação” (CPC PME, 2009, p. 93).

Após o reconhecimento inicial, “a propriedade para investimento deve ser avaliada pelo valor justo a cada balanço com as alterações reconhecidas no resultado” (CPC PME 2009, p. 93). A entidade deve avaliar todos os custos incorridos, ou seja, aqueles que serão aplicados no empreendimento.

### 2.2.3 IMOBILIZADO

Classificado no ativo não circulante, Ludícibus e Marion (2010, p. 193) enfatizam que se entende por ativo imobilizado “todo ativo de natureza relativamente permanente, que se utiliza na operação dos negócios de uma empresa e que não se destina à venda”. O Imobilizado é uma conta classificada no ativo não circulante que representa os bens da empresa, como máquinas, equipamentos, edifícios, veículos entre outros como terrenos e computadores.

O CPC PME (2009, p. 96) conceitua ativo imobilizado como “ativos tangíveis que são mantidos para uso na produção ou fornecimento de bens ou serviços, para aluguel a terceiros ou para fins

administrativos; e espera-se que sejam utilizados durante mais do que um período.”

Ludícibus e Marion (2010) observam que para ser classificado como um ativo imobilizado são necessárias três características: natureza relativamente permanente, ser utilizado na operação dos negócios e não se destinar à venda.

O custo do ativo imobilizado deve ser reconhecido se “for provável que futuros benefícios econômicos associados ao item fluirão para a entidade e se o custo do item puder ser mensurado de maneira confiável” (CPC PME, 2009, p. 96).

De acordo com o CPC PME (2009, p. 97) “a entidade deve mensurar um item do ativo imobilizado no reconhecimento inicial pelo seu custo que é o preço à vista”. No caso de financiamento, se o prazo de pagamento for superior ao prazo normal, a empresa deve reconhecer a diferença entre o valor à vista e o valor a prazo como uma despesa com juros (IUDÍCIBUS et al., 2010).

As empresas devem estar preparadas para mensurar adequadamente seus ativos imobilizados, pois, é uma forma de controle que pode fornecer informações importantes para tomada de decisões e causa impactos sobre a apuração do desempenho da organização.

### 2.2.4 INTANGÍVEL

O ativo intangível não possui forma física, ou seja, são itens incorpóreos, classificados no ativo não circulante. A diminuição de valor sofrido por um bem intangível utilizado pela empresa, é denominada amortização.

Na condição de recursos que não possuem forma física, “os ativos intangíveis são considerados ativos não circulantes que devem ser registrados contabilmente pelo custo, sofrendo amortização calculada com base na vida útil” (PADOVEZE; BENEDICTO; LEITE, 2012, p. 328).

A entidade deve avaliar se o ativo intangível pode trazer benefícios econômicos para a empresa. Para isso, deve “utilizar premissas razoáveis e comprováveis que representem a melhor estimativa da administração acerca das condições econômicas que existirão ao longo da vida útil do ativo” (CPC PME, 2009, p. 103). Para que o ativo intangível possa ser reconhecido como um ativo, primeiramente deve atender a definição de ativo intangível

imposta pelo CPC PME e também ser mensurável.

## 2.3 ESTUDOS CORRELATOS

O CPC PME (2009) normatiza sobre as novas práticas contábeis para as pequenas e médias empresas elevando a contabilidade brasileira a um nível internacional. Diferentes pesquisas têm sido desenvolvidas sobre este assunto, dada a relevância percebida sobre o tema.

Carmo, Ribeiro e Carvalho (2010) pesquisaram a influência do sistema jurídico na aceitação das normas internacionais de contabilidade nas pequenas e médias empresas, analisando se é uma convergência de fato ou direito. O objetivo da pesquisa foi verificar se existe alinhamento de opinião entre os *stakeholders* envolvidos com a contabilidade de países de sistema jurídico consuetudinário e codificados.

O levantamento foi realizado pelo *website* do IASB. Foram encaminhados 120 questionários para os 120 países que estavam em processo de adoção das IFRS. Segundo os autores, 65 respostas vieram dos países europeus, 11 da Ásia, 12 da Oceania, 7 da África e 12 das Américas, totalizando 107 respondentes. Perceberam que existe muita diferença entre os padrões de resposta com base nos sistemas jurídicos dos países. Existe uma pressão para facilitar o processo de convergência e as IFRS gerais não seriam adequadas para todas as empresas.

Oliveira, Jacone e Almeida (2012) investigaram sobre a percepção dos estudantes de contabilidade sobre o impacto das IFRS no Brasil. Os resultados indicam que 62% dos respondentes conhecem o processo de convergência através do curso superior. Os resultados revelam que 72% dos pesquisados não participaram de cursos e seminários sobre o assunto e que 70% indicam a lei 11.638/07 como a legislação que aborda o processo de harmonização. A pesquisa revela que os respondentes possuem conhecimento médio sobre o assunto que adquiriram no bacharelado e buscaram informações em outros meios de comunicação também.

Alves et al. (2013), descreveram sobre a necessidade de aplicação das normas internacionais de contabilidade nas pequenas e médias empresas por meio de análise dos escritórios de contabilidade, com o objetivo

de investigar os aspectos qualitativos da oferta dos serviços contábeis para as pequenas e médias empresas. Para tanto, realizaram uma pesquisa de campo com trinta e dois escritórios de contabilidade localizados na cidade de Recife/PE. Como resultados perceberam que a maioria dos contadores identifica a situação fiscal das pequenas e médias empresas como a principal necessidade, deixando de lado os relatórios úteis para uma boa gestão. A maioria dos contadores entrevistados comentou que não consideram necessária a adoção das normas internacionais para as pequenas e médias empresas, pois, sua adoção não é obrigatória.

A pesquisa de Menezes et al. (2014) teve como objetivo analisar a percepção dos contabilistas sobre a convergência das normas internacionais de contabilidade nas pequenas e médias empresas, através de uma pesquisa exploratória e descritiva. Os resultados revelam que os respondentes não desconhecem totalmente o processo de convergência da contabilidade brasileira às normas internacionais.

O presente estudo investigou a percepção de bacharéis em Ciências Contábeis que atuam em cidades do Oeste de Santa Catarina, a respeito da adoção do CPC PME nas organizações de sua atuação.

### 3 METODOLOGIA

Considerando o objetivo do estudo, caracteriza-se a pesquisa como descritiva, de levantamento quanto aos procedimentos e quantitativa em relação ao problema.

O estudo é caracterizado como quantitativo pelo fato de utilizar cálculos estatísticos como média e desvio padrão. É uma pesquisa descritiva porque descreve as características da população e utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados. É definida como levantamento, pois, a busca de informações foi direcionada ao grupo que possui relação com o que foi estudado.

Para obtenção dos dados, o questionário desenvolvido foi encaminhado para cento e vinte e cinco (125) bacharéis em Ciências

Contábeis que atuam nas empresas da região Oeste de Santa Catarina, obtendo-se cinquenta e três (53) respostas.

Para definir a população, foram empreendidas buscas de contatos por meio da internet e tele listas de escritórios e empresas dos principais municípios da região oeste de Santa Catarina. Os respondentes atuam nos municípios de Águas Frias, Caibi, Chapecó, Coronel Freitas, Maravilha, Nova Erechim, Palmitos, Pinhalzinho, Ponte Serrada, Quilombo, Saudades e Xanxerê.

A escolha em aplicar o questionário com os bacharéis em Ciências Contábeis é pelo fato de analisar o nível de conhecimento e a opinião dos respondentes que atuam na área contábil com relação ao objetivo da pesquisa.

Para obtenção dos dados da pesquisa, fez-se uso de um questionário composto questões utilizando escalas e de múltipla escolha. O questionário foi estruturado em dois blocos: o primeiro se refere à percepção dos Bacharéis quanto às principais mudanças impostas pelo CPC PME e o segundo trata da aplicação dos principais procedimentos nas empresas em que atuam os profissionais. Os questionários foram enviados por e-mail aos sujeitos pesquisados aplicados durante o mês de setembro de 2014.

Após a coleta dos dados obtidos com a aplicação do questionário aos bacharéis em ciências contábeis realizou-se a análise e interpretação das informações. Tornou-se necessário a utilização de tabelas e uso de estatística descritiva para complementar a revelação dos resultados e facilitar o entendimento e interpretação dos dados.

### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A amostra investigada foi, inicialmente, contatada via telefone. Em seguida, foram encaminhados cento e vinte e cinco questionários e cinquenta e três profissionais que atuam nas empresas da região Oeste de Santa Catarina responderam. A Tabela 1 apresenta a idade dos entrevistados formados entre os anos de 1995 a 2014/1.

Tabela 1 – Idade da amostra pesquisada

Idade	Frequência absoluta	Frequência relativa
Até 25 anos	27	50,94%
De 26 a 30 anos	12	22,64%
De 31 a 35 anos	10	18,87%
De 41 a 45 anos	2	3,77%
Acima de 45 anos	2	3,77%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 1 que 27 Bacharéis em Ciências Contábeis possuem até 25 anos de idade, representando 50,94% dos respondentes. O número de Bacharéis que possuem idade entre 41 a 45 anos, nesta amostra é representado por apenas 2 profissionais (3,77%), mesmo percentual de profissionais pesquisados que possuem mais de 45 anos. Com base na amostra investigada percebe-se que a contabilidade está sendo exercida, em sua grande maioria, por jovens profissionais.

Mesmo sendo uma profissão tradicional (longeva), nos últimos anos passou a ter destaque no mercado de trabalho, sendo

vista com maior credibilidade devido aos efeitos da sua aplicação na sociedade e nas empresas, podendo ser um dos motivos por atrair o público jovem.

Outro destaque que pode ser percebido é de que dos 53 entrevistados, 33 são de gênero feminino e 20 do masculino, notando-se que as mulheres representam 62% da amostra. De acordo com a amostra investigada, nota-se que a profissão contábil além de ser exercida por um público jovem está representada em sua grande maioria por mulheres.

A Tabela 2 apresenta a atividade econômica da organização em que cada entrevistado, graduado em Ciências Contábeis atua.

Tabela 2 – Atividade econômica da organização

Idade	Frequência absoluta	Frequência relativa
Organização contábil/Profissional liberal	24	45%
Empresa prestadora de serviços	14	26%
Empresa industrial	7	13%
Empresa comercial	5	10%
Outros	3	6%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados expressos na Tabela 2 indicam que 24 Bacharéis atuam em escritório de contabilidade, seja como auxiliar, contador ou proprietário. As empresas que prestam serviços ocupam o segundo lugar, na qual, encontrou-se maior número de Bacharéis em

Ciências Contábeis, representando 26% do total dos entrevistados.

As atividades que representam a atuação profissional de cada respondente da amostra são apresentadas na Tabela 3.



Tabela 3 – Atividades que representam a atuação profissional

Atividade	Frequência absoluta	Frequência relativa
Contabilidade fiscal e tributária (registros e apuração de impostos)	21	40%
Contabilidade societária (registros, conciliações, análises)	12	23%
Administrativo	8	15%
Custos e controladoria	7	13%
Outros	5	9%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que dos 53 profissionais formados em Ciências Contábeis entre os anos de 1995 a 2014/1, 40% (21) realizam atividades da área de contabilidade fiscal e tributária, 23% (12) em contabilidade societária, 15% (8) em departamento administrativo, 13% (7) nos setores de custos e controladoria e 9% (5) em outros setores, com vínculo com a contabilidade. Os resultados apontam que é

possível perceber que as exigências fiscais para a elaboração das demonstrações contábeis ainda prevalecem como grandes demandantes de atividades.

As relações quanto a segregação de objetivos na elaboração das demonstrações contábeis (fiscais e societários), melhorando a qualidade das informações aos usuários da contabilidade são apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4 – Segregação de objetivos na elaboração das demonstrações contábeis

Variáveis	Média	Desvio padrão	Escala teórica		Escala real	
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Segregação de objetivos	3,8868	0,8005	1	5	2	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os resultados da Tabela 4 pode se constatar que os valores de escala real se apresentam de forma muito similar aos valores de escala teórica. A média das respostas foi de 3,8868 representando 77,75% do valor máximo. Os resultados indicam uma elevada percepção de que a segregação dos objetivos na elaboração das demonstrações contábeis fiscais e societária melhora a qualidade das informações aos usuários da contabilidade. O desvio padrão, que representa a variação em relação à média,

apresentou um índice de 0,8005, o que representa 20,60% de dispersão nas respostas.

A Tabela 5 apresenta a percepção dos Bacharéis em Ciências Contábeis em relação ao teste de recuperabilidade dos ativos, o qual orienta que os ativos não estejam avaliados acima de seu valor recuperável, fazendo com que os números contábeis divulgados se tornem mais representativos quanto a real força econômica da empresa.

Tabela 5 – Percepção quanto ao teste de recuperabilidade dos ativos

Variáveis	Média	Desvio padrão	Escala teórica		Escala real	
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Teste de recuperabilidade	4,0189	0,8877	1	5	2	5

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 5 mostra que os valores da escala teórica são similares aos valores da escala real. A média das respostas foi de 4,0189 representando 80,38% do valor máximo. Os resultados indicam uma elevada percepção

de que o teste de recuperabilidade dos ativos torna os números contábeis divulgados mais representativos da real força econômica da empresa.

O desvio padrão, que representa a variação em relação à média, apresentou um índice de 0,8877, o que representa 22,09% de dispersão nas respostas. Os resultados indicam que há um posicionamento mais favorável dos respondentes em concordar que o teste de recuperabilidade dos ativos melhora a qualidade da informação contábil e

concede informação superior àqueles que avaliam a condição econômica das organizações.

Em relação às notas explicativas, a Tabela 6 mostra a percepção dos entrevistados quanto às melhorias e compreensibilidade das operações com a divulgação das políticas contábeis adotadas.

Tabela 6 – Divulgação das políticas contábeis adotadas por meio de Notas Explicativas

Variáveis	Média	Desvio padrão	Escala teórica		Escala real	
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Notas explicativas	4,1509	0,8637	1	5	2	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os resultados da Tabela 6, pode se constatar que os valores de escala real se apresentam de forma muito similar aos valores de escala teórica. A média das respostas foi de 4,1509 representando 83,02% do valor máximo. Os resultados indicam uma elevada percepção de que a divulgação, por meio das Notas Explicativas, das políticas contábeis adotadas melhora a compreensão das operações da entidade.

O desvio padrão, que representa a variação em relação à média, apresentou um índice de 0,8637, o que representa 20,81% de dispersão nas respostas. Os resultados indicam que há um posicionamento mais

favorável dos respondentes em concordar que a partir da adoção do CPC PME, as Notas Explicativas passaram a divulgar mais adequadamente as políticas contábeis adotadas, melhorando a compreensão das operações da entidade, suas principais atividades e seus resultados.

A Tabela 7 mostra o posicionamento dos entrevistados com relação às Demonstrações Contábeis serem destinadas para demonstrar a situação econômica e financeira da empresa enquanto as exigências fiscais podem ser atendidas por controles específicos.

Tabela 7 – Destinação das demonstrações contábeis

Variáveis	Média	Desvio padrão	Escala teórica		Escala real	
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Demonstrações Contábeis	3,8679	1,0198	1	5	2	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os resultados da Tabela 7, pode se constatar que os valores de escala real se apresentam de forma muito similar aos valores de escala teórica. A média das respostas foi de 3,8679 representando 77,36% do valor máximo. Os resultados indicam uma elevada percepção de que a adoção as demonstrações contábeis são destinadas, primariamente, para demonstrar a situação econômica e financeira da organização.

O desvio padrão, que representa a variação em relação à média, apresentou um índice de 1,0198, o que representa 26,37% de

dispersão nas respostas. Os resultados indicam que há um posicionamento mais favorável dos respondentes em concordar que as demonstrações contábeis são destinadas aos usuários interessados em avaliar a situação da empresa, tanto econômica quanto financeira, podendo as exigências fiscais serem atendidas por controles específicos.

A Tabela 8 apresenta a percepção dos Bacharéis em Ciências Contábeis sobre o ajuste a valor presente dos itens do ativo e passivo, no qual, orienta que os itens sejam

reconhecidos considerando-se o efeito do valor do dinheiro no tempo, tornando os

números contábeis mais relevantes.

Tabela 8 – Ajuste a valor presente dos itens do ativo e passivo

Variáveis	Média	Desvio padrão	Escala teórica		Escala real	
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Ajuste a valor presente	3,9245	0,9776	1	5	1	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os resultados da Tabela 8, a média das respostas foi de 3,9245 representando 78,79% do valor máximo. Os resultados indicam uma elevada percepção de que o ajuste a valor presente dos itens do ativo e passivo torna os números contábeis divulgados mais relevantes.

Os resultados indicam que há um posicionamento mais favorável dos respondentes em concordar que o ajuste a valor presente, no que diz respeito ao

reconhecimento dos itens do ativo e passivo considerando o valor do dinheiro no tempo, torna os números contábeis divulgados mais relevantes.

A Tabela 9 apresenta a percepção dos Bacharéis em Ciências Contábeis sobre a elaboração da Demonstração do Fluxo de Caixa, na qual, é constituída por informações das atividades operacionais, de investimentos e financiamentos.

Tabela 9 – Elaboração da Demonstração dos Fluxos de Caixa para as pequenas e médias empresas

Variáveis	Média	Desvio padrão	Escala teórica		Escala real	
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Demonstração dos Fluxos de Caixa	4,2264	0,9332	1	5	1	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os resultados da Tabela 9, a média das respostas foi de 4,2264 representando 84,53% do valor máximo. Os resultados indicam uma elevada percepção de que a elaboração da Demonstração do Fluxo de Caixa para as pequenas e médias empresas contribui para a melhoria do processo de gestão econômica e financeira.

Os resultados indicam que há um posicionamento mais favorável dos respondentes em concordar que a

Demonstração do Fluxo de Caixa é constituída por informações das atividades operacionais, de investimentos e financiamentos e que a sua elaboração para as pequenas e médias empresas contribui na gestão econômica e financeira da empresa.

A Tabela 10 revela se o teste de recuperabilidade é realizado anualmente nas empresas aonde atuam os profissionais entrevistados.

Tabela 10 – Periodicidade da aplicação do teste de recuperabilidade

Variáveis	Média	Desvio padrão	Escala teórica		Escala real	
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Periodicidade	3,0189	1,4477	1	5	1	5

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 10 demonstra que a média das respostas foi de 3,0189 representando 60,38% do valor máximo. Os resultados indicam uma elevada percepção de que nas empresas aonde atuam os profissionais, o

teste de recuperabilidade é realizado anualmente em todos os ativos relevantes.

Os resultados indicam que há um posicionamento favorável dos respondentes

em concordar que na empresa aonde atuam, o teste de recuperabilidade é realizado anualmente em todos os ativos relevantes.

A Tabela 11 revela a percepção dos usuários quanto à realização do ajuste a valor presente em todas as obrigações a prazo, de caráter relevante.

Tabela 11 - Ajuste a valor presente nas operações a prazo de caráter relevante

Variáveis	Média	Desvio padrão	Escala teórica		Escala real	
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Ajuste a valor presente	2,9434	1,3504	1	5	1	5

Fonte: Dados da pesquisa

Pelos resultados da Tabela 11, pode se constatar que a média das respostas foi de 2,9434 representando 58,87% do valor máximo. Os resultados indicam uma elevada percepção de que na empresa aonde atuam os respondentes, os ajustes a valor presente são realizados em todas as operações a prazo, de caráter relevante. Os resultados indicam que há um posicionamento mais

favorável dos respondentes em concordar que o ajuste a valor presente é realizado em todas as operações a prazo na empresa aonde atuam.

Quanto à periodicidade da elaboração da Demonstração do Fluxo de Caixa pela a empresa aonde cada Bacharel atua, estão representados na Tabela 12.

Tabela 12 – Periodicidade da elaboração da DFC

Periodicidade	Frequência absoluta	Frequência relativa
Anual	28	52,83%
Semestral	3	5,66%
Trimestral	4	7,55%
Mensal	8	15,09%
Não elabora DFC	10	18,87%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que 52,83% elaboram a Demonstração de fluxos de caixa anualmente, 5,66% semestralmente, ou seja, a minoria, 7,55% trimestralmente, 15,09% mensalmente e 18,87% não elaboraram a DFC. Mesmo algumas empresas não estando obrigadas a elaborar a DFC, parte delas elaboraram, devido à importância que revelam quanto ao fluxo ocorrido no caixa da empresa em

determinado período que auxilia na tomada de decisões.

Com relação às Perdas Estimadas com Crédito de Liquidação Duvidosa as empresas em que atuam os Bacharéis em Ciências Contábeis, adotam as medidas para identificar as PECLD conforme apresentadas na Tabela 13.

Tabela 13 – Perdas estimadas com crédito de liquidação duvidosa

Critérios	Frequência absoluta	Frequência relativa
Percentual médio anual ou mensal com créditos de liquidação duvidosa	4	7,02%
Somatória dos títulos vencidos a mais de 180 dias	7	12,28%
Percentual médio da inadimplência de títulos vencidos a mais de 180 dias	4	7,02%
Títulos vencidos e que já foram esgotadas todas as possibilidades de cobrança	10	17,54%
Outra Forma	7	12,28%
Não conheço o critério adotado	25	43,86%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Vários são os métodos utilizados pelos respondentes para verificar o montante das vendas não recebidas. É possível perceber que um significativo percentual não conhece o método utilizado para fazer o levantamento dos clientes inadimplentes. Alguns profissionais verificam os títulos vencidos, no qual, se esgotaram as possibilidades de receber, enquanto que uma pequena minoria utiliza o percentual médio anual ou mensal com crédito de liquidação duvidosa e o percentual médio de inadimplência dos títulos vencidos a mais de 180 dias.

Com base na Tabela 13, é possível perceber que a maioria das empresas aonde atua os

profissionais entrevistados não controlam ou não buscam adotar algum procedimento para o registro dos créditos ou clientes que possuem e que são considerados como perdas, enquanto que alguns utilizam até dois métodos. Depende de cada empresa/organização, de seus objetivos e necessidades, manter transparência nos resultados e relatórios contábeis no fim do período.

Os resultados quanto ao crescimento no montante do ativo total, a partir do reconhecimento dos ativos intangíveis, estão apresentados na Tabela 14.

Tabela 14 – Reconhecimento dos ativos intangíveis

Crescimento do ativo total	Frequência absoluta	Frequência relativa
Menos de 1%	1	2,00%
Acima de 1% até 10%	6	11,00%
Acima de 10% até 20%	2	4,00%
Acima de 20% até 30%	5	9,00%
Acima de 30% até 40%	2	4,00%
Acima de 40% até 50%	1	2,00%
Acima de 50% até 60%	0	0,00%
Acima de 60% até 70%	1	2,00%
Acima de 70% até 80%	1	2,00%
Acima de 80% até 90%	0	0,00%
Acima de 90% até 100%	0	0,00%
Acima de 100%	0	0,00%
Não houve reconhecimento de ativos intangíveis	34	64,00%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 14, pode se constatar que 64% (34) afirmam não realizar o reconhecimento dos ativos intangíveis e 11% (6) revelam ter um crescimento acima de 1% até 10% no montante do ativo total, sendo que 2% tiveram crescimento acima de 40% até 50%, 60% até 70% e 70% até 80%.

Na percepção dos Bacharéis, os itens do ativo que perderam valor no teste de imparidade, estão apresentados na Tabela 15.

Tabela 15 – Teste de imparidade

Itens	Frequência absoluta	Frequência relativa
Estoques	6	7,23%
Construções	4	4,82%
Veículos	14	16,87%
Máquinas e equipamentos	14	16,87%
Marcas e patentes	1	1,20%
Softwares	3	3,61%
Outros intangíveis	3	3,61%
Não aplicou o teste de imparidade	29	34,94%
Não houve a identificação da perda de valores recuperáveis	9	10,85%
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme apresentado na Tabela 15, uma parte importante da amostra investigada respondeu que não aplica o teste de imparidade. Enquanto isso, alguns respondentes assinalaram mais de uma opção, sendo que os itens do ativo que perderam valor com o teste de imparidade foram veículos e máquinas e equipamentos.

Uma minoria disse que as marcas e patentes também estavam registrados acima do seu valor par.

A Tabela 16 revela os itens que são reconhecidos por seu valor presente na empresa aonde atuam os Bacharéis entrevistados.

Tabela 16 – Itens ajustados a valor presente

Itens	Frequência absoluta	Frequência relativa
Financiamentos/ empréstimos	25	31,65%
Contas a receber de clientes/ duplicatas a receber	13	16,46%
Outras obrigações	4	5,06%
Bens comprados a prazo	12	15,19%
Valores de vendas a prazo	5	6,33%
Compras realizadas a prazo (fornecedores)	5	6,33%
Outras	15	18,99%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Os itens patrimoniais, na percepção dos usuários entrevistados, que estão ajustados a valor presente, são principalmente os financiamentos, contas a receber, bens

comprados a prazo e outros itens não mencionados.

A Tabela 17 revela a percepção dos usuários quanto à realização do ajuste a valor

presente, em todas as obrigações a prazo de caráter relevante.

Tabela 17 – Impactos causados pela adoção do CPC PME

Descrição	Frequência absoluta	Frequência relativa
Aumento dos custos de preparação das demonstrações financeiras	12	10,00%
Segregação dos controles internos (contábil e fiscal)	11	9,17%
Informação contábil de maior relevância ou qualidade	39	32,50%
Redução do custo na contratação de empréstimos	2	1,67%
Necessidade de investimentos em sistemas de gerenciamento de informações	6	5,00%
Necessidade de capacitação dos funcionários	24	20,00%
Necessidade de conhecer melhor as atividades dos clientes	14	11,67%
Aumento dos honorários pelos serviços prestados	7	5,83%
Não se constataram mudanças significativas	5	4,17%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os resultados da Tabela 17 é possível analisar que os respondentes não identificaram apenas uma das opções propostas em relação ao CPC PME. Portanto, a maioria acredita que os impactos causados pela adoção do Pronunciamento PME é ter informações contábeis de maior relevância ou qualidade e a necessidade de capacitação dos funcionários. Uma minoria diz não constatar mudanças significativas e redução do custo na contratação de empréstimos.

Percebe-se que existem opiniões diferentes quanto a adoção do CPC PME, porém, a maior preocupação é com relação a capacitação de pessoal, isto quer dizer que poucos dos profissionais entrevistados buscam se aperfeiçoar no assunto e acredita-se que a minoria, na qual, dizem não constatar mudança não possuem conhecimento suficiente sobre a norma.

Os Bacharéis também foram questionados quanto ao número de profissionais que estão capacitados para a aplicação do CPC PME na organização em que atuam. Dos 53 respondentes, 75% destacaram ter menos de três profissionais capacitados, 11% indicaram mais de três profissionais, 6% responderam mais de cinco profissionais e 8% nenhum profissional capacitado.

Os resultados podem ser um tanto quanto preocupantes, pois, se mais da metade da amostra não possui capacitação para aplicação da norma PME significa que existe grande possibilidade de que estes não possuem um conhecimento adequado sobre o pronunciamento. Se tais procedimentos se tornarem obrigatórios, haverá maior escassez de profissionais atualizados no mercado.

Nota-se que parte importante das empresas ou profissionais utilizam a contabilidade apenas para fins fiscais e tributários, sem usufruir das informações para tomada de decisões econômicas, sem ter um pensamento crítico dos eventos ocorridos na entidade em determinado período.

Isto pode ser um dos fatores que interferem na mortalidade das empresas no país. Enquanto o uso de informações contábeis adequadas pode permitir a visualização dos pontos em que a empresa pode melhorar, no aspecto econômico e financeiro, desde os registros reflitam adequadamente os eventos ocorridos no período.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do estudo realizado, buscou-se demonstrar as percepções dos bacharéis em Ciências Contábeis sobre a adoção das

normas internacionais de contabilidade pelas pequenas e médias empresas. Para se chegar aos resultados, foi aplicado um questionário aos bacharéis em Ciências Contábeis que atuam em empresas da região oeste de Santa Catarina.

A maioria dos respondentes são profissionais jovens que atuam principalmente em escritórios contábeis e empresas prestadoras de serviços, acreditando que a segregação dos objetivos para a elaboração das demonstrações contábeis melhora a qualidade das informações.

Por meio dos resultados, torna-se visível que as necessidades da adoção do CPC PME pelas pequenas e médias empresas estão relacionadas com os impactos causados, a exemplo da necessidade de capacitação de funcionários, necessidade de conhecer melhor as atividades dos clientes, aumento nos custos com a preparação das demonstrações contábeis, interferindo no aumento dos honorários, mas, por outro lado, deve ser levada em consideração a qualidade e relevância das informações.

Outra preocupação é o fato de que um número significativo de usuários entrevistados

afirmar que na empresa em que atuam menos de três profissionais estão capacitados em aplicar a norma, isso inclui a possibilidade de não haver nenhum profissional capacitado para adotar os procedimentos conforme o CPC PME.

Pode-se perceber a aplicação do CPC PME por meio de alguns procedimentos que as empresas estão adotando que consideram favoráveis, isso revela a importância de algumas entidades e escritórios em obter qualidade e veracidade nas informações. No entanto, parte dos usuários da amostra pesquisada reconhece a contabilidade como uma ciência importante para gestão.

Neste aspecto, com base na análise dos dados da amostra, percebe-se que algumas empresas e escritórios não buscam adotar procedimentos que visam a qualidade das informações, ou seja, procuram atender apenas aos aspectos fiscais.

Para estudos futuros, recomenda-se que seja pesquisado sobre a qualidade dos serviços contábeis prestados para as Pequenas e médias empresas e analisar a adoção do CPC PME em uma pequena ou média empresa.

## REFERÊNCIAS

- [1]. ALVES, F. L.; MIRANDA, L. C.; MEIRA, J. M.; CALLADO, A. L. C. Uma análise dos escritórios de contabilidade sobre a necessidade de aplicação das IFRS para pequenas e médias empresas. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 8, n. 3, p. 105-117, 2013.
- [2]. BRASIL, lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre As Sociedades por Ações. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm)>. Acesso em 02 abr.2014.
- [3]. BRASIL, lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm)>. Acesso em 16 mar.2014.
- [4]. BRASIL, lei nº 11.941, de 27 de maio de 2009. Altera a legislação tributária federal relativa ao parcelamento ordinário de débitos tributários; concede remissão nos casos em que especifica; institui regime tributário de transição. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11941.htm)

2010/2009/lei/l11941.htm>. Acesso em 27 mar.2014.

[5]. CARRÍSSIMO, C. R.; PINHEIRO, L. E. T. IFRS para pequenas e médias empresas: Um estudo através dos escritórios de Minas Gerais. *Revista Mineira de Contabilidade*, v. 4, n. 48, p. 6-15, 2012.

[6]. COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. CPC PME. Pronunciamento técnico PME – Contabilidade para pequenas e médias empresas. 2009. Disponível em <[http://cpc.org.br/pdf/CPC\\_PMEeGlossario\\_R1.pdf](http://cpc.org.br/pdf/CPC_PMEeGlossario_R1.pdf)> Acesso em: 02 abr. 2014.

[7]. CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução CFC nº 1.255/09, de 10 de dezembro de 2009. Aprova a NBC T 19.41 – Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas. Disponível em: <[www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES\\_1255.doc](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1255.doc)> Acesso em: 16 abr. 2014.

[8]. \_\_\_\_\_. Resolução CFC nº 1.418/12, de 05 de dezembro de 2012. Aprova a ITG 1000 - Modelo Contábil para Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <[www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES\\_1255.doc](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1255.doc)>. Acesso em 03 abr. 2014.

[9]. CARMO, C. H. S.; RIBEIRO, A. M.; CARVALHO, L. N. G. [Convergência de fato ou de direito? A influência do sistema jurídico na aceitação das normas internacionais para as](#)



[pequenas e médias empresas. Revista de Contabilidade Financeira, v. 22, n. 57, p. 242 – 262, 2011.](#)

[10]. IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades, de acordo com as normas internacionais e do CPC. São Paulo: Atlas, 2010.

[11]. IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. Contabilidade comercial: atualizado conforme lei nº 11.638/07 e lei nº 11.941/09. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[12]. LEMES, S.; CARVALHO, L. N. Contabilidade internacional para graduação: texto, estudos de casos e questões de múltipla escolha. São Paulo: Atlas, 2010.

[13]. MENEZES, F. D.; LUZ, J. R. M.; CARVALHO, J. R. M.; CAVALCANTE, P. R. N. Processo de convergência contábil nas pequenas e médias empresas brasileiras aos padrões

internacionais: percepção dos contabilistas de Campina Grande – PB. Registro Contábil – Recont, v. 5, n. 2, p. 1-20, 2014.

[14]. MOURAD, N. A.; PARASKEVOPOULOS, A. IFRS Introdução às normas internacionais de contabilidade: contém mais de 100 exemplos práticos. São Paulo: Atlas, 2010.

[15]. OLIVEIRA, C.; JACONE, D. B. B.; ALMEIDA, F. M. M. A percepção dos estudantes de contabilidade sobre os impactos do IFRS no Brasil. In: IX Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2012. Minas Gerais. Anais... Minas Gerais: 2012.

[16]. PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C.; LEITE, SILVA, J. J. Manual de contabilidade internacional: IFRS, US GAAP e BR GAAP: teoria e prática. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 586 p.

# Capítulo 7

## *O DESAFIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS – O PLANO DE DESENVOLVIMENTO PARA O APL AGROINDÚSTRIA FAMILIAR DA REGIÃO CELEIRO*

*Dilson Trennepohl*

*David Basso*

*José Valdemir Muenchen*

*Tiago Reginaldo Zagonel*

**Resumo:** Este trabalho apresenta reflexões realizadas com base em experiência de trabalho de um grupo de professores da UNIJUI no processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento do APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro, durante o ano de 2014. Desafiados a elaborar um plano estratégico, utilizando uma metodologia participativa, com o objetivo de criar uma visão compartilhada de futuro a ser assumida pelos diversos agentes do APL e por entidades representativas da comunidade, na perspectiva do desenvolvimento local e regional, tiveram a oportunidade de construir novas competências e ampliar seus conhecimentos. Além de apresentar os resultados alcançados pelo trabalho de campo é necessário refletir sobre a natureza do processo de construção da identidade de um Arranjo Produtivo Local, instância coletiva que congrega agentes muito heterogêneos, sobre as dificuldades encontradas para definir objetivos e estratégias conjuntas e sobre os limites encontrados na dinâmica de um trabalho desta natureza em uma região com grandes dificuldades sociais e econômicas.

**Palavras-chave:** Arranjos Produtivos Locais. Desenvolvimento Regional. Planejamento Estratégico.

## 1. INTRODUÇÃO

O Arranjo Produtivo Local de Agroindústria Familiar da Região Ceileiro é representado por um conjunto de agentes econômicos, políticos e sociais localizados no território regional, que desenvolvem atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos de produção, interação, cooperação e aprendizagem.

O APL Ceileiro, centrado na agroindústria familiar, em especial na cadeia produtiva do leite, inclui os produtores rurais organizados em cooperativas e sua articulação com empresas produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de equipamentos e outros insumos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes e outras cooperativas, associações e organizações voltadas à formação e treinamento, informação, pesquisa, promoção e financiamento. A articulação conjunta destes atores e o aproveitamento das sinergias geradas por suas interações fortalecem as chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte de vantagens competitivas duradouras.

Articulado e coordenado pela AGEL - Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos, trata-se de um patrimônio construído pela comunidade local, com forte sentimento recíproco de pertencimento e reconhecimento e também meio para geração de empregos, rendas, bem-estar e valorização cultural, social e ambiental.

A elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do APL Ceileiro tem por objetivo criar uma visão compartilhada de futuro a ser perseguida pelos Agentes do Sistema de Produção da região, pelas instituições não governamentais, pelas comunidades e pelos poderes públicos municipais, estadual e federal, de modo a propiciar o desenvolvimento econômico regional com equidade e sustentabilidade. Por visão compartilhada, entende-se que esta deva ser fruto da interação e da cooperação entre os atores locais, chegando a uma definição quanto ao conjunto de ações a serem realizadas, tanto pelos atores locais quanto por meio do apoio das diferentes esferas de governo, para que estas metas possam ser atingidas. Visa estimular a adoção de estratégias comuns de ação que fortaleçam a cooperação, a eficiência, maior agregação de valor e renda, ampliação de mercado e propiciem ganhos coletivos que

resultem no desenvolvimento de projetos de investimento – individuais e/ou coletivos.

A construção do Plano de Desenvolvimento segue uma metodologia com enfoque participativo e estratégico. Isto significa que as organizações que compõem o APL Ceileiro participam, com efetivo envolvimento, no processo de elaboração do Plano. A efetiva participação dos atores locais resulta no fortalecimento de todos os elos da cadeia produtiva integrantes, sentindo-se, nesse sentido, representados e protagonistas do plano. O processo de elaboração torna-se um espaço para a participação, mobilização e conjugação de esforços dos agentes locais para estabelecer uma visão quanto ao rumo a ser tomado pelo desenvolvimento, e quanto às ações a realizar para atingi-lo, contemplando todos os envolvidos. Dessa forma, tanto a metodologia quanto o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento inclui a realização de discussões conjuntas com os atores locais que fazem parte do APL Ceileiro, em diferentes fases de sua construção.

O processo de elaboração do plano representa um espaço para a participação, mobilização e conjugação de esforços dos agentes locais para estabelecer uma leitura da realidade local, contextualizada na dinâmica socioeconômica global, e possibilitar uma visão mais clara quanto aos rumos que devem ser seguidos, as estratégias e as ações priorizadas para atingir os objetivos escolhidos, contemplando as expectativas dos envolvidos. Dessa forma, a metodologia adotada na elaboração do Plano de Desenvolvimento privilegiou a realização de estudos e análises específicas e as discussões e reflexões conjuntas com os atores locais que fazem parte do APL, em diferentes fases de sua construção.

## 2. O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO APL CEILEIRO

O planejamento estratégico, desenvolvido no âmbito institucional, consiste em um processo gerencial que visa estabelecer a melhor relação possível entre a organização e seu ambiente. Neste sentido, o planejamento estratégico abrange a definição da missão e dos objetivos institucionais, partindo de uma análise ampla do ambiente interno e externo da organização. Desenvolve-se numa perspectiva de longo prazo, partindo de uma

abordagem global que envolve a empresa como um todo integrado de recursos, capacidades e potencialidades. Neste tipo de planejamento os administradores tomam decisões baseadas muito mais em julgamentos e escolhas do que em dados técnicos.

O planejamento é um processo de análise da realidade e de posicionamento estratégico central na gestão de organizações públicas e privadas que vem sendo aprimorado a partir de novos referenciais de leitura e monitoramento do ambiente organizacional. A necessidade de constantes ajustes das organizações às transformações na sociedade contemporânea aumentam a importância e a dificuldade de exercer a atividade de planejar. O planejamento estratégico pode ser tomado como um processo permanente de definição e redefinição da própria identidade institucional, de seus objetivos estruturantes, das metas prioritárias, das estratégias escolhidas para empreender ações e empenhar meios e esforços para alcançá-los, em interação com as circunstâncias do ambiente em que estão inseridas.

A política de apoio ao desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais no Rio Grande do Sul remonta aos anos noventa, sendo precursora da ação dirigida aos arranjos em nível nacional pelo governo federal. Em 1999, o Governo do Estado, através de sua Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI), criou o Programa de Apoio aos Sistemas Locais de Produção. Assim, iniciou e foi formalizada uma política voltada para desenvolvimento regional com base nos APLs no Estado. Os diferentes governos gaúchos deram seguimento no apoio às aglomerações produtivas, com ênfases e nomenclaturas diversas (TATSCH, *et al*, 2011).

As características da economia gaúcha, especialmente no que se refere à concentração regional de cadeias produtivas e à existência de uma rede de instituições de ensino, de pesquisa e de apoio às organizações, potencializou a estratégia de promoção do desenvolvimento regional através do incremento de Arranjos Produtivos Locais, dinamizando a matriz produtiva existente, fomentando novos investimentos estratégicos e apoiando a organização de atividades associativas (CASTILHOS, 2002).

O Programa de Fortalecimento das Cadeias dos Arranjos Produtivos Locais é um dos eixos fundamentais da política de desenvolvimento do Estado para elevar a competitividade das empresas; incentivar a Economia da Cooperação; atenuar desequilíbrios regionais, ambientais e sociais e contribuir para o desenvolvimento sustentável e harmônico do Rio Grande do Sul (MUCKE, 2012). Ainda segundo Mucke (2012), a Política Estadual de Fomento à Economia da Cooperação institucionaliza objetivos comuns a diversos programas, buscando sinergias e eficiência, definindo instrumentos comuns e, com isso, permite que a execução de ações e instrumentos de política pública fortaleçam a cooperação institucional e a capacidade de geração endógena de fatores dinâmicos do desenvolvimento local.

A finalidade da adoção do planejamento estratégico é a busca de um sentido de direção futura, por meio do maior conhecimento de suas realidades específicas, mediante um maior conhecimento de fatores externos não controláveis e de fatores internos controláveis. O homem é um ser político por natureza e nenhuma atividade humana deve ser desenvolvida sem considerar as suas implicações políticas, ou seu impacto sobre a sociedade. Existe uma íntima relação entre técnica e política no planejamento, destacando que a oposição atribuída entre eles resulta da falta de entendimento mútuo entre os diferentes participantes no processo decisório e na suposição de que as duas partes sejam incompatíveis. Para que um sistema de planejamento consiga envolver simultaneamente as dimensões técnica e política é necessário que o mesmo seja construído em bases democráticas, evitando os excessos de tecnocracia, totalitarismo e instabilidade política, características frequentes de países em desenvolvimento.

As dificuldades com as quais as sociedades se defrontam nos seus processos de desenvolvimento colocam aos planejadores um papel político fundamental. Eles terão de apontar para uma transformação concreta da realidade, na construção de uma sociedade com oportunidades amplas para os cidadãos. A tecnologia cresce rapidamente impondo mudanças nos hábitos sociais, de forma não planejada e gerando problemas sociais e ambientais não esperados. Sendo assim, do ponto de vista ético e político, é importante que os planejadores coloquem a

sustentabilidade do desenvolvimento em suas pautas de discurso e prática de planejamento.

Demo (1993) fala sobre o perigo de manifestação da propensão tecnocrática no poder do técnico e acrescenta que a tendência tecnocrática está ligada à falsa dicotomia entre teoria e prática e entre trabalho manual e trabalho intelectual. O planejamento, segundo Demo (1993), deve estar investido de qualidade política, enfatizando os conteúdos do planejamento antes de considerar os métodos. Gross (1982) complementa destacando a necessidade do desenvolvimento de um estilo humanista de aprendizagem através do planejamento e uma teoria de planejamento envolvendo um amplo conhecimento da sociedade, para só assim escapar ao domínio do planejamento tecnocrático.

Bustelo (1982), por sua vez, destaca no planejamento o conceito de viabilidade política que só pode ser alcançada por meio da negociação franca entre os diversos participantes do sistema tomado como unidade a ser planejada. Ao apresentar as bases para o planejamento e políticas sociais o autor destaca conceitos como a flexibilidade, a participação, a democracia, a viabilidade política, a negociação, os processos não-lineares e a progressividade na distribuição que devem ser utilizados e repetidos até a exaustão.

Se o planejamento estratégico é esse processo através do qual uma organização se mobiliza para construir seu futuro por meio de um comportamento proativo, considerando o ambiente atual e futuro, então deve começar pela identificação do sujeito que está realizando o seu planejamento. Qual é a natureza da organização em foco? Trata-se de uma pessoa, de uma família, de uma empresa pública ou privada, de um órgão público ou de entidades organizativas de tais agentes? Compreender claramente a natureza da entidade que pretende fazer seu planejamento é o primeiro passo (BUSTELO, 1982).

A Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST/UFRJ) define Arranjos Produtivos Locais (APL) como aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações

empresariais, instituições de crédito, ensino, pesquisa e outras. A ideia chave é a de que a aglomeração espacial de empresas em torno de uma atividade produtiva, com divisão e especialização do trabalho, produz ganhos de competitividade às empresas por meio da eficiência coletiva, derivada da conjunção entre as economias externas e as de cooperação entre os agentes locais (LASTRES; CASSIOLATO, 2005).

Segundo Lastres e Cassiolato (2005), economias de aglomeração são definidas como o conjunto de externalidades positivas que surgem pela concentração espacial de empresas vinculadas a uma mesma cadeia produtiva, incluindo, dentre outros: amplo contingente de mão de obra especializada e com habilidades específicas ao sistema local; presença e atração de fornecedores especializados; disseminação de conhecimentos, habilidades e informações por meio de contatos interpessoais, interações frequentes entre empresas, mobilidade da força de trabalho entre as empresas, operações em rede, novos negócios, universidades, centros de pesquisa e demais instituições locais, devido à proximidade geográfica entre os participantes do aglomerado; criação de um ambiente favorável ao surgimento de inovações, ao desenvolvimento tecnológico e à melhora da dinâmica econômica de empresas e da região como um todo; maior viabilidade para a instalação de instituições que oferecem serviços específicos à atividade produtiva local nos campos do ensino, treinamento e capacitação, da pesquisa e desenvolvimento tecnológico, da propaganda e marketing, da metrologia e certificação; maior viabilidade para a realização de investimentos em infraestrutura. Destaca-se igualmente a existência de fatores geradores de externalidades positivas específicos ao território, envolvendo não somente recursos naturais, mas especialmente as relações estabelecidas entre os atores, gerando confiança que se traduz na redução de custos de transação, transmissão de conhecimentos tácitos e em aumento da cooperação.

No que tange aos ganhos inerentes à cooperação, as relações de governança local que se instituem no APL podem aumentar a eficiência coletiva e a competitividade das empresas por meio de ações como, por exemplo: compras, vendas, exportações, distribuição e promoção comercial em conjunto; cooperativas de crédito, fundos e

sociedades garantidoras de crédito; cursos de capacitação gerencial e formação profissional; contratação de serviços especializados; estabelecimento de centros tecnológicos de uso coletivo; utilização em conjunto de máquinas e equipamentos; marcas, certificados de origem e publicidade de uso coletivo; desenvolvimento/adoção de tecnologias da informação e softwares de uso coletivo; compartilhamento de inteligência financeira, contábil e de controle; investimentos conjuntos para superar problemas de infraestrutura.

Estas relações de governança local são resultado da frequente interação entre os atores, que criam uma cultura e relações de liderança locais, que produzem regras informais que regulam, delimitam, controlam e sancionam a cooperação entre empresas e destas com as demais instituições. As relações de governança estabelecem como são tomadas as decisões e como é desencadeada a ação em face aos desafios comuns enfrentados pelo APL. Essas relações tendem a organizar e a tornar mais eficientes a especialização do trabalho e as ações de cooperação entre os agentes, além de diminuir a competição predatória, aumentando a eficiência de cada empresa e coletiva do Arranjo. Muitas das vantagens que empresas de grande porte obtêm por produzirem em larga escala podem ser alcançadas por empresas de micro e pequeno portes quando localizadas em grande número e em proximidade geográfica, sem que haja perda de flexibilidade, graças à conjunção das economias de aglomeração com as de cooperação (BECATTINI, 1991).

O argumento fundamental da RedeSist é que, apesar de relevante, a análise da empresa individual é insuficiente para captar processos complexos. Segundo Lastres e Cassiolato (2005), a criação de capacitações deve ser uma preocupação permanente e entendida sistematicamente. Como as organizações estão enraizadas em territórios particulares, o importante é analisar o conjunto de agentes que se relacionam e dependem um dos outros, bem como seus específicos contextos econômico e sociopolítico, visando captar a forma e a intensidade das interações, não só as que se estabelecem entre as empresas ou entre as diversas unidades de cada uma delas, mas também as que são estabelecidas entre as empresas e outras organizações de ensino e pesquisa, promoção, financiamento, etc.

As ligações de interdependência, interação e cooperação, no entanto, “não são captadas pelas estatísticas disponíveis, que geralmente focalizam especialmente organizações e municípios” (LASTRES; CASSIOLATO, 2005, p. 12). Por conta disso a observação direta da realidade torna-se um procedimento metodológico fundamental tanto para conhecer e explicar quanto para propor ações voltadas ao desenvolvimento de arranjos produtivos locais.

O objetivo de se identificar a contextualização e caracterização do APL é o de formar um ponto de partida, diagnosticar a situação atual para poder identificar o que pode ou deve ser mudado. Para tanto, torna-se necessário recuperar o processo histórico de constituição do APL na região, incluindo a identificação dos atores, as formas como eles interagem e cooperam entre si, as relações de governança entre os atores e do próprio Arranjo. Adicionalmente, é importante mapear os diversos aspectos relacionados à infraestrutura, políticas públicas, ações do poder público (municipal, estadual e federal), bem como dados das empresas e do mercado de trabalho.

No tocante ao aspecto estratégico deve-se levar em conta a necessidade da utilização de um referencial que seja capaz de se coadunar com a dimensão participativa do plano. O marco referencial sugerido para nortear a visão estratégica na formulação dos Planos de Desenvolvimento é o Planejamento Estratégico Situacional – PES, desenvolvido pelo chileno Carlos Matus, caracterizado como um método do tipo sistêmico e contínuo, buscando perceber a realidade de forma situacional, ampla, dinâmica e profunda. Para Matus (1996), o ator está inserido em uma realidade concreta onde existem outros atores sociais, inclusive oponentes, que também planejam. Assim, no enfoque situacional, o planejamento é realizado por atores que têm interesses específicos, explicações diferentes da realidade e cada perspectiva estará marcada, condicionada e limitada pela inserção particular de cada ator.

A perspectiva proposta por Matus (1996) converge com o posicionamento metodológico assumido pela equipe técnica responsável pela elaboração do Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local Agroindústria Familiar da Região Celeiro - RS (APL Celeiro), que se fundamenta em alguns princípios como os destacados a seguir.

O desenvolvimento deve ser visto como um processo, evolutivo, mas ao mesmo tempo aberto e, por consequência, de difícil previsibilidade. Para explicar de forma mais coerente possível uma realidade ou situação concreta de desenvolvimento precisa-se, portanto compreendê-la e o caminho mais adequado para isso é a aproximação, a observação, o contato direto (BASSO; MUENCHEN, 2006; SILVA NETO, 2007; SILVA NETO; BASSO, 2010; Basso, 2012). Aproximar-se progressivamente do objeto real de estudo para compreendê-lo em maior profundidade requer um procedimento adequado de pesquisa.

O estudo ou pesquisa deve se concentrar inicialmente nos aspectos mais gerais da realidade a ser estudada, só passando a aspectos mais específicos após uma síntese que permita formular quais são as variáveis mais pertinentes a serem analisadas, ou questões mais importantes a serem respondidas, no nível imediatamente inferior. Tal síntese é efetuada pela organização e análise da coerência das informações obtidas, sendo retidas apenas aquelas consideradas imprescindíveis para explicar a realidade observada, e não apenas para descrevê-la, no nível de abrangência em questão.

Para compreender a situação estudada e ter boas condições de explicá-la o pesquisador deve privilegiar o contato direto com a realidade. A partir de observações e falas com interlocutores selecionados, deve-se analisar cada etapa de estudo, progressivamente, procurando responder apenas as questões que parecem ser as mais pertinentes para cada etapa. No momento em que as principais questões relativas àquele nível foram respondidas de forma satisfatória realiza-se uma síntese que permita identificar questões relevantes para orientar a análise a ser efetuada no nível posterior. Concentrando-se nas informações com maior poder explicativo, pode-se progressivamente formular uma explicação do objeto de estudo no nível de detalhe desejado de forma eficiente e rigorosa (SILVA NETO, 2007). Cada objeto de estudo ou faceta de uma realidade que se queira investigar envolve níveis de estudo particulares e procedimentos específicos. Para atender aos princípios metodológicos anunciados anteriormente, contudo, pode-se dividir qualquer análise de situação de desenvolvimento em pelo menos

três grandes níveis ou etapas de estudo (BASSO, 2012).

O primeiro nível ou etapa contempla uma caracterização do processo de desenvolvimento ou evolução da região onde se localiza a situação ou objeto que está sendo investigado. O segundo nível ou etapa envolve a definição de tipologias de atores ou agentes econômicos, sociais, políticos, dependendo do foco de cada investigação, decorrentes dos processos de diferenciação identificados na análise histórica feita na etapa anterior. Se a investigação envolve empresas, ramos ou setores de produção esta etapa inclui também uma caracterização técnica e econômica dos sistemas produtivos com a finalidade de observar a sua capacidade de reprodução social ou sustentabilidade ao longo do tempo. O terceiro nível ou etapa contempla a definição de linhas estratégicas de desenvolvimento visando melhorar as condições de reprodução social tanto do ponto de vista dos distintos tipos de atores ou agentes socioeconômicos caracterizados na etapa anterior, quanto do ponto de vista dos interesses da sociedade local.

O processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento do APL Celeiro seguiu uma metodologia que considerou e valorizou reflexões e discussões já realizadas pelos atores do Arranjo ao longo de sua trajetória, além da experiência acumulada pela equipe técnica na realização do Plano de Desenvolvimento do APL Pós-colheita Panambi-Condor (BASSO, TRENNEPOHL, 2012). O processo de construção do Plano foi desdobrado em três etapas principais: uma etapa de diagnóstico, uma etapa de análise e identificação de temas relevantes e uma etapa de construção de estratégias e agenda de ações.

No caso específico do APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro a etapa de diagnóstico da realidade envolveu a coleta e sistematização de informações obtidas junto aos atores do APL, especialmente de sua governança, bem como a pesquisa de informações secundárias e a montagem de um banco de dados. Além dos contatos com a Governança do APL foram realizadas entrevistas semiestruturadas com representantes de todas as cooperativas do setor lácteo participantes do APL e de representantes de algumas agroindústrias familiares de outros segmentos produtivos, também integrados ao APL Celeiro. O contato

direto com as cooperativas e agroindústrias familiares privilegiou o conhecimento da história e realidade presente de cada empresa e, principalmente, o levantamento de informações para o cálculo do Valor Bruto da Produção, do Valor Agregado e da Renda de cada estabelecimento individual.

O esforço principal foi direcionado à análise das informações coletadas e elaboração de um diagnóstico atualizado e sintonizado com a leitura e interpretação da realidade feita a partir de observações diretas e de contatos com atores do APL. A observação da realidade e a construção de estratégias ou planos de desenvolvimento podem ser vistos em diferentes perspectivas. Numa perspectiva a observação da realidade é condicionada ao sentido das estratégias a serem construídas a partir de um conceito pré-estabelecido sobre o processo de desenvolvimento. Na segunda perspectiva ocorre o contrário: a construção de estratégias fica condicionada à observação e compreensão da realidade e ao que os atores pretendem fazer de suas vidas. Neste caso o conceito de desenvolvimento não necessariamente está dado a priori, presumindo-se a possibilidade de escolhas entre caminhos alternativos (REIS, 2008).

A equipe responsável pelo presente estudo orientou-se pelos pressupostos da segunda alternativa, procurando, mesmo que limitados pelo tempo, compreender a realidade do APL para, a partir desta compreensão, pensar as estratégias e as ações que deveriam constar do Plano de Desenvolvimento. Em todas as etapas do estudo as sínteses foram sendo elaboradas a partir de discussões sistemáticas feitas no âmbito do grupo, envolvendo o conjunto dos pesquisadores e os técnicos de apoio.

Além das discussões e sistematizações realizadas pela equipe técnica todas as etapas da elaboração do Plano de Desenvolvimento, incluindo a proposta metodológica, o diagnóstico e a escolha das estratégias e ações, foram discutidas com os atores envolvidos e validadas junto à Governança do APL (AGEL, EMATER, AMUCELEIRO, COREDE Celeiro, UNIJUI, Instituto Federal Farroupilha-Santo Augusto, UERGS - Três Passos, Coordenadoria Regional de Educação de Três Passos) e junto aos técnicos da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Investimento (AGDI) da Secretaria de Desenvolvimento e Promoção

do Investimento do governo do Estado do Rio Grande do Sul.

Constatou-se que o APL é uma experiência muito rica em termos de organização que se manifesta pelo reconhecimento por parte da sociedade e do poder público. Existem expectativas muito positivas em relação ao potencial de desenvolvimento do APL que se fundamentam tanto pelo apoio de políticas públicas quanto pela predisposição de envolvimento de uma gama de organizações locais, públicas e privadas, de segmentos econômicos, sociais e políticos. Apesar, entretanto, dos aspectos positivos, existem problemas, debilidades e insuficiências que geram dificuldades ao bom funcionamento do Arranjo Produtivo Local. São alguns destes problemas que queremos destacar aqui, pois é a partir deles que serão fundamentadas as estratégias e ações que darão base ao Plano de Desenvolvimento.

### 3. SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO DO APL CELEIRO

A primeira das dificuldades identificadas no diagnóstico está relacionada à própria formatação do APL Celeiro. A produção de literatura que aborda experiências relacionadas a sistemas locais de produção ou Arranjos Produtivos Locais enfatiza as vantagens que muitas empresas, normalmente as de pequeno porte, passam a ter em resultado da sua proximidade espacial. Como destacado por Costa (2012), Arranjo Produtivo Local é um instrumento útil para trabalhar com as empresas de menor porte, desde que tomadas em seu conjunto e não das firmas individualmente. Trata-se de um enfoque diferente das ações derivadas do modelo da grande empresa, de cuja liderança se espera a geração de dinamismo econômico.

O diagnóstico realizado na região Celeiro revelou que a interação e a cooperação entre os agentes integrantes do APL Celeiro é fraca. Cotejando o produto da observação do processo real (diagnóstico) com a discussão proposta por Costa (2012), poderíamos relacionar a debilidade dos laços sociais entre os atores pertencentes ao APL Celeiro à natureza da sua composição. O APL Celeiro é constituído por um número significativo de agentes, não necessariamente empresas, responsáveis pela produção de uma variedade de produtos com algumas afinidades, mas com outras tantas



particularidades. Além dos agricultores familiares, integram o APL as associações, cooperativas e organizações de natureza socioeconômica que não exercem funções técnico-produtivas na cadeia. São agentes situados num território relativamente amplo e heterogêneo com obstáculos diversos para a cooperação ou a ação conjunta.

O que ficou evidente ao longo do processo de realização do diagnóstico é que as relações de cooperação e de confiança são mais frequentes entre grupos de agricultores ou de agroindústrias familiares como estratégia de sobrevivência e reprodução social. Vencida esta primeira necessidade, não necessariamente subsiste o interesse pela cooperação e a opção pela competição com outros grupos e organizações se recoloca em novos patamares. Estas evidências detectadas no diagnóstico levaram a identificar as relações de cooperação e Governança como principais dificuldades a serem enfrentadas pelo Plano de Desenvolvimento do APL e a articulação política plural e abrangente como um desafio.

Dificuldades e denúncias de adulteração de produto na cadeia do leite, investigadas pelo Ministério Público e publicadas durante o desenvolvimento do diagnóstico, apontam como carências para as quais o APL deveria buscar formas de proteção desta cadeia produtiva, pois envolve diferentes atores. O diagnóstico deixa a percepção de que existe domínio sobre o conhecimento básico e sobre os processos de produção, porém há uma exposição e ausência de controle em diferentes etapas da cadeia, especialmente no campo do transporte e industrialização, demonstrando grande fragilidade. As relações baseadas na desconfiança impedem que o tema seja objetivamente discutido de forma coletiva no âmbito do Arranjo. Isso poderia ser progressivamente superado na medida em que aumentasse o nível de complementaridade entre os participantes do APL.

Constatou-se igualmente que existem fragilidades importantes de impactos ambientais no interior do APL. Está em instalação o Cadastro Ambiental Rural (CAR) e os planos de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos, devendo consolidar o planejamento e as práticas ambientalmente adequadas para qualificar o APL e o conjunto de seus produtos do ponto de vista sanitário e ambiental. O diagnóstico mostrou que existem condições favoráveis para a formação e

capacitação dos agentes do APL. Há necessidade de aproximação e apropriação das realidades expressas no diagnóstico, com potencialidade de mobilizar para a qualificação e cooperação entre as cooperativas e associações, bem como as instituições locais e administrações públicas, construindo parcerias para ampliar a qualificação dos dirigentes cooperativos, dos produtores das cadeias e até mesmo de promoção do consumo sustentável.

Por outro lado, o APL pode contar com a participação de várias entidades locais e cooperativas, bem como com instituições de ensino, pesquisa e extensão para enfrentar questões relacionadas aos processos produtivos, organizacionais e de mercado, tanto nos aspectos de estruturação de projetos quanto de cursos de qualificação para atuar no âmbito da cadeia. Quanto à capacidade de investimentos e à disponibilidade de crédito, igualmente observa-se a necessidade de garantir apoio e articulação para diferentes atores do APL. Por um lado há concordância de que existem linhas de crédito e disponibilidade de recursos para financiar investimentos, por outro, muitos ainda têm dificuldades para acesso a crédito, seja por problemas burocráticos e dificuldades de oferecer garantias e mesmo a capacidade de contrair créditos por conta do grau de endividamento.

O APL em seu conjunto apresenta reais possibilidades para alcançar melhorias, tanto em qualidade quanto em produtividade, e um grande trunfo para isso está na busca de maior integração entre os integrantes do Arranjo Produtivo. Estas dificuldades poderão ser superadas pela atuação da própria AGEL, bem como pelo dinamismo das articulações que o Arranjo Produtivo possa passar a contar com a atuação da Governança, pela amplitude de sua composição, pela responsabilidade que vem demonstrando no processo e pela identidade com as políticas governamentais propostas para o setor, entendendo sua importância para o desenvolvimento local.

#### 4. PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIAS E AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO PARA O APL

Em tais circunstâncias, cresceu em importância para o plano o conjunto de estratégias e ações definidas para serem desenvolvidas num futuro próximo. Além de caminhar no sentido dos objetivos traçados,

as estratégias devem contribuir para a construção da própria identidade deste sujeito (o APL), explicitando seu planejamento. Foram apresentadas seis estratégias e para cada estratégia há uma compreensão muito clara de sua necessidade e da importância de realização de múltiplas ações que possibilitem sua efetividade. Estas estratégias e respectivas ações são detalhadas na sequência.

#### 4.1 QUALIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA NO APL

Ao longo do diagnóstico realizado foram apontados inúmeros aspectos limitadores da competitividade dos agentes do APL no mercado. Embora muitos desses limitadores estejam relacionados com as condições naturais de solo ou topografia, com a estrutura fundiária predominante na região ou com a distância até os principais centros consumidores, aspectos de difícil alteração no âmbito do Plano de Desenvolvimento, foi possível constatar também o potencial de melhoria dos processos produtivos existentes.

Os parâmetros de produção, produtividade, qualidade, custos e rentabilidade existentes no momento do diagnóstico são semelhantes aos níveis estaduais e nacionais ou mesmo aos de outras regiões em que ocorrem produções semelhantes. São patamares relativamente baixos e que possibilitam ganhos significativos com a adoção de ações simples e disponíveis no contexto das recomendações técnicas para o setor.

Por tais motivos, o plano propõe como primeira estratégia a ser estabelecida pelo APL Agroindústria Familiar da Região Ceilero a realização de um conjunto de ações no sentido de qualificar a produção realizada pelos agricultores familiares da região. A estratégia implica realização de amplo debate regional, envolvendo agricultores e técnicos representantes de entidades ligadas às políticas públicas de âmbito municipal, estadual e nacional, à assistência técnica, ao planejamento e ao fomento de inovações e tecnologias de produção. São ações prioritárias: a realização de Seminários Municipais de Desenvolvimento Rural com o objetivo de debater a problemática do setor e identificar possibilidades de desenvolvimento; a proposição de Programas Municipais de Apoio à Agricultura Familiar; ampliar a efetividade dos Serviços de Assistência Técnica e Gerencial aos Agricultores da

região mediante integração de esforços e cooperação estratégica e operacional entre as equipes da EMATER, das Secretarias Municipais, das Cooperativas e dos demais Agentes que integram o APL; exigir investimentos na Qualificação da Infraestrutura de Energia Elétrica disponibilizada aos agricultores por parte das empresas concessionárias deste serviço na região; exigir investimentos na Qualificação da Infraestrutura de Transportes disponibilizada aos agricultores por parte das Prefeituras e dos governos estadual e federal; gerar apoio técnico-gerencial aos agricultores para o Planejamento Estratégico dos Investimentos Produtivos com vistas à melhoria dos indicadores de Qualidade e Produtividade, ao Aumento de Escala e à Redução dos Custos da Produção Agropecuária.

#### 4.2 QUALIFICAÇÃO DOS SISTEMAS DE PROCESSAMENTO DA PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA

O aumento do volume e da qualidade da produção agropecuária gera o desafio imediato de ampliar as necessidades de processamento e agregação de valor. A maioria dos produtos, em especial o leite, necessita de processamento para viabilizar sua comercialização. As unidades de processamento existentes no âmbito do APL apresentam pouca capacidade para responder aos novos volumes e, especialmente, aos desafios de qualidade exigidos pelo mercado e mais rentáveis para a cadeia produtiva. Trata-se, portanto, de uma estratégia importante deste plano o fomento à Qualificação dos Sistemas de Processamento da Produção Agropecuária Regional. É necessário apoiar as iniciativas das Agroindústrias Familiares existentes na região bem como a realização de parcerias com cooperativas ou empresas com competência para receber, processar e comercializar a produção do APL.

São ações prioritárias: ampliar a efetividade dos Serviços de Assistência Técnica e Gerencial para as Agroindústrias Familiares; proporcionar apoio técnico-gerencial para a elaboração dos projetos e apoio político-institucional para obtenção de recursos e licenciamentos pertinentes à instalação de novas unidades de processamento agroindustrial; fomentar a realização de parcerias com Indústrias Processadoras de

Alimentos com capacidade diferenciada; agilizar os Sistemas de Licenciamento e de Inspeção da Produção das Agroindústrias Familiares da região de modo a viabilizar a comercialização dos produtos em mercados mais amplos e atrativos; proporcionar apoio técnico-gerencial aos proprietários de agroindústrias para o Planejamento Estratégico dos Investimentos Produtivos visando à melhoria dos indicadores de Qualidade e Produtividades, ao Aumento de Escala e Redução dos Custos da Produção.

#### 4.3 ARTICULAÇÃO DE PARCERIAS DE COMERCIALIZAÇÃO

O Arranjo Produtivo é resultado do esforço dos agricultores familiares que, no enfrentamento de suas dificuldades, criaram associações e cooperativas para assumir tarefas e funções que não poderiam cumprir individualmente. Seria um erro atribuir às entidades recém-criadas a responsabilidade pela execução de todas as tarefas necessárias. Mais plausível seria concentrar os esforços das cooperativas e associações nas funções que elas podem cumprir com êxito e estabelecer parcerias entre as mesmas e com outras empresas para as atividades mais complexas ou para as quais não foi possível gerar competências até o momento.

A articulação de parcerias para realizar a comercialização da produção agroindustrial é uma estratégia importante para o APL na medida em que permite dinamizar os fluxos de escoamento de mercadorias e obtenção de renda em escala ampliada e, sobretudo, possibilita participar de experiências bem-sucedidas e gerar novas competências para o futuro. São ações prioritárias: estreitar relações entre os elos da cadeia produtiva do leite já que as cooperativas de produtores não têm condições de assumir diretamente todas as funções do processo de comercialização da produção de seus associados. Existem empresas com capacidades distintas (coleta, processamento, distribuição, etc.) dispostas a firmar parcerias comerciais de médio prazo, ampliando a estabilidade e a sustentabilidade da cadeia produtiva; fazer negociação com fornecedores de Insumos, Máquinas e Equipamentos e articulação de compras conjuntas entre as cooperativas e a disponibilização destes insumos aos seus associados, poderão representar ganhos importantes em termos de qualidade e custo

de produção; negociar com distribuidores dos Produtos do APL. A comercialização da produção agroindustrial está fortemente restrita aos mercados locais e regionais, enquanto as melhores oportunidades estão nos centros urbanos de maior porte e mais distantes; planejar as Ações de Mercado. As características comuns da produção agroindustrial possibilitam a organização e ações coletivas de promoção e conquista de mercado. Para potencializar as ações é importante elaborar um Plano de Marketing para o APL.

#### 4.4 AMPLIAÇÃO DO NÚMERO DE PRODUTORES PARTICIPANTES

Os agentes que compõem o APL têm uma boa representatividade regional, mas não cobrem a totalidade da população-alvo. Existem muitos agricultores que podem ser integrados às cooperativas existentes e, especialmente, é necessário criar alternativas para cobrir espaços em que não existem tais entidades. Há locais – municípios por inteiro – em que não há cobertura pelas cooperativas ou associações do APL. Em alguns casos as cooperativas existentes encerraram suas atividades e em outros não houve iniciativas bem-sucedidas de organização das mesmas.

A ampliação do número de agricultores familiares participantes do APL é uma estratégia importante para consolidar a representatividade social e política do APL, bem como para gerar ganhos de escala e capacidade econômica pelo volume de produção que representa. São ações prioritárias: fomentar o surgimento de novas Associações e Cooperativas de produtores pois ainda existe um número significativo de agricultores familiares na região que não está organizado em associação ou cooperativa para participar dos avanços conquistados pela ação do APL; estimular o ingresso de novos associados nas cooperativas, pois uma parcela dos agricultores familiares não organizados é domiciliada dentro das áreas de abrangência das cooperativas já existentes; atrair outros agentes da cadeia para o APL e a ampliação do número de agentes articulados no arranjo representa um potencial a ser explorado para consolidar sua representatividade econômica, social e política; formalizar parcerias de cooperação técnica, comercial e política e ampliar os laços de integração e cooperação entre os

agentes do APL é importante para consolidar a unidade e a consistência da ação conjunta.

#### 4.5 FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO TÉCNICA, GERENCIAL E POLÍTICA

Uma leitura atenta da realidade regional permite apontar como elemento estratégico para o Plano de Desenvolvimento do APL, a capacitação técnica, gerencial e política dos agricultores familiares. Enquanto agentes fundantes do APL, os agricultores possuem limitações oriundas de seu baixo grau de escolaridade e, conseqüentemente, maiores dificuldades para incorporar inovações tecnológicas, gerenciar suas unidades de produção e suas entidades cooperativas ou compreender a dimensão política de seu envolvimento nas cooperativas e no APL.

As entidades de apoio do APL no campo educacional têm possibilidade para ofertar cursos e programas de formação e capacitação nos mais diversos campos, para agricultores, dirigentes e funcionários das cooperativas e associações. São ações prioritárias: realizar cursos e programas de formação técnica para agricultores, o que compreende um amplo leque de necessidades e potencialidades a ser contemplado, desde os procedimentos básicos de limpeza e higiene das instalações e equipamentos utilizados, o manejo dos animais, o cultivo da terra, até o acesso às inovações tecnológicas e a redução da penosidade, periculosidade ou insalubridade de certas tarefas que compõem os trabalhos dos agricultores familiares, articulados com conteúdos de constituição gerencial e política relacionados à natureza dos agentes envolvidos, suas cooperativas e associações; realizar programas de capacitação gerencial para agricultores e dirigentes e entidades associativas, pois os desafios das agroindústrias envolvem situações de mercado e comercialização, de crédito e financiamento dos investimentos, de planejamento de médio e longo prazo, de gestão das unidades de produção e também das cooperativas e outras organizações criadas com o objetivo de gerar soluções coletivas; realizar programas de capacitação econômica, financeira e mercadológica para dirigentes e funcionários das cooperativas e associações, pois as cooperativas e associações são organizações criadas para enfrentar os desafios do mercado, da comercialização ou do relacionamento

econômico com o contexto externo e precisam estar preparadas para cumprir com suas responsabilidades; realizar programas de formação política sobre associativismo e cooperativismo na região, pois, tão importante quanto a formação instrumental, técnica e gerencial, é a formação política dos agentes do APL para fortalecer a compreensão do que representa o associativismo e o cooperativismo como instrumentos para impulsionar o desenvolvimento regional. É certo que os cursos e programas de formação política devem estar articulados com conteúdos de formação técnica e gerencial, pois se trata de construir caminhos alternativos de futuro cuja possibilidade de sucesso implica a constituição de competências nas três dimensões.

#### 4.6 AMPLIAÇÃO DA CAPACIDADE DE COOPERAÇÃO E GOVERNANÇA

Foi possível constatar no diagnóstico que o trabalho realizado pelo APL está sendo de grande importância, em especial para a população ameaçada de exclusão social. O alcance e o impacto das ações do APL, entretanto, ainda são limitados, em comparação com as necessidades da região e com as potencialidades que ele representa. As expectativas em relação às possibilidades de alcançar resultados positivos por intermédio do APL estão presentes na população da região. A experiência precisa, no entanto, ser consolidada ampliando a capacidade de cooperação entre os agentes que compõem o APL e a capacidade de Governança interna e de representatividade diante de outras entidades.

Esta sexta estratégia tem um caráter sistematizador das demais, na medida em que sua efetivação depende em grande medida da capacidade do APL Celeiro de pôr em prática o Plano de Desenvolvimento elaborado e efetivar, com resultados expressivos, as ações propostas e aprovadas pelo Conselho de Governança. Muito mais do que ações específicas ou complementares às demais, esta estratégia se efetiva por meio das ações que forem realizadas e do caráter dos resultados alcançados. Trata-se de construir referências pela experiência acumulada ao longo do trabalho.

São ações prioritárias: realizar um trabalho de conscientização sobre cooperativismo e suas potencialidades, já que o papel da AGEL, na condição de coordenadora executiva do APL,

será de fundamental importância para o sucesso do plano e sua efetivação se constituirá em processo de vivência das reais potencialidades do cooperativismo para gerar soluções aos problemas do desenvolvimento; ampliar a cooperação e parcerias entre as cooperativas, estimulando a cooperação e a realização de parcerias entre os agentes do APL, em especial as cooperativas, é de grande importância para tornar mais efetivos os trabalhos, mas também para dar coerência ao discurso político pelo associativismo; articular com instâncias dos Poderes Públicos Municipais e Regionais e estabelecer um diálogo produtivo e a definição de ações convergentes e compartilhadas para potencializar os resultados do esforço empreendido; instituir um fórum de reflexão e debates sobre o desenvolvimento regional através da realização de seminários de debates sobre o desenvolvimento em cada um dos 21 municípios da região, o que certamente suscitará a identificação de muitos temas relevantes com abrangência supralocal. Além de apontar caminhos ou alternativas para as políticas públicas de apoio à agricultura familiar das prefeituras, este debate amplo e plural poderá contribuir para a constituição de uma pauta de debates para a região. Além de identificar temas ou problemas para compor uma pauta, terá como desafio mobilizar segmentos sociais, entidades e organizações numa perspectiva comum. Não há dúvidas quanto à necessidade do diálogo qualificado e permanente com as entidades existentes na região, com potencial de contribuição no debate sobre o desenvolvimento regional em suas múltiplas nuances.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico abrange a construção da identidade do APL, a definição da missão e dos objetivos institucionais e desenvolve-se numa perspectiva de longo prazo, partindo de uma abordagem global que envolve a organização como um todo integrado de recursos, capacidades e potencialidades. Para que obtenha

efetividade precisa ser implementado nos distintos níveis hierárquicos da organização, onde as tarefas são executadas (TAVARES, 1991). Entre o nível estratégico e o nível operacional existem diferenças de postura e de linguagem, o planejamento estratégico precisa ser desdobrado em planejamentos táticos, ao nível intermediário, tornando inteligíveis e executáveis as decisões estratégicas tomadas no nível institucional. O planejamento tático objetiva otimizar determinada área de resultado da organização, trabalhando assim com o detalhamento de objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no nível institucional ou estratégico. (OLIVEIRA, 1994).

Considerando que o alcance do atual Plano de Desenvolvimento é correspondente ao planejamento estratégico, global do arranjo produtivo, torna-se importante apontar os Planos Táticos necessários à plena realização das estratégias definidas e possibilitando alcançar os objetivos estratégicos escolhidos (BASSO; TRENNEPOHL, 2014). Sua elaboração exigirá esforço adicional de estudo e de articulação institucional que poderá ser levada a cabo pela governança operacional do APL no desenvolvimento de suas atividades.

A razão de ser de um APL é exatamente a possibilidade de representar diferenciais de competitividade para as empresas participantes, fruto da proximidade, integração e cooperação entre elas e com as entidades de apoio. Essa é a razão para escolher esta estratégia como sistematizadora das demais. O desenvolvimento do APL implica em ampliar as ações próprias de sua natureza e que lhe permitam aprofundar sua identidade. Foi sugerida a constituição de uma equipe multiprofissional para assumir a governança operacional e a tarefa de identificar grupos de interesse e pontos de convergência para articular ações conjuntas entre empresas, cooperativas e associações capazes de gerar resultados significativos aos cooperantes.

## REFERÊNCIAS

[1]. BASSO, D.; MUENCHEN, J. V. Contribuição de Diferentes Tipos de Empresas Industriais para o Desenvolvimento Local: o caso do município de Ijuí/RS. Desenvolvimento em

Questão. Ijuí, Editora Unijuí. V. 4, N. 7, Jan-Jun 2006, p. 95-125.

[2]. BASSO, D. Fundamentos Teóricos e Procedimentos Metodológicos para a Análise de Processos Reais de Desenvolvimento. In: SIEDENBERG, D. R. (Org). O desenvolvimento sob múltiplos olhares. Ijuí, Ed. Unijuí, 2012, p. 101-137.

- [3]. BASSO, D.; TRENNEPOHL, D. (Org). Planejamento estratégico de arranjos produtivos locais: o plano de desenvolvimento do APL metalmeccânico pós-colheita – Panambi e Condor 2012 - 2022. Ijuí, Ed. Unijuí, 2012, 208 p. (coleção gestão e desenvolvimento).
- [4]. BASSO, D.; TRENNEPOHL, D. (Org). Planejamento estratégico de arranjos produtivos locais: plano de desenvolvimento do APL agroindústria familiar da região celeiro 2014 - 2020. Ijuí, Ed. Unijuí, 2014, 344 p. (coleção gestão e desenvolvimento).
- [5]. BECATTINI, G. Italian Industrial Districts: Problems and Perspectives. *International Studies of Management and Organization*. Vol. 21, Nº1, 1991, p. 83-90.
- [6]. BUSTELO, E. Planejamento e Política Social: a dialética do possível. In: BROMLEY, R; BUSTELO, E. (org.) *Política x Técnica no Planejamento: perspectivas críticas*. São Paulo: Brasiliense/UNICEF, 1982.
- [7]. CASTILHOS, C. C. Sistemas locais de produção do RS: reflexões sobre seus limites e possibilidades enquanto política pública. In: CASTILHOS, C. C. (Coord.). *Programa de apoio aos sistemas locais de produção: a construção de uma política pública no RS*. Porto Alegre: FEE / SEDAI, 2002.
- [8]. COSTA, A. B. da. O papel dos Arranjos Produtivos Locais, das grandes empresas e das cadeias produtivas no desenvolvimento econômico. In: BREITBACH, A. C. de M. (Org.). *Os desafios do desenvolvimento local*. Porto Alegre: FEE, 2012, p. 8-25.
- [9]. DEMO, P. *Participação é Conquista*. 2ª ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1993.
- [10]. GROSS, B. O planejamento numa era de revolução social. In: BROMLEY, R., BUSTELO, E (org.) *Política x Técnica no Planejamento: perspectivas críticas*. São Paulo: Brasiliense/UNICEF, 1982.
- [11]. LASTRES, H.; CASSIOLATO, J. E. Prefácio. In: LASTRES, M. M. H.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. (Org). *Conhecimento, Sistemas de Inovação e Desenvolvimento*. Rio de Janeiro, Ed. UFRJ/Contraponto, 2005, p. 9-13.
- [12]. MATUS, C. O método PES: entrevista com Matus / Franco Huertas; tradução de Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: Fundap. 1996.
- [13]. MUCKE, N. Apresentação pela AGDI. In: BASSO, D.; TRENNEPOHL, D. (Org). *Planejamento estratégico de arranjos produtivos locais: o plano de desenvolvimento do APL metalmeccânico pós-colheita – Panambi e Condor 2012 - 2022*. Ijuí, Ed. Unijuí, 2012, p 9-10.
- [14]. REIS, M. C. dos. O debate desenvolvimentista e as representações do desenvolvimento local. In: SECRETO, M. V.; CARNEIRO, M. J.; BRUNO, R. (Org). *O Campo em Debate: terra, homens, lutas*. Rio de Janeiro, Mauad X; Seropédica, EDUR, 2008, p. 175-197.
- [15]. SILVA NETO, B. Análise-Diagnóstico de Sistemas Agrários: uma interpretação baseada na Teoria da Complexidade e no Realismo crítico. *Desenvolvimento em Questão*. Ijuí, Ed. Unijuí, ano 5, n. 9, p. 33-58, 2007.
- [16]. SILVA NETO, B.; BASSO, D. A Ciência e o Desenvolvimento Sustentável: para além do Positivismo e da Pós-modernidade. *Ambiente & Sociedade*, Campinas, vol. XIII, n. 2, p. 315-329, jul.-dez. 2010.
- [17]. TATSCH, A. L. et al. Política para APLS no RS: critérios e arranjos selecionados para apoio. Porto Alegre: Ensaio FEE, Porto Alegre, v. 31, Número Especial, p. 703-740, jun. 2011.
- [18]. TAVARES, M. C. *Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial*. São Paulo: Harbra, 1991.
- [19]. TRENNEPOHL, D. Projetos de Desenvolvimento. In: SIEDENBERG, D. R. (Org). *O desenvolvimento sob múltiplos olhares*. Ijuí, Ed. Unijuí, 2012, p. 369-392.

# Capítulo 8

## ASPECTOS FUNCIONAIS ASSOCIADOS À MORTALIDADE DA PEQUENA EMPRESA: FATORES RELEVANTES DE OPERAÇÕES, FINANÇAS E MARKETING NO VAREJO DE VESTUÁRIO

*Alexandre Farias Albuquerque*

*Edmundo Escrivão Filho*

*Ana Cláudia Fernandes Terence*

**Resumo:** O objetivo é descrever os fatores de mortalidade relacionados às áreas funcionais da pequena empresa e destacar a mudança de importância desses fatores ao longo dos estágios do ciclo de vida. As pesquisas sobre mortalidade de pequenas empresas ignoram suas especificidades e o estágio do ciclo de vida no momento do encerramento de suas atividades. Foram estudadas seis empresas do varejo de vestuário. Os dados foram coletados em entrevistas e documentos, posteriormente, analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. A importância dos fatores relacionados às áreas de operações, finanças e marketing variou ao longo dos estágios do ciclo de vida da empresa. Como principal resultado, compreendeu-se que as empresas de insucesso não assimilaram adequadamente os fatores: excesso de estoque, captação de recursos com agiota, utilização do cheque especial, insuficiência de capital de giro no estágio de sobrevivência e natureza e baixa qualidade do produto.

**Palavras-chave:** Pequena empresa. Fatores de mortalidade. Aspectos funcionais. Ciclo de vida. Varejo de vestuário.

## 1 INTRODUÇÃO

A relevância das pequenas empresas é conhecida e reconhecida em todo mundo. Apesar da importância dessa categoria de empresas, o índice de mortalidade nesse segmento continua alto, acarretando grandes perdas para a sociedade. De cada 100 empresas que iniciaram suas atividades no ano de 2007, 24 (vinte e quatro) não conseguiram completar nem dois anos de vida após a abertura (SEBRAE, 2013).

O elevado índice de mortalidade das pequenas empresas não é um fenômeno nacional. Nos Estados Unidos, a cada ano, cerca de 500 mil empresas iniciam suas atividades e apenas 50% chegam aos 4 anos. No Chile, menos de 42% chegam aos 5 anos (LUSSIER; HALABI, 2010). Na África do Sul, 40% das novas empresas morrem em seu primeiro ano de existência (SCHEERS, 2011).

Compreender os fatores que contribuem para o encerramento das pequenas empresas é um desafio da pesquisa científica e uma contribuição à sociedade. O desafio da pesquisa científica é diminuir a baixa uniformidade da descrição dos fatores de mortalidade relacionados aos aspectos funcionais. Muitos pesquisadores têm suas próprias explicações sobre as razões do sucesso ou insucesso das empresas, com baixa construção de um consenso entre a comunidade acadêmica da área (HALABI; LUSSIER, 2015).

Outra tarefa é compreender que a pequena empresa é diferente da grande empresa. Por muitos anos se imaginou que a gestão da pequena empresa deveria ser similar à das grandes empresas, pois se acreditava que a pequena empresa seria uma grande que ainda não cresceu, era o “paradigma da pequena grande empresa” (DANDRIDGE, 1979; FULLER-LOVE, 2006; WELSH; WHITE, 1981). Entretanto, alguns pesquisadores têm revelado que a pequena empresa não é igual às grandes empresas, que possui especificidades inerentes à empresa de pequeno porte (DANDRIDGE, 1979; DAY, 2000; JULIEN, 1997; LEONE, 1999; TORRES, 2004). Para esses autores, a compreensão das especificidades é a tarefa inicial para contribuir eficazmente para sua sobrevivência e/ou crescimento.

As pesquisas sobre o ciclo de vida organizacional (CVO), que identificam diferenças nas áreas funcionais em razão do estágio de desenvolvimento da empresa,

podem esclarecer aspectos importantes para a Administração, até agora pouco abordados (ALBUQUERQUE, 2013), principalmente, aqueles relacionados aos fatores de mortalidade de pequenas empresas.

Considerando-se o contexto apresentado, é objetivo deste artigo descrever os fatores de mortalidade relacionados aos aspectos funcionais e destacar a mudança de importância desses fatores ao longo dos estágios do ciclo de vida da pequena empresa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 FATORES DE MORTALIDADE DA PEQUENA EMPRESA

Não existe definição única para a expressão em inglês *'failure'*, que significa diferentes situações em relação às empresas: morte, saída, fracasso, falência, encerramento, insolvência ou descontinuidade (EVERETT; WATSON, 1998; MACHADO; ESPINHA, 2005; STEN, 1998). Esta falta de uniformidade em conceituar *'failure'* dificulta o entendimento das razões do proprietário-dirigente em interromper o negócio. Este artigo não tem o propósito de debater este conceito multifacetado, mas sintetizar e analisar os fatores de *'failure'* apontados pelos autores, especialmente aqueles associados às áreas funcionais.

É possível classificar os fatores de mortalidade das empresas de duas formas: a primeira classifica os fatores de mortalidade em internos e externos; e a segunda descreve os fatores relacionados ao proprietário-dirigente, à empresa e ao ambiente (MACHADO; ESPINHA, 2005; ROGOFF; LEE; SUH, 2004; STEN, 1998; ZACHARAKIS; MEYER; DECASTRO, 1999). A partir das duas classificações, pode-se dizer que existem três categorias de fatores de mortalidade: dirigente, empresa e ambiente (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; CARVALHO 2015).

Este artigo ficará restrito à análise dos fatores de mortalidade da categoria empresa que estão ligados às principais áreas ou funções da empresa: produção/operações, finanças e marketing. Vinte e seis fatores relacionados às áreas funcionais foram identificados por Albuquerque (2013). O detalhamento dos fatores de mortalidade por área funcional é apresentado no quadro 1.



## 2.2 CICLO DE VIDA DA PEQUENA EMPRESA

Visando melhorar o entendimento da ocorrência dos fatores de mortalidade, questionou-se em que momento a empresa

encerra suas atividades. Para ajudar este entendimento foram investigados os estágios do ciclo de vida das pequenas empresas e as características típicas (especificidades) dessas empresas em cada estágio.

Quadro 1. Fatores relacionados às áreas funcionais

Áreas Funcionais	Fatores de mortalidade
Operações	1. Ativos e instalações: limitação da produção e expansão
	2. Composição inadequada dos custos operacionais
	3. Falha no <i>Design</i> do produto
	4. Baixa qualidade dos produtos
	5. Controle precário de estoque
	6. Lentidão no desenvolvimento de produtos ( <i>timing</i> )
	7. Falta de investimento em P & D
Finanças	8. Capital inicial limitado ou falta de capital de giro
	9. Pouca/fraca utilização de recursos de terceiros
	10. Falta de controle e manutenção dos registros financeiros
	11. Flexibilidade financeira limitada
	12. Imobilização excessiva em ativos fixos
	13. Custos fixos altos
	14. Falta de planejamento financeiro
Marketing	15. Ciclo de vida do produto
	16. Natureza do produto
	17. <i>Mix</i> de produtos incorreto
	18. Ponto de venda inadequado
	19. Preço inadequado
	20. Falta de previsão de vendas
	21. Falta de compreensão das necessidades do mercado
	22. Segmentação inadequada do mercado
	23. Tratamento inadequado dos clientes
	24. Serviço inadequado ao consumidor
	25. Comunicação ineficaz
	26. Despreocupação com a imagem da empresa

Fonte: Elaborado por Albuquerque (2013) com base em Lussier (1996); Zacharakis; Meyer; De Castro (1999); Fotopoulos; Louri (2000); Lussier; Pfeifer (2001); Morrison; Breen; Ali (2003); Rogoff; Lee; Suh (2004); Machado; Espinha (2005); Pascotto; Machado (2006); Grapeggia et al. (2008); Guerra; Teixeira (2010); Lussier; Halabi (2010); Machado; Espinha (2010); Scheers (2011); Halabi; Lussier (2015).

A evolução da pequena empresa ao longo dos estágios estimula uma mudança nas suas características. São essas especificidades de cada estágio que precisam ser identificadas,

pois ajudarão no entendimento dos fatores de mortalidade em cada um dos estágios.

Conquanto seja possível identificar muitos estágios no ciclo de vida das empresas (de micro a grande empresa), os estágios iniciais são característicos das pequenas empresas e numerados em quatro (ADIZES, 1990, 1997; ALBUQUERQUE, 2013; CHURCHILL; LEWIS, 1983; GALBRAITH, 1982; GREINER, 1998; MILLER; FRIESEN, 1984; O'NEIL; SAUNDERS; HOFFMAN, 1987; QUINN; CAMERON, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987; STEINMETZ, 1969): zero (gênese), 1 (existência), 2 (sobrevivência) e 3 (crescimento).

O estágio zero (gênese) é de preparação para abertura da empresa. É um desejo do proprietário-dirigente que tem uma ideia de negócio e enxerga a possibilidade de satisfazer uma necessidade ou desejo do mercado-alvo.

No estágio 1 (existência) o dirigente inicia a busca para obtenção de consumidores e produção de resultados pela empresa. É um teste de mercado para o produto.

O estágio 2 (sobrevivência) demonstra a viabilidade econômica do empreendimento. A geração de caixa começa a ficar equilibrada e os clientes estão satisfeitos com o produto. Nesse estágio, o dirigente deverá tomar uma decisão importante: se permanece no estágio atual sem grandes investimentos de tempo e capital ou se faz a opção pelo crescimento em tamanho e rentabilidade e parte para o estágio 3 (crescimento).

No estágio 3, o crescimento pode ser em rentabilidade (3a) e/ou em tamanho (3b).

### 2.3 RELAÇÃO ENTRE FATORES DE MORTALIDADE E ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA

A influência dos fatores relacionados aos aspectos das áreas funcionais (operações, finanças e marketing) ocorre nos três estágios iniciais do CVO (ALBUQUERQUE, 2013).

Não há menção direta, pelos autores que estudam o CVO, aos aspectos produtivos: controle precário de estoque, lentidão no desenvolvimento de produtos, *design* do produto, baixa qualidade dos produtos, entre outros (quadro 1). O desenvolvimento de uma linha de produtos simples tem, entretanto, implicações diretas nas atividades de produção, como também a possibilidade de desenvolvimento de uma competência empresarial relacionada à área produtiva, o

que pode contribuir para a sobrevivência da pequena empresa.

Os aspectos financeiros têm grande influência nos estágios de existência (1) e sobrevivência (2) do ciclo de vida das pequenas empresas. No estágio 1, os fatores financeiros que podem contribuir para o encerramento da empresa são: a pequena quantidade de dinheiro (ADIZES, 1997; STEINMETZ, 1969), a geração negativa de caixa, os altos investimentos em instalações e equipamentos e a escassez das fontes de financiamento, restritas, sobretudo, ao proprietário, parentes, amigos e fornecedores (SCOTT; BRUCE, 1987). Nessa fase, normalmente a empresa fica sem capital de giro, pois os gastos superam o faturamento. O aumento das vendas também pode contribuir para a subcapitalização (contas a receber) e, conseqüentemente, para o encerramento da empresa. Essa é uma das razões que levam o dirigente a um planejamento mais criterioso das finanças no estágio 2.

No estágio 2, quando a empresa já se demonstrou viável, a situação financeira começa a ficar equilibrada e pode contribuir para o surgimento de uma nova fonte de financiamento – os bancos – mas os retornos ainda continuam marginais.

Em relação à área de marketing, dois aspectos são destacados pelos autores: a linha de produtos e a estratégia de distribuição. As empresas bem-sucedidas têm uma linha simples de produto (única) nos estágios 1 e 2 do ciclo de vida (SCOTT; BRUCE, 1987; STEINMETZ, 1969). Nesses estágios, a empresa ainda não tem recursos suficientes para outra linha de produto e ainda está testando (estágio 1), ou consolidando a linha de produto inicial (estágio 2). Miller e Friesen (1984) identificaram que, nesses estágios, as empresas tendem a usar intermediários na comercialização dos produtos, sobretudo para realizar economias de distribuição. As empresas não são capazes de configurar seus próprios canais de distribuição. Nos estudos de CVO não houve menção às estratégias de preço e de ponto.

### 3 MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO

A pesquisa tem abordagem qualitativa, fins descritivos e procedimentos delineados pelo estudo de casos. O método qualitativo busca entender a realidade a partir do significado

que as pessoas atribuem às ações sociais. As ações humanas são baseadas em crenças e intenções, isto é, nos significados sociais (MOREIRA; CALEFFE, 2006).

O estudo de caso é um dos métodos utilizados na pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2007). Realizar um estudo de caso não é apenas narrar uma história, mas apresentar diferentes pontos de vistas, dando ao leitor a oportunidade de fazer as suas próprias interpretações. A seleção dos casos foi realizada considerando as orientações de Stake (2003, 2009): maximização do que se pode aprender; o equilíbrio e a variedade. O típico e o não habitual; e o fácil acesso e interesse dos proprietários-dirigentes pela investigação.

Foram investigadas seis empresas do varejo de vestuário da cidade de São Carlos e Araraquara, identificadas e contatadas com o auxílio de professores, do gerente regional do SEBRAE São Carlos/Araraquara e de empresários. Duas empresas encontram-se em atividade (A, B): uma, tem cinco lojas e está no mercado há 33 anos (A); e a outra, também tem cinco lojas e está em atividade há 21 anos (B).

Uma empresa foi encerrada por vontade própria da dirigente depois de 24 anos no mercado (F). Três empresas foram vendidas por insuficiência de capital, uma delas franquía (D). Uma permaneceu no mercado por 14 anos (E) e as outras duas por quase 4 anos (C, D).

Foram três as etapas do trabalho de campo: identificação das empresas, coleta e análise dos dados.

O processo de coleta de dados passou por seis fases: contato com as proprietárias-dirigentes, assinatura do termo de concordância e preenchimento de questionário, entrevista, transcrição da entrevista, submissão e aprovação da entrevista pelos entrevistados.

Para analisar os dados das entrevistas e documentos, foram seguidos os cinco passos da técnica de análise de conteúdo proposta por Graneheim e Lundman (2004), com o acréscimo de mais dois passos (seis e sete) incluídos com o propósito de alcançar o objetivo da pesquisa, que são: (1) identificação das unidades de significado: palavras, frases ou parágrafos do texto de entrevista; (2) condensação: preservar o núcleo das unidades de significado; (3)

geração de códigos: rótulos dados às unidades de significado; (4) criação de categorias: conjunto de conteúdos que compartilham um traço comum; (5) formulação dos temas: expressão do conteúdo latente do texto; (6) descrição das especificidades da empresa nos estágios do ciclo de vida; (7) identificação dos fatores de mortalidade ou continuidade da empresa nos estágios do ciclo de vida.

Foram feitas 19 entrevistas com 12 pessoas diferentes (proprietários, parentes dos proprietários, gerentes e ex-gerentes), gravadas 18 horas de diálogo e gastas 194 horas transcrevendo as entrevistas e 552 horas para analisar o conteúdo das entrevistas e documentos (artigos de revista e *site* das empresas).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS

A literatura sobre ciclo de vida organizacional mostra que os estágios iniciais são característicos das pequenas empresas que, predominantemente encerram suas atividades prematuramente nos estágios 1 e 2. Parte dos resultados obtidos pela pesquisa corroborara essa assertiva.

O quadro 2 posiciona as seis empresas nos estágios do ciclo de vida da pequena empresa: o estágio zero denominado de gênese, o um de existência, o dois de sobrevivência e o três de crescimento.

A quantidade de estágios informada pelos proprietários-dirigentes não coincidiu com os estágios apresentados na bibliografia pesquisada. A empresa B, por exemplo, passou, nas palavras da proprietária-dirigente, por sete estágios de desenvolvimento (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6), isto é, por sete períodos marcantes de mudança. No entanto, considerando a bibliografia pesquisada, a empresa B chegou ao estágio 3 (crescimento) do ciclo de vida organizacional (CVO). A quantidade de estágios de desenvolvimento das empresas pesquisadas é maior do que a descrição bibliográfica, apesar da semelhança das características em cada estágio. Churchill e Lewis (1983) advertem como a "literatura" sobre ciclo de vida das organizações trata de forma inapropriada o tema para as pequenas empresas ao negligenciar a relevância dos estágios iniciais para essas empresas.

Quadro 2 – Estágios percorridos pelas empresas de acordo com a literatura pesquisada

Empresas	Estágios	Estágio 0	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	
					3a	3b
A - Em atividade há 33 anos						X
B - Em atividade há 21 anos						X
C - Vendida com prejuízo após 4 anos				X		
D - Vendida sem ganho/prejuízo após 4 anos				X		
E - Vendida com prejuízo após 14 anos				X		
F - Encerrada com ganho após 24 anos					X	

Fonte: Elaboração própria

Embora todas as empresas tenham alcançado a viabilidade econômica (estágio 2), a duração de cada estágio, o percurso e o final do ciclo de vida foram diferentes.

As empresas C e D confirmaram a tendência de encerramento nos primeiros anos de vida (MACHADO; ESPINHA, 2005; STOREY, 2011; STROTMANN, 2007). A empresa E desenvolveu suas atividades por quatorze anos e o resultado é semelhante ao encontrado por Lussier e Pfeifer (2001), onde as empresas falidas atuaram, em média, por quinze anos.

As empresas encerradas por insuficiência de caixa (C, D, E) conseguiram formar uma carteira de clientes e produzir os resultados necessários à sua sobrevivência no estágio de existência (1). A partir do estágio de sobrevivência (2) as condições mudaram e um conjunto de fatores contribuiu para a descontinuidade dessas empresas.

A empresa F, que permaneceu no mercado por 24 anos, não enfrentou dificuldades financeiras durante seu desenvolvimento e

nunca houve falta de recursos para honrar os compromissos. O motivo do encerramento não foi de natureza econômica. A decisão da proprietária-dirigente em fechar uma empresa viável economicamente demonstra a importância das medidas não financeiras para medir o sucesso de uma pequena empresa como propõem Walker e Brown (2004).

#### 4.2 FATORES DE MORTALIDADE ASSOCIADOS AOS ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA

Os fatores das áreas funcionais comentados pelos dirigentes que necessitam de alto monitoramento para garantir a sobrevivência da pequena empresa em cada estágio de desenvolvimento são apresentados no quadro 3.

Os aspectos de produção/operações mencionados pelos dirigentes foram: controle e quantidade de estoque, organização da loja e instalações.

Quadro 3. Fatores de mortalidade na categoria empresa que necessitam de alto monitoramento

Fatores – Categoria Empresa			Estágios do ciclo de vida		
			Gênese (0)	Existência (1)	Sobrevivência (2)
Aspectos de produção/ operações	Estoque	Controle		X	X
		Quantidade adequada		X	X
	Organização da loja				X
	Instalações adequadas				X
Aspectos Financeiros	Fontes de financiamento	Amigos	X		
		Banco			X
		Empresa		X	X
		Família	X	X	X
		Fornecedor		X	X
		Proprietário	X		X
	Disponibilidade de capital inicial/ giro		X	X	X
	Formas de recebimento	Cheque p/amigos		X	X
		Cartão		X	X
		Crediário		X	X
Segmento de mercado (classe social dirigentes)		X	X	X	
Aspectos de marketing	Produto	Natureza		X	X
		Benefícios		X	X
		Atributos		X	X
		Serviços			X
	Preço	Dirigente		X	X
		Fabricantes			X
		Matriz Franquia		X	X
	Ponto	Disponibilidade de recursos	X	X	
		Visão do negócio			X
	Promoção	Boca a boca		X	X
		Brindes		X	X
		Carro de som			X
		Desfiles			X
		Festas			X
		Jornal			X
		Outdoor			X
Panfleto				X	
Rede social		X	X		
Vendas	Leva e traz (sacolas)		X	X	
	Pós-venda		X	X	

Fonte: Elaboração própria.

Nas empresas A e B, o **controle** manual (estágio 1) e eletrônico (estágio 2) **do estoque** foi fundamental nos estágios iniciais porque ajudou os dirigentes a planejar as compras e estabelecer as metas de vendas. O controle apoiou o planejamento das empresas em atividade.

Nas empresas B e D, o controle era eletrônico, mas ineficaz (estágios 2). A quantidade indicada no computador nunca batia com a quantidade existente; existiam furtos frequentes. Na empresa F, o controle era manual (estágio 1) e a dirigente perdia vendas porque não sabia da existência da roupa no estoque. As roupas ficavam

amontoadas no mezanino da loja. Então, o controle precário do estoque ocorreu tanto nas empresas de sucesso (B, F) como na empresa que encerrou suas atividades (D).

A bibliografia também cita a influência negativa do controle precário de estoque (MACHADO; ESPINHA, 2005), corroborando os resultados encontrados.

Em relação à **quantidade adequada de estoque**, não há menção na bibliografia pesquisada. Nos resultados encontrados na pesquisa empírica, a quantidade de estoque prejudicou o desempenho das empresas de duas maneiras: estoque insuficiente ou em excesso.

Por não ter estoque suficiente, a empresa A (em atividade) deixou de vender e, conseqüentemente, de ganhar (estágios 1, 2). O excesso de estoque gerou prejuízo para três empresas, o capital ficava parado e as dívidas acumulavam-se (C, D, E – Estágio 2). As empresas encerradas erraram pelo excesso de estoque, diferente da empresa A (em atividade), que não tinha estoque suficiente por falta de capital para reposição.

A **organização da loja** é outro fator que não foi mencionado na bibliografia investigada. As duas empresas em atividade (A, B) melhoraram o desempenho quando passaram a investir na organização das lojas (estágio 2). A organização dos produtos despertou o interesse do cliente, além de proporcionar comodidade pela arrumação da loja por tamanho e estilo.

As **instalações** também contribuíram para a melhoria do desempenho de duas empresas de sucesso (A, B), embora às vezes passem uma imagem de coisa cara (A). Outra função das instalações é dar uma identidade visual às lojas, melhorando a comunicação com o mercado. A bibliografia pertinente menciona este fator (MORRISON; BREEN; ALI, 2003), mas no sentido de as instalações limitarem a expansão da empresa, que não foi o caso das empresas pesquisadas.

Alguns fatores foram identificados na bibliografia revisada, mas não apareceram no relato dos dirigentes: falha no *design* do produto, lentidão no desenvolvimento de produtos, falta de investimento em P & D e composição inadequada dos custos operacionais.

Os **aspectos financeiros** dizem respeito às fontes de financiamento, disponibilidade de

capital de giro e formas de recebimento dos clientes.

As empresas utilizaram sete **fontes de financiamento**: agiota, amigos, banco, receita da própria empresa, família, fornecedor e proprietário-dirigente (pessoal). Scott e Bruce (1987) destacam quatro fontes de recursos no estágio 1: proprietário, parentes, amigos e fornecedores e três fontes no estágio 2: banco, fornecedores e proprietário. A fonte “agiota” e a receita da própria empresa não são mencionadas na bibliografia pesquisada.

A empresa E foi a única que utilizou as fontes de financiamento “agiota” (estágio 2) e “amiga” (estágio 0). O banco, como relataram Scott e Bruce (1987), foi utilizado no estágio 2 pelas três empresas encerradas (C, D, E). A finalidade foi captar recursos para pagamento de fornecedores e despesas operacionais por meio de duas fontes: cheque especial e linha de crédito para capital de giro. A empresa C também utilizou recursos do PROGER/BB para reformar o ponto, e a empresa A, para ajudar na construção da primeira filial com prédio próprio.

A receita da própria empresa foi a principal fonte de recursos para todas as empresas no estágio 1. A partir do estágio 2, só as empresas de sucesso (A, B, F) conseguiram permanecer viáveis e continuar usufruindo dos recursos gerados pela própria empresa. Fatores internos e externos levaram as empresas C, D, E a depender de outras fontes de recursos para sua operação: agiota, banco e fornecedor.

A família foi importante em todos os estágios: 0 (B, C, E, F), 1 (A, B, F) e 2 (B, F), diferente da bibliografia pesquisada, que menciona os estágios 0 e 1. Percebe-se que duas empresas de sucesso (B, F) utilizaram a família como fonte de recursos em todos os estágios.

As dirigentes das empresas C e E também tiveram ajuda da família para compra de mercadorias e outras despesas antes de iniciar as atividades (estágio 0). A dirigente da empresa E também pegava empréstimo no banco em nome dos familiares. Na empresa F (estágio 2), o marido da proprietária comprou a outra parte da sociedade.

Os fornecedores ajudaram a financiar as operações das empresas nos estágios 1 e 2. As compras foram sempre realizadas a prazo.

Os recursos pessoais do proprietário-dirigente foram importantes para a continuidade das

empresas A, B, F: No estágio 0, para comprar mercadorias e reformar o ponto (B, F); no estágio 2, para ajudar nos investimentos (A). Os recursos foram aplicados visando ao crescimento da empresa.

A **disponibilidade de capital de giro** foi determinante para a sobrevivência (A, B, F) e encerramento das empresas (C, D, E).

Duas empresas encerradas (C, D) não enfrentaram limitação de capital no estágio 1, contrariando as ideias apresentadas por Adizes (1997) e Steinmetz (1969). Essas empresas começaram a ter insuficiência de capital no estágio 2, em decorrência da queda no faturamento e outros fatores relacionados aos dirigentes, à empresa e ao ambiente. O resultado da empresa D (franquia) corrobora os resultados da pesquisa de Machado e Espinha (2010).

As empresas de sucesso (A, B, F) caminharam na direção contrária. Começaram com limitação de capital, confirmando a ideia de alguns autores (ADIZES, 1997; STEINMETZ, 1969), e alcançaram a suficiência de capital de giro a partir do estágio 2. A disponibilidade de capital é fruto dos custos baixos, do aumento do faturamento, da separação entre finanças pessoais e a empresa e do apoio familiar para que o capital fosse reinvestido na compra de mercadorias.

Outros pesquisadores também apontam a insuficiência de capital de giro como fator de mortalidade, mas não identificam o estágio de desenvolvimento da pequena empresa (GRAPEGGIA et al., 2008; LUSSIER, 1996; LUSSIER; HALABI, 2010; MACHADO; ESPINHA, 2005; ZACHARAKIS; MEYER; DE CASTRO, 1999).

As **formas de recebimento dos clientes** não são mencionadas nas fontes bibliográficas pesquisadas, mas influenciaram positivamente (crediário e cartão) e/ou negativamente (cheque) o desempenho das empresas (A, C, D, E, F).

O crediário funcionou bem em duas empresas de sucesso (A, F) e em uma de insucesso (E), sendo duas localizadas no bairro (A, E). Na empresa A, com quatro lojas no bairro, atualmente, o crediário em seis vezes é um dos principais atributos do produto e corresponde a 65% do faturamento.

O cartão de débito/crédito e o cartão de crédito próprio foram o principal instrumento de pagamento nas empresas C e D,

respectivamente, por ser mais seguro e a inadimplência baixa. A empresa F também utilizou essa forma de pagamento, mas por causa das altas taxas cobradas pelas operadoras, a dirigente priorizava o recebimento em cheque dos clientes considerados amigos. Cartão, só para desconhecidos.

O cheque é a forma mais insegura e que gera mais calote para as empresas. Se não for de um cliente amigo e que paga corretamente, deve ser evitado. Esse foi um dos fatores que contribuiu para o aumento da inadimplência, queda no faturamento e venda da empresa E.

Os **fatores de marketing** identificados nos relatos estão relacionados ao mercado-alvo e às estratégias de produto, preço, praça, promoção e vendas. Dois fatores mencionados na bibliografia não foram citados pelos dirigentes: estratégia de distribuição e ciclo de vida do produto.

Em relação ao **mercado-alvo**, é interessante que a maioria das dirigentes escolheu o segmento de mercado que pertence a sua classe social (A, B, C, E, F). Não é à toa que alguns dos motivos para abertura e continuidade da empresa sejam vestir as dirigentes, seus filhos e/ou maridos, além de presentear a família e amigos.

Quatro aspectos foram destacados pelos dirigentes em relação ao **produto**: sua natureza, benefícios, atributos e serviços. A natureza do produto influenciou negativamente a empresa C (roupa infantil nas classes A e B), que não conseguia trabalhar com a mesma margem de lucro da roupa de adulto e cobrir os custos internos (estágio 2). O fator "natureza do produto" também foi identificado por Pascotto e Machado (2006) na pesquisa com empresas de seguro, mas os autores não indicam sua importância nos estágios do CVO.

Benefícios, atributos e serviços relacionados ao produto contribuíram para melhorar o desempenho das empresas: status (B, C, F), atendimento diferenciado (A, B, C, D, E, F), garantia (A), qualidade (A, D, E), condições de pagamento (A, E), assistência técnica (B, E), comodidade (B, C, D, F) e disponibilidade de produtos (B). Um atributo (garantia) e um serviço (disponibilidade de produtos) foram oferecidos apenas pelas duas empresas que continuam em atividade (A, B). Apenas dois atributos foram identificados pelos autores que estudam mortalidade e CVO: atendimento e qualidade.

O atendimento diferenciado foi citado por todos os dirigentes como fator fundamental para a sobrevivência da pequena empresa, corroborando fontes bibliográficas (MACHADO; ESPINHA, 2005). O atendimento é um momento de felicidade: “o cliente entra na loja para ser feliz”, afirmou a ex-gerente da empresa B. O bom atendimento começa na aparência dos vendedores e continua no diálogo entre vendedor e cliente. Pelo diálogo, o vendedor precisa identificar as necessidades e desejos do cliente e valorizar o produto da empresa.

Pelos resultados obtidos, a qualidade independe do segmento de mercado que a empresa vai atender. A dirigente da empresa E afirmou que não é porque o cliente mora no bairro e tem poder aquisitivo menor que a roupa não é bem acabada.

Na empresa D (unidade franqueada), a perda de qualidade dos produtos contribuiu para a queda do faturamento e venda. O fator “baixa qualidade do produto” também foi identificado por Machado e Espinha (2005).

A **estratégia de preço** variou de uma empresa para outra e influenciou positiva e negativamente. O preço era definido pelo dirigente, pelo fabricante ou pelo franqueador.

Na empresa A, antes de o dirigente adquirir o conhecimento sobre os 4Ps do Marketing, o preço era calculado considerando os custos operacionais e a margem de lucro desejada. A partir do estágio 2, o preço passou a ser calculado levando em conta custos, lucro almejado, concorrência e necessidades dos clientes, e foi bom para empresa e cliente.

Na empresa B, até o estágio 1, a dirigente calculava o preço de acordo com os custos de operação e adicionava a margem de lucro. A partir do estágio 2, quando conquistou a primeira marca de peso, a proprietária-dirigente tem trabalhado com o preço da etiqueta da fábrica. E o cliente sabe disso, afirmou a dirigente.

Nas empresas encerradas (C, D), o preço inadequado a partir do estágio 2 contribuiu para o mau desempenho e venda das empresas. Esse resultado corrobora as pesquisas de Grapeggia et al. (2008) e Scheers (2011). Na empresa D, o preço era determinado pela matriz da franquia; depois da perda de qualidade dos produtos e do cartão de crédito próprio, a estratégia de preço não funcionou mais (estágio 2).

Nas empresas de sucesso (A, B, F), não houve problemas com a estratégia de preço, assim como em uma das empresas encerradas (E).

O **ponto de venda** era adequado e não influenciou negativamente o desempenho das empresas de sucesso ou encerradas (A, B, C, D, E, F), independente da forma como foi escolhido: balizado pela visão de negócio ou pela disponibilidade de recursos para pagar o aluguel. O ponto de venda inadequado é apontado pelas fontes bibliográficas como fator de mortalidade. (MACHADO; ESPINHA, 2005).

Duas empresas de sucesso (B, F) começaram na residência da proprietária-dirigente (estágio 1). Iniciar as atividades na residência ajudou muito porque o capital da empresa era limitado e os custos precisavam ser baixos.

Os dirigentes das empresas A e D herdaram o ponto: as empresas já operavam quando assumiram a direção da empresa. As proprietárias-dirigentes da empresa C puderam escolher o ponto mais adequado ao negócio, pois possuíam capital inicial suficiente.

A partir do estágio 2, percebe-se que a escolha do ponto de venda pelos dirigentes (A, B, E, F) foi guiada pela visão estratégica. Eles sabiam o público que almejavam alcançar e o produto que desejavam oferecer. A dirigente da empresa B, por exemplo, quando abriu a primeira filial, foi para o futuro centro das butiques da sua cidade, mesmo tendo outras opções para abrir sua segunda loja. A dirigente atribui a escolha certa ao seu *feeling*.

A **promoção** não influenciou negativamente o desempenho das empresas de sucesso ou encerradas (A, B, C, D, E, F). A comunicação ineficaz é apontada por Rogoff, Lee e Suh (2004) como fator de mortalidade. As diferentes formas de promoção utilizadas pelas empresas não são apresentadas pelos autores do tema mortalidade e CVO pesquisados.

Os dirigentes foram unânimes em afirmar que o marketing direto ou boca a boca é a forma de promoção mais eficaz (estágios 1, 2). Em decorrência da limitação de recursos das empresas e do baixo custo, o boca a boca e a distribuição de brindes são as formas de promoção mais utilizadas pelos dirigentes no início das operações. O atendimento diferenciado potencializa o marketing direto.



Com o aumento do faturamento e melhor conhecimento das necessidades do mercado-alvo, os dirigentes utilizaram outras formas eficazes de promoção (estágio 2): carro de som e panfletos pelas lojas de bairro (A, E); festas (A, C), desfiles (B, C), mala direta (A), divulgação em *outdoor* (B, C, D), rádio (D) e redes sociais (C).

Além de vender no ponto de venda, duas **estratégias de vendas** melhoraram o desempenho de empresas de sucesso (B, F) e encerradas (C, D): leva e traz (sacolas) e o trabalho de pós-venda. Essas estratégias não são mencionadas nas fontes bibliográficas pesquisadas.

A estratégia do leva e traz ou fazer sacolas e levar na residência da cliente deixava as clientes felizes com a comodidade e contribuía para o alcance das metas pelas empresas (B, C, D). A outra estratégia que leva o cliente de volta à loja é o trabalho de pós-venda. A vendedora telefona ou envia mensagens de agradecimento pela compra e/ou aniversário e informar as novidades da loja (D, F).

## 5 CONCLUSÕES

A ideia do ciclo de vida mostra as características da pequena empresa em cada etapa de sua evolução. Dessa forma, os problemas típicos em cada estágio são identificados e, conseqüentemente, os fatores que podem ou não contribuir para sua sobrevivência. Assim, conclui-se que a ideia do ciclo de vida melhora a compreensão dos fatores que contribuem para a continuidade ou mortalidade das pequenas empresas. A importância do fator vai variar de um estágio para outro.

Uma análise comparativa entre teoria e prática mostra resultados relevantes da pesquisa em contribuir com os fatores relacionados aos aspectos funcionais da pequena empresa, demonstrando que o tema “mortalidade” é um tema novo, oportuno e em desenvolvimento, como constataram Blackburn e Kovalainen (2009):

- **Fatores não citados pelos autores na literatura de Administração, no entanto, citados pelos dirigentes investigados:** aspectos operacionais: quantidade insuficiente ou em excesso de estoque e organização da loja; aspectos financeiros:

utilização do agiota como fonte de recursos, formas de recebimento dos clientes e limitação de capital só no estágio de sobrevivência (empresas vendidas); aspectos de marketing: as dirigentes optaram por atender o mercado da classe social a que elas pertencem. A forma como o preço é determinado e o ponto é escolhido. Os tipos de promoção e as estratégias de vendas;

- **Fator que contribuiu para a venda das empresas (C, D, E) manifestou-se também em duas empresas de sucesso (B, F):** controle precário de estoque. Esse fator indica que os dirigentes das empresas bem sucedidas erram, mas, como disse uma das proprietárias entrevistada, “a quantidade de acerto é muito maior”;
- **Empresas de insucesso não assimilaram bem os fatores:** excesso de estoque, captação de recursos com agiota, utilização do cheque especial, insuficiência de capital de giro no estágio de sobrevivência, natureza e baixa qualidade do produto;
- **Empresas de sucesso empregaram bem os fatores:** captação de recursos no banco para investimento, apoio financeiro da família em todos os estágios, utilização de recursos pessoais, receita da própria empresa como a principal fonte de recursos em todos os estágios, disponibilidade de capital de giro, garantia e disponibilidade de produtos e ponto inicial de venda na casa das dirigentes.

Nos parágrafos seguintes, são apresentadas algumas sugestões aos empresários. As propostas foram construídas após consulta a quatro integrantes do Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE) com experiência em consultoria, direção e pesquisa na pequena empresa.

**Sobre planejamento.** O planejamento indica uma direção, reduz a incerteza, minimiza o desperdício e controla as ações. “É imaginar uma situação futura e trabalhar para construí-la”. É definir objetivos e imaginar como alcançá-los. Muitas vezes a empresa é criada não apenas visando ao lucro ou à acumulação de capital; existem outros motivos, mas precisa pelo menos gerar receitas para pagar suas contas.

Planejar não significa ter que preencher calhamaços de papel e ficar horas e horas meditando, mas é importante que o proprietário-dirigente sempre esteja atento

aos acontecimentos dentro e fora da empresa e imagine o impacto desses acontecimentos no presente e futuro da empresa. Às vezes, escrever até facilita, balizando a comunicação das novas ações aos colaboradores durante uma conversa ou reunião. Escrever não é a regra, mas pode ajudar o dirigente a não esquecer as metas e ações que ele mesmo definiu. É um lembrete e pode ser registrado num pedaço de papel.

Na área financeira, é importante (ou necessário) fazer um orçamento, identificando receitas e despesas; projetar para um mês, dois meses, se possível para seis meses ou um ano, todas as entradas e pagamentos que se podem realizar, para, sempre que possível, o caixa tenha dinheiro disponível para honrar os compromissos com os fornecedores; ter um controle das contas a receber, sobretudo se o crediário for responsável pela maior parte do faturamento da loja. Esse controle ajuda a diminuir a inadimplência e mantém o caixa da empresa com recursos. Todas essas ferramentas podem ser colocadas em prática de uma forma simples, numa folha de papel, num caderno de anotação e até com a ajuda de programas, gratuitos ou não (*software*), disponíveis no mercado. À medida que a empresa cresce, outras ferramentas podem ser úteis.

Na área de marketing, é importante o dirigente refletir sobre o benefício (status), atributos (comodidade) e serviços (costureira) que podem ser oferecidos ao cliente; sobre o preço que o cliente está disposto a pagar pelo produto oferecido pela empresa. Sempre de olho no preço da concorrência; sobre o ponto de venda: sua localização, sua arrumação de modo a facilitar o fluxo de clientes; sobre a forma de comunicar ao cliente a oferta da loja: marketing direto (boca a boca), brindes, rádio, jornal, redes sociais, entre outras. O cliente precisa ser informado dos benefícios que ele vai adquirir ao consumir o produto da loja. Seus desejos devem ser estimulados; e por fim refletir sobre as estratégias de vendas. Vender só no ponto de venda, fazer sacolas ou vender por telefone.

É interessante também o proprietário-dirigente estabelecer as metas de vendas e fazer lista de compras. As metas de vendas projetam o resultado esperado pelo dirigente e devem estimular ele e seus colaboradores. O dirigente deve considerar o histórico de vendas, o volume de estoque e a perspectiva de crescimento com base nos novos

investimentos. A lista de compras ajuda a combater os excessos e minimizar a falta de produtos. Se possível, a lista deve conter o tipo da roupa, quantidade, tamanho, cor, marca e outras informações que o dirigente julgue necessárias.

### **SOBRE DEFINIÇÃO DA QUANTIDADE ADEQUADA DE ESTOQUE:**

1. No início, projetar vendas para um determinado período (1 mês, 2 meses); depois, ir ajustando à realidade verificada. Se já sabe quanto vende por mês, ajusta o estoque mensal e deixa uma margem para vendas fora do padrão (ou para explorar oportunidades);
2. Anotar em uma ficha e deixar ao lado do estoque, analisando periodicamente essa ficha para fazer ajustes sobre compras (observar o consumo que vem tendo, o giro);
3. Fazer a gestão com base na curva ABC (o que é mais caro, controlar mais diariamente e diretamente); o que é mais barato, fazer por amostragem;
4. Cuidar para não ficar com estoque obsoleto (moda que passa). Fazer liquidações para não perder o custo e repor novas mercadorias;
5. Observar o espaço no ponto de venda;
6. Planejar com a ajuda do *software* de gestão;

O *feeling* do proprietário é fundamental, tendo em vista o conhecimento do perfil de compras dos clientes (volume, variedade e estilos).

### **Sobre a definição do segmento de mercado.**

As dirigentes escolhem o segmento da classe social a que elas pertencem, pois conhecem a clientela. Sabem como abordar, fazer a propaganda, o que chama a atenção, quais as cores de que gostam, como compram, como pagam, etc, o que está relacionado a visão e a conhecimento do mercado.

**Sobre o preço dos produtos.** Varia de uma empresa para outra. Em alguns casos, é o próprio fabricante que define o preço. A empresa trabalha com o preço de etiqueta da fábrica. No caso de franquia, é a matriz do franqueador; na maioria das empresas, é o próprio dirigente. O preço é calculado considerando os custos operacionais, a concorrência, as necessidades dos clientes e a margem de lucro desejada pelo dirigente.

**Sobre o ponto de venda.** O ideal é escolher o ponto de acordo com a oportunidade de negócio que vai ser explorada, mas nem sempre é possível por causa da disponibilidade de recursos. É por essa razão que muitas empresas começam na residência do proprietário-dirigente. A escolha certa também pode ser atribuída ao *feeling* do dirigente.

Com esta reflexão sobre os fatores de mortalidade das pequenas empresas, espera-se contribuir com a eficácia das futuras pesquisas pela descrição mais realística feita aqui neste artigo; espera-se contribuir com órgãos de apoio às pequenas empresas, como o SEBRAE, indicando ênfase necessária

## REFERÊNCIAS

- [1]. ADIZES, I. Os ciclos de vida das organizações. São Paulo: Thomson Pioneira, 1990.
- [2]. ADIZES, I. A eterna juventude. HSM Management, n.4, p.100-103, set./out. 1997.
- [3]. ALBUQUERQUE, A. F. Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional. 2013. 339f. Tese (Doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.
- [4]. ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E.; CARVALHO, K. C. Os Fatores ambientais e a mortalidade da pequena empresa: descrição dos fatores relevantes no setor de varejo de vestuário. In: EnANPAD - ANPAD. 39. 2015, Belo Horizonte, Anais... Belo Horizonte, 2015, p.1-16.
- [5]. BLACKBURN, R.; KOVALAINEN, A. Researching small firms and entrepreneurship: past, present and future. International Journal of Management Reviews, v.11, n.2, p.127-148, 2009.
- [6]. CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. Harvard Business Review, v.61, n.3, p.30-50, may/june, 1983.
- [7]. CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- [8]. DANDRIDGE, T. C. Children are not little grown-ups: small business needs its own organizational theory. Journal of Small Business Management, v.17, n. 2, p.53-57, Apr., 1979.
- [9]. DAY, J. The value and importance of the small firm to the world economy. European Journal of Marketing, v. 34, n.9/10, p.1033-1037, 2000.
- [10]. EVERETT, J; WATSON, J. Small business failure and external risk factors. Small Business Economics, v.11 n.4, p.371-390, 1998.
- [11]. FOTOPOULOS, G.; LOURI, H. Location and survival. Small Business Economics, v. 14, n.4, p.311-321, 2000.
- [12]. FULLER-LOVE, N. Management development in small firms. International Journal of Management Reviews, v.8, n.3, p.175-190, 2006.

aos fatores de mortalidade relevantes nos treinamentos de proprietários-dirigentes, especialmente do setor de varejo de vestuários.

É importante relatar que o contato com os proprietários-dirigentes foi cercado de muita expectativa porque nem todos os entrevistados se sentem à vontade para contar histórias de insucesso que geraram muito estresse. A venda é algo inesperado e de difícil aceitação.

Recomenda-se a realização estudos longitudinais sobre a variação da importância dos fatores de mortalidade nos estágios do ciclo de vida em outros setores de negócio.

- [13]. GALBRAITH, J. The stages of growth. Journal of Business Strategy, v.3, n.1, p.70-79, 1982.
- [14]. GRANEHEIM, U. H.; LUNDMAN, B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. Nurse Education Today, v. 24, p.105-112, 2004.
- [15]. GRAPEGGIA, M. et al. Causas que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das micro e pequenas empresas no Estado de Santa Catarina. In: ENEGEP – ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 28. 2008, Rio de Janeiro, Anais...Rio de Janeiro, 2008, p.1-14.
- [16]. GREINER, L. E. Evolutions and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, v.76, n.3, p.55-68, May/June 1998.
- [17]. GUERRA, O.; TEIXEIRA, F. A sobrevivência de pequenas empresas no desenvolvimento capitalista. Revista de Economia Política, v. 30, n.1, p.124-139, 2010.
- [18]. HALABI, C. E.; LUSSIER, R. N. A model for predicting small firm performance: Increasing the probability of entrepreneurial success in Chile. Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 21, n.1, p.4-25, 2015.
- [19]. JULIEN, P. A. Lês PME bilan et perspectives. 2.ed. Quebec: Economica, 1997.
- [20]. LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas empresas. Revista de Administração, v. 34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.
- [21]. LUSSIER, R. N. Reasons why small businesses fail: and how to avoid failure. Journal of Small Business Management, v. 1, n.2, p.10-17, 1996.
- [22]. LUSSIER, R. N. PFEIFER, S. A cross national prediction model for business success. Journal of Small Business Management, v. 39, n.3, p.228-239, 2001.
- [23]. LUSSIER, R. N. HALABI, C. E. A three-country comparison of the business success versus failure prediction model. Journal of Small Business Management, v. 48, n.3, p.360-377, 2010.
- [24]. MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G.. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e

mortalidade de pequenas empresas. *Revista Capital Científico*, v.3, n.1, p.51-64, 2005.

[25]. MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G.. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência. *Revista de Administração Mackenzie*, v.11, n.4, p.131-153, 2010.

[26]. MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, v. 30 n.10, p.161-1183, oct. 1984.

[27]. MOREIRA, H; CALEFFE, L.G. Abordagens à pesquisa. In: *Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador*. Rio de Janeiro: DP & A, 2006.

[28]. MORRISON, A.; BREEN, J.; ALI, S. Small Business Growth: intention, ability e opportunity. *Journal of Small Business Management*, v. 41, n.4, p.417-425, 2003.

[29]. O'NEILL, H. M.; SAUNDERS, C. B.; HOFFMAN, A. N. Beyond the entrepreneur: planning as the organization grows. *Business Forum*,v.12, n.4, p.38-40, 1987.

[30]. PASCOTTO, H.; MACHADO, H. P. V. Dificuldades de pequenas empresas do setor de serviços securitários nos primeiros anos de vida. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*,v.4, n.1, p.53-68, jan./abr., 2006.

[31]. QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, v. 29 n.1, p.33-51, jan. 1983.

[32]. ROGOFF, E. G.; LEE, M. S.; SUH, D. C. Who done it? Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. *Journal of Small Business Management*, v. 42, n.4, p.364-376, 2004.

[33]. SCHEERS, L. V. SMEs' marketing skills challenges in South Africa. *African Journal of Business Management*, v.5, n.13, p.5048-5056, 2011.

[34]. SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*,v.20, n.3, p.45-52, 1987.

[35]. SEBRAE. *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília: SEBRAE, 2013.

[36]. STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K, LINCOLN, Y. S. (editors). *Strategies of qualitative inquiry*. Thousand Oaks: Sage Publications; 2003.

[37]. STAKE, R. E. *A arte da investigação com estudos de caso*. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2009.

[38]. STEINMETZ, L. Critical stages of small business growth. *Business Horizons*,v.12, n.1, p.29-36, 1969.

[39]. STEN, J. Exit: success or failure? In: ICSB – CONFERENCE INTERNATIONAL COUNCIL OF SMALL BUSINESS, 43. 1998, Singapore. *Proceedings...*Singapore: [s.n.], 1998, 1 CD-ROM.

[40]. STOREY, D. J. Optimism and chance: The elephants in the entrepreneurship room. *International Small Business Journal*, v.29, n.4, p.303-321, 2011.

[41]. STROTMANN, H. Entrepreneurial survival. *Small Business Economics*,v.28, n.1, p.87-104, 2007.

[42]. TORRÈS, O. The SME concept of Pierre-André Julien: an analysis in terms of proximity. *Piccola Impresa/Small Business*, n.2, p.1.-12, 2004.

[43]. WALKER, E.; BROWN, A. What Success Factors are Important to Small Business Owners? *International Small Business Journal*,v.22, n.6, p.577-594, 2004.

[44]. WELSH, J. A.; WHITE, J. F. A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*. v. 59, n.4, p.18-32, Jul/Ago, 1981.

[45]. ZACHARAKIS, A. L.; MEYER, G. D.; DeCASTRO, J. Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, v. 37, n.3, p.1-14, 1999.

# Capítulo 9

## A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE TRÊS CERVEJARIAS ARTESANAIS DA SERRA GAÚCHA SOB A ÓTICA DA PERCEPÇÃO DE INCERTEZA E DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

*João Paulo Gardelin*

*Mônica Da Pieve Antunes*

*Alba Valéria Ficagna*

*Daniel Piffer de Oliveira*

*Amanda Guareschi*

**Resumo:** O estudo objetivou identificar a formulação de estratégias de três cervejarias artesanais sob a ótica da incerteza ambiental percebida pelos gestores e do comportamento estratégico frente ao problema empreendedor, administrativo e de engenharia. A abordagem foi mista (quali-quantitativa), com entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionário do tipo survey aos gestores das três cervejarias da Serra Gaúcha. A coleta de dados ocorreu em 28 e 29 de agosto de 2015. Constatou-se que a empresa Lúpulo percebe o ambiente com máxima incerteza (8,50 numa escala de 1,0 a 10,0) e se comporta de maneira Analista. As empresas Malte e Fermento percebem o ambiente com alta incerteza (média: 5,13 e 5,41) e se comportam de modos distintos, enquanto a empresa Malte é Analista, Fermento é Prospectora. Nos problemas, empreendedor: Lúpulo e Fermento foram Prospectoras, Malte Analista; administrativo: Lúpulo Analista; Fermento Reativa e Malte Prospectora; engenharia: Lúpulo foi Defensivo, Fermento Prospectora e Malte Analista.

**Palavras-chave:** Incerteza Ambiental. Comportamento Estratégico. Cervejarias Artesanais.

## 1 INTRODUÇÃO

Os desafios incessantes em que as organizações estão submetidas advêm de uma série de fatores determinados pelo ambiente externo. Desde os fatores mais simples aos mais complexos, todas as mudanças ambientais afetam de alguma forma o comportamento dos administradores e o comportamento das empresas no ambiente em que estão inseridos. As transformações econômicas como a crise financeira internacional de 2008 e as manifestações sociais acompanhadas das turbulências econômicas e políticas que vivencia a sociedade brasileira pós-manifestações de junho de 2013 e de março de 2015 exigem que as organizações respondam de forma imediata e assertiva.

Um dos fatores que faz com que os gestores percebam a situação do ambiente é o nível de incerteza gerado por este ambiente. Jabnoun et al. (2003) dizem que se as condições do ambiente são incertas, então as atenções para a orientação estratégica devem ser prioridades da administração, já que, se não houver uma condução adequada dos processos organizacionais, as empresas correm o risco de não sobreviver neste ambiente. Assim a variável ambiental utilizada neste trabalho são os fatores geradores de incerteza. Miliken (1987) define incerteza como uma inabilidade individual para predizer de modo preciso o ambiente. Desta forma surge a necessidade de investigar como os gestores interpretam os sinais do ambiente, diante de maior ou menor intensidade de incerteza percebida.

Apesar da existência de alguns estudos referentes à relação ambiente e comportamento no Brasil (GULINI, 2005; TONDOLO E TONDOLO, 2006; TEIXEIRA, ROSSETTO E CARVALHO 2009; MARTINS et al 2014), os estudos pesquisados nos anais da Associação Nacional de Pesquisa em Administração (ANPAD) não apresentam aprofundamento teórico no que diz respeito aos fatores relacionados à incerteza no ambiente interno. Alguns estudos, em geral, se aproximam do desejado neste trabalho (SILVA E BATISTA, 2004; MORAES, 2004; TONDOLO E TONDOLO, 2006), porém o fator incerteza é utilizado apenas aos fatos relacionados ao ambiente externo. Portanto os estudos existentes não tratam assuntos específicos sobre os fatores internos das organizações relacionados à incerteza.

A taxonomia de Priem, Love e Shaffer (2002) trata o ambiente e os fatores de incerteza e sugere maior parcimônia e maior compreensão que a maioria das tipologias existentes. Alguns dos grupos desenvolvidos, obviamente, se relacionam com as tipologias mais antigas. Os clusters “clientes” e “concorrentes” utilizados por diversos autores (DUNCAN, 1972; MILES E SNOW, 1978; DAFT, SORMUNEM, PARKS, 1988), por exemplo, são incorporados na categoria “competição da indústria”. Isto indica parcimônia. Além disso, as categorias “vantagem competitiva internacional” e aspectos internos de “recursos humanos” são novas adições que não foram trabalhadas nas tipologias anteriores. Estas adições podem ter acontecido por que atenção extra para a internacionalização e recursos humanos estratégicos emergem nas últimas duas décadas. Isto indica maior compreensão no sistema de classificação.

Os resultados de Priem Love e Shaffer (2002) sugerem que as capacidades internas da firma também exercem um papel importante na percepção de incerteza, e complementam dizendo que se Bluedorn et al. (1994) citam que é correto que a formação de estratégias pelos executivos deve considerar incertezas tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da firma – e os resultados sugerem que realmente são – previamente as tipologias existentes são limitadas porque focam somente incertezas externas. As pesquisas têm focado mais para percepções de incerteza no ambiente externo das organizações. Duncan (1972) sugere uma classificação interno-externa, entretanto, as circunstâncias internas da firma também produzem importantes e mutáveis tomadas de decisões. Estes fatores potenciais de incerteza têm sido relativamente ignorados em outras pesquisas (BLUEDORN et al, 1994; EISENHARDT, 1989) embora tanto incertezas externas quanto internas são essenciais para tomada de decisão estratégica (BOURGEOIS, 1985). Novamente, maiores poderes explicativos podem resultar de modelos de incerteza enfrentado por executivos. (PRIEM; LOVE; SHAFFER, 2002).

Assim este trabalho justifica-se pelo fato de contribuir teoricamente sobre o assunto, especificamente a respeito dos fatores de incerteza e comportamento estratégico e desta forma comparar com diversos outros estudos que analisam as percepções ambientais. Também se busca contribuir para

os gestores das indústrias quanto à reflexão sobre os efeitos do ambiente externo nas estratégias das organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos referentes ao ambiente organizacional têm sua base no movimento sistêmico, originado nas pesquisas do biólogo Ludwing Von Bertalanffy e que influenciou diversas outras áreas do conhecimento, ao procurar um modelo científico explicativo do comportamento de um organismo vivo (BATAGLIA et al., 2006). Um sistema define-se como um todo organizado formado por elementos interdependentes, que está rodeado por um meio exterior (ambiente); se o sistema interage com o meio exterior é designado por sistema aberto; as relações do sistema com o meio exterior processam-se através de trocas de energia e/ou informação e designam-se por entradas e saídas; os canais que veiculam a entrada e saída de informação ou energia designam-se por canais de comunicação ao ambiente. As trocas realizadas entre as organizações e o ambiente externo foram iniciadas pela escola estruturalista em que, com a abordagem dos sistemas abertos, enfatizou-se o estudo do ambiente externo, na busca da legitimidade e eficácia das organizações. (BLAGESKI, 2008; STONER, 1985).

A análise das organizações interagindo com o ambiente externo foi iniciada pela escola estruturalista. Com a influência das abordagens dos sistemas abertos, deu-se maior ênfase ao estudo do ambiente externo, na busca da legitimidade e eficácia das organizações (STONER, 1985). Incerteza está relacionada à percepção administrativa do ambiente geral de negócios ou como um componente imprevisível (DESS E BEARD, 1984; MILLIKEN, 1987). No contexto ambiental, segundo Rueda-Manazares, Aragón-Correa e Sharma (2008) quando os gerentes têm dúvidas sobre a direção e viabilidade de futuras tecnologias ou sobre expectativas de mudanças de consumo e preferências sociais para produtos e serviços que são ambientalmente amigáveis, ou sobre possíveis mudanças na legislação, então provavelmente há percepção de incerteza no ambiente geral de negócios.

Lawrence e Lorsch (1967) realizaram estudos comparativos em seis organizações do mesmo ambiente industrial nos subsistemas de vendas, pesquisa e produção e

observaram que os níveis variáveis de incerteza ambiental estavam associados aos fatores de diferenciação e integração das organizações, porém, os resultados encontrados nessa pesquisa demonstraram, para esses dois fatores, a existência de uma relação inversa, o que dificultava as tomadas de decisão dos gestores. Os autores afirmam a necessidade de existir tanto um alto grau de integração quanto de diferenciação para que as organizações tenham uma alta performance.

No entendimento de Duncan (1972) a incerteza é consequência da falta de previsibilidade do resultado de um determinado evento. Assim, são três as características que possibilitam a mensuração de incerteza: primeiro falta de clareza da informação sobre as causas da influência do ambiente sobre as tomadas de decisão; segundo, longo período de tempo para suprimir a falta de conhecimento sobre as consequências de uma decisão, se ela estiver incorreta; e, terceiro, o desconhecimento geral das relações causais sobre os efeitos dos fatores ambientais na execução das funções organizacionais.

Em seu estudo, Duncan (1972) apresentou um modelo de ambiente que procurou retratar a diferenciação ambiental e, além disso, demonstrou como esta diferenciação poderia ter formas diversas de impactar a organização. Sua análise se deteve, entre outras coisas, em especificar quais as características do ambiente que criavam problemas para uma organização, em termos de causar "incerteza" quanto às alterações ambientais.

A incerteza pode variar de uma organização para outra segundo o ambiente no qual ela está situada (DUNCAN, 1972): simples ou complexo, estático ou dinâmico. A noção de incerteza é igualmente relativa e contingente de acordo com a organização: ela é tão mais percebida na medida em que os recursos e as competências da organização são insuficientes para enfrentar com sucesso as condições que lhe são impostas. Segundo Hall (1984) o ambiente turbulento caracteriza-se por mudança constante e apresenta elevado grau de incerteza. Mudanças na organização são mais largamente induzidas pelo ambiente, mais do que pela própria organização.

Mais adiante, novos estudos a respeito dos fatores de incerteza ambiental são realizados

por Milliken (1987). Para a autora apesar do fato da incerteza ambiental ser aceita, geralmente, como uma construção importante na teoria das organizações, existe ainda alguns pontos que necessitam ser mais bem entendidos. A autora percebeu que as pesquisas sobre a percepção da incerteza ambiental produziram resultados, muitas vezes, inconsistentes e que com frequência são difíceis de serem interpretados. Milliken (1987) dimensiona três tipos de incerteza ambiental percebida, caracterizando-as como sendo de estado, de efeito e incerteza de resposta, salientando que podem reduzir essas barreiras e obterem medidas mais precisas no que diz respeito ao entendimento da incerteza ambiental. A autora estende a teoria de Duncan sugerindo que executivos experimentam incerteza ambiental percebida (PEU – *perceived environment uncertainty*) através de três dimensões específicas: (1) estado de incerteza, (2) efeito de incerteza, e (3) resposta a incerteza.

Mintzberg (1995) estabelece quatro dimensões de análise para o ambiente organizacional: a) estabilidade: o ambiente pode variar de estável a dinâmico. A natureza dinâmica de um ambiente está relacionada à sua imprevisibilidade quanto a mudanças (incerteza ambiental); b) complexidade: o ambiente pode variar de simples a complexo; c) diversidade de mercado: o mercado pode variar de integrado a diversificado; d) hostilidade: o ambiente pode variar de magnânimo a hostil. A hostilidade é influenciada pela competição, pelas relações das organizações com sindicatos, governos e outros grupos, e pela sua disponibilidade de recursos. Quanto mais hostil um ambiente, mais rápido a empresa tem que responder a ele.

As incertezas ambientais e o forte aumento da competição obrigaram os administradores a moldarem-se às transformações ambientais, adequando-se a uma realidade de mudanças estratégicas. O ambiente em que a organização se situa é a “chave” para o entendimento das relações entre organizações e sociedade, uma vez que a forma como o termo é considerado e o modo de descrevê-lo possibilita delinear questões fundamentais para o entendimento da discussão a que se propõe o estudo. Por outro lado, ao considerar-se o caráter mutável e descontínuo do ambiente, deve-se dar ênfase ao monitoramento dessas incongruências ambientais que estão

frequentemente interagindo, consciente ou inconscientemente, ou seja, deve-se aprender a conviver com as incertezas ambientais. (CARROL e BUCHHOLTZ, 2003; ROSSETO E ROSSETO, 2003)

As organizações, pelo que se pode compreender da análise dos autores estudados, estabelecem uma relação de troca com o ambiente em que atuam. Este ambiente influencia as organizações em seus diversos níveis e em diferentes intensidades. Cada fator tende a influenciar a organização de maneira única e própria, e alguns movimentos podem ser previstos com segurança, ao passo que outros não; alguns fatores são críticos para a sobrevivência organizacional, e outros são apenas acidentais e, portanto, de menor relevância (CARROL; BUCHHOLTZ, 2003).

Priem, Love e Shaffer (2002) publicam uma taxonomia numérica de dimensões e fatores percebidos de incerteza por executivos. São identificados 28 fatores relacionados à incerteza por executivos de Hong Kong. A taxonomia de Priem, Love e Shaffer (2002) sugere maior parcimônia e maior compreensão que a maioria das tipologias existentes. Alguns dos grupos desenvolvidos, obviamente, se relacionam com as tipologias mais antigas. Os clusters “clientes” e “concorrentes” (DUNCAN, 1972; MILES e SNOW, 1978; DAFT, SORMUNEM e PARKS, 1988), por exemplo, são incorporados na categoria “competição da indústria”. Isto indica parcimônia. Além disso, as categorias “vantagem competitiva internacional” e aspectos internos de “recursos humanos” são novas adições que não foram contempladas nas tipologias anteriores. Estas adições podem ter acontecido por que atenção extra para a internacionalização e recursos humanos estratégicos que emergiram nas últimas duas décadas. Isto indica maior compreensão no sistema de classificação. Os resultados de Priem, Love e Shaffer (2002) sugerem que as capacidades internas da firma também exercem um papel importante na percepção de incerteza, e complementam dizendo que as tipologias existentes até então são limitadas porque focam somente incertezas externas. Bluedorn et al (1994) citam que a formação de estratégias pelos executivos deva considerar incertezas tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da firma.

As pesquisas têm focado mais para percepções de incerteza no ambiente externo



das organizações. Alguns como Duncan (1972) que sugere uma classificação interna-externa, entretanto, as circunstâncias internas da firma também produzem importantes e mutáveis tomadas de decisões. Estes fatores potenciais de incerteza têm sido relativamente ignorados em algumas pesquisas (BLUEDORN et al, 1994; EISENHARDT, 1989) embora tanto incertezas externas quanto internas são essenciais para tomada de decisão estratégica (BOURGEOIS, 1985). Novamente, maiores poderes explicativos podem resultar de modelos de incerteza

enfrentado por executivos. (PRIEM; LOVE; SHAFFER, 2002). Priem Love e Shaffer (2002) primeiramente solicitaram em sua pesquisa que os executivos listassem as fontes de incerteza de seus ambientes. Ao final as fontes percebidas e listadas foram padronizadas em 28 fontes distintas, a partir das quais fora realizado análise através da MDS - *Multidimensional Scalling*- que gerou os 6 grupos (clusters). A Figura 01 a seguir demonstra os clusters de incerteza com seus respectivos fatores.

Figura 01: Clusters e fatores de incerteza

<b>Cluster 1: VANTAGEM INTERNACIONAL</b>	<b>Cluster 4: RECURSOS HUMANOS</b>
Preço de bens imóveis	Rotatividade de pessoal
Taxas de troca	Qualificação dos trabalhadores
Crescimento econômico ou recessão	Qualidade da educação
Clima de investimento	Obsolescência de habilidade
<b>Cluster 2: COMPETIÇÃO</b>	<b>Cluster 5: ATUAÇÃO DO GOVERNO</b>
Surgimento de novos concorrentes	Políticas internacionais
Fortalecimento da concorrência existente	Infraestrutura
Surgimento de produtos novos ou substitutos	Restrições de comércio
Mudança no padrão de consumo	Políticas de governo
Alteração da expectativa de clientes	
<b>Cluster 3: CUSTOS DE PRODUÇÃO/VENDAS</b>	<b>Cluster 6: MUDANÇAS SOCIAIS</b>
Disponibilidade e preço de matéria-prima	Mudanças demográficas
Variação da inflação	Influência estrangeira
Surgimento de novas tecnologias	Desordens sociais
Alteração na produtividade	Distribuições da riqueza
Influência de produtos baratos fora do país	Ambiente natural
	Expectativas sociais

Autor: Adaptado de Priem, Love e Shaffer (2002)

Destes 06 clusters apresentados acima presente estudo não será considerado o primeiro agrupamento que trata da *vantagem competitiva internacional*. Considerando que das empresas pesquisadas neste estudo a quantidade de negócios internacionais realizados é irrelevante em termos de número de empresas que exportam ou importam, o foco da pesquisa ficou para os demais 05 *clusters*: competição; custos de

produção/vendas; recursos humanos; governo; e mudanças sociais.

Ao final do trabalho, Priem Love e Shaffer (2002) proveem várias oportunidades para estender e testar a nova taxonomia, entre elas associar os clusters de incerteza com estratégia. É embasada nas sugestões dos autores que este trabalho tem um dos pilares de sustentação de pesquisa. Como os estudos de Duncan (1972) foram com frequência utilizada para a pesquisa de

ambientes e constantemente tem-se identificado o mesmo resultado em diversos estudos (GULINI, 2005; TEIXEIRA, 2007) surge à necessidade de uso de um novo modelo e neste sentido emerge a taxonomia de Priem et al. (2002) apta aos fatores internos e externos de recursos humanos e custos de produção e vendas, entre outros clusters utilizados. Taxonomia esta já replicada no Brasil nos estudos de Gardelin, Rossetto e Vedinelli (2013).

## 2.1 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

Miles e Snow (1978) apresentam uma taxonomia das estratégias genéricas contrariando Porter com uma abordagem mais abrangente e oferecendo conceitos mais adequados à pequena empresa, sendo que na classificação de Porter toda pequena empresa se enquadraria na estratégia de enfoque. Gimenez et al (1999) afirma que esta abordagem de Miles e Snow especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processo, permitindo que as organizações identifiquem uma interação com o ambiente na qual estão inseridos.

Após pesquisar três indústrias, Miles e Snow (1978) avançam a corrente de estratégias genéricas para quatro tipos ideais: prospectores, analistas, defensores e reativos. Assim melhor descreve-se a orientação estratégica de uma organização. Os quatro tipos ideais de comportamento definido por Miles e Snow na verdade seria uma busca para as empresas desenvolverem um padrão de comportamento estratégico relativamente estável na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração (GIMENEZ et al, 1999).

O tipo defensor é a forma estratégica que está no fim de um contínuo estratégico, e é caracterizado como o mais conservador de todos os tipos ideais de estratégia. Algumas organizações se esforçam para dominar uma porção de mercado no sentido de criar uma estável série de produtos e/ou serviços direcionados a mercados claramente definidos (CUNNINGHAM, 2002). Em oposição ao tipo defensor estão os prospectores, sendo estes os mais dinâmicos dos tipos estratégicos. Os prospectores têm capacidades para encontrar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado (MILES; SNOW, 1978). Em um nível intermediário, por assim dizer, entre os defensores e os prospectores estão os

analistas – organizações que minimizam os riscos e maximizam as oportunidades (MILES e SNOW, 1978). O último tipo identificado por Miles e Snow é o reativo – uma organização que se tratando de contexto-estrutura-estratégia é tanto inconsistente quanto instável. Os reativos são instáveis por que eles só possuem recursos que permitam reagir ao que o ambiente propõe o tempo todo (CUNNINGHAM, 2002).

Gimenez et al (1999) citam que a taxonomia de Miles e Snow se opôs as *estratégias corporativas* existentes até então, sendo denominada de *estratégias competitivas*. Enquanto as primeiras diziam respeito a decisões relacionadas ao tipo de negócio no qual a empresa deve atuar, as estratégias competitivas dizem respeito ao modo como a organização compete em determinado negócio. Ainda segundo Gimenez et al (1999) Miles e Snow propuseram categorias de estratégia competitiva, que diferenciam as empresas mediante a relação estratégia/estrutura e ambiente.

Ainda segundo Gimenez et al (1999) Miles e Snow propuseram categorias de estratégia competitiva, que diferenciam as empresas mediante a relação estratégia/estrutura e ambiente. Estas se diferenciam nas respostas que as empresas dão aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo: (1) Problema Empreendedor, com a definição de um produto/mercado; (2) Problema de Engenharia, com a escolha de sistemas técnicos; e (3) Problema Administrativo, relacionados à estrutura e aos processos organizacionais. Coerentemente com o processo de construção ambiental, as empresas defensivas irão buscar nichos de mercados onde possam encontrar estabilidade, mesmo nas indústrias mais dinâmicas. Organizações prospectoras, por outro lado, serão a fonte de instabilidade na indústria, por causa de sua constante geração de inovações. Hambrick (1983) descobriu que, conforme previsto no modelo de Miles e Snow (1978) empresas prospectoras tendem a prosperar em ambientes dinâmicos e inovadores, pelo aproveitamento de oportunidades de crescimento, enquanto empresas defensivas prevaleceram em indústrias menos inovadoras, mais estáveis e maduras. (GIMENEZ et al, 1999).

Gimenez et al (1999) citam que alguns estudos indicaram diferenças na proporção de três estratégias associadas ao dinamismo do ambiente competitivo. Eles ainda

concluem que este resultado pode ser explicado, talvez, pela diferença de dinamismo entre os dois ramos de atividade pesquisados. O setor de supermercados é relativamente mais estável, menos propenso a inovações estratégicas, portanto com menor número de empresas prospectoras. Por outro lado, o ramo de comércio de produtos para informática, por ser relativamente mais dinâmico e mais propenso a inovações estratégicas, pode não ser um ambiente favorável a estratégias defensivas.

### 3 METODOLOGIA

Diante do objetivo deste artigo, foi realizada uma pesquisa mista (quali-quantitativa) com finalidade descritiva. A pesquisa quantitativa é frequentemente aplicada nos estudos descritivos que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação causal entre fenômenos, e representa a intenção de garantir a precisão dos resultados (RICHARDSON, 1999). Na pesquisa qualitativa o pesquisador busca um envolvimento construtivo em todo o seu processo de pesquisa, desde a formulação das questões até as análises dos dados. Esta pesquisa revela uma maior riqueza de dados, facilitando a exploração de eventuais contradições e paradoxos. (GOMES E ARAÚJO, 2005).

Quanto à opção pela finalidade descritiva deste estudo, esta se deve ao fato de que a pesquisa descritiva pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, sem o compromisso de explicar os fenômenos que, com frequência, são confirmatórios proporcionados pelas opiniões e características associadas. (HAIR JR., 2005)

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores durante um festival de cervejas artesanais realizada em Passo Fundo nos dias 29 e 30 de agosto de 2015. Estas entrevistas tiveram como objetivo identificar e analisar o comportamento estratégico das empresas com base nos estudos de Miles e Snow (1978), e visaram reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas do modelo de Miles e Snow (1978), ao que se refere aos chamados problema empreendedor, administrativo e de engenharia. O critério de classificação das empresas foi em prospectoras, analíticas, defensivas ou reativas, sendo considerado o

maior número de associações a uma destas características. Em caso de empate contendo a característica reativa, foi considerada estratégia reativa e no caso de empate sem a opção reativa, foi considerada analista. Estas regras de decisões estão apoiadas no conceito original do trabalho de Miles e Snow (1978).

Paralelo a estas entrevistas, foram aplicados questionários com os mesmos administradores das empresas com vistas à identificação da percepção de incerteza do ambiente e foi adaptado do estudo de Priem, Love e Shaffer (2002) e já replicado no Brasil nos estudos de Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2013) que ajustaram os fatores de incerteza através de um *focus group* com 05 empresários no intuito de agrupar os fatores de incerteza percebidos pelos pesquisados. A partir disto, e baseado na indicação destes, foram agrupados 24 fatores em 05 *clusters*. Dos 6 *clusters* apresentados por Priem Love e Shaffer (2002), este estudo não considerou o primeiro agrupamento que trata da vantagem competitiva internacional, pois nas empresas pesquisadas a quantidade de negócios internacionais realizados é irrelevante em termos de número de empresas que exportam ou importam. Os cinco clusters considerados foram: competição; custos de produção/vendas; recursos humanos; governo; e mudanças sociais.

No cluster *competição* as variáveis foram: novos concorrentes; fortalecimento da concorrência existente; produtos novos ou substitutos; padrão de consumo; e a expectativa dos clientes. Mais cinco variáveis estarão agrupadas no cluster *custos de produção/vendas*: disponibilidade de preço de matéria-prima; inflação; tecnologia; produtividade; produção e produtos baratos importados. Já no cluster *recursos humanos* são mais quatro fatores: rotatividade de pessoal; qualificação dos trabalhadores; qualidade da educação; obsolescência de habilidade. Quanto ao agrupamento que envolve a atuação do *governo* as variáveis são: políticas internacionais; infraestrutura; restrições do comércio; e políticas de governo. Por fim, o último cluster, mudanças sociais, envolveu seis fatores de percepção de incerteza do ambiente: mudanças demográficas; influência estrangeira; desordens sociais; distribuição da riqueza; ambiente natural e expectativas sociais.

A percepção dos administradores com relação à incerteza do ambiente foi medida

através de uma escala intervalar de 1 a 10, sendo 1 a mínima percepção de incerteza e 10 a máxima percepção de incerteza. Para uma melhor análise os resultados foram medidos de acordo com a faixa da média das respostas sendo então considerado: a) Mínima Incerteza (01 a 2,50); b) Baixa Incerteza (2,51 a 5,00); c) Alta Incerteza (5,01 a 7,50) e d) Máxima Incerteza (7,51 a 10,00).

Das onze empresas/cervejarias presentes no evento, três delas disponibilizaram-se a contribuir com a pesquisa e foram objetos de análise deste estudo. A análise dos dados foi realizada com auxílio de gráficos e tabelas do Microsoft Excel® a qual possibilitou uma análise estatística descritiva de todas as médias, variâncias e desvio-padrão encontrada em cada cluster de incerteza percebida pelos gestores das indústrias pesquisadas, bem como a identificar as categorias de comportamento estratégico das empresas pesquisadas através da análise de conteúdo.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este estudo teve como objetivo examinar o processo de formulação de estratégias sob a ótica da incerteza ambiental percebida pelos gestores e do comportamento estratégico. Desta forma segue os resultados a começar pela apresentação das empresas seguida pela percepção de incerteza ambiental e na sequência o comportamento estratégico.

##### 4.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS

As três organizações estudadas são do setor cervejeiro, produzem cervejas artesanais e especiais e estão situadas em diferentes cidades da Serra Gaúcha. Por opção delas, não terão seus nomes divulgados. Assim serão denominadas exclusivamente neste estudo como Lúpulo, Malte e Fermento, uma alusão aos três ingredientes tradicionalmente misturados à água para produção da cerveja.

As três empresas foram representadas na pesquisa por seus sócios-diretores, todos com pós-graduação, do sexo masculino e na faixa etária de 30 a 49 anos. A empresa Malte está há menos de 01 ano no mercado e conta com 3 colaboradores. Já as empresas Lúpulo e Fermento estão no mercado há mais de 5 anos e contam com 6 colaboradores.

##### 4.2 INCERTEZA AMBIENTAL

A seguir são apresentados os fatores de incerteza através de tabelas organizadas por clusters e com dados referentes à média, desvio padrão, variância e mediana. Observa-se que quanto maior a variabilidade em relação à média, maior é o valor do desvio padrão. A variância é uma medida de dispersão que mostra o quão distante cada valor desse conjunto está do valor médio. Já a mediana representa um valor que divide um conjunto de valores em partes iguais.

A Tabela 01 denota máxima percepção de incerteza geral (IG) na empresa Lúpulo (8,50), enquanto as empresas Malte e Fermento percebem o ambiente com alta incerteza geral (médias 5,13 e 5,41) respectivamente.

Analisando os clusters de incerteza percebe-se que a empresa Lúpulo identifica máxima incerteza (médias entre 7,51 e 10,0) em três quesitos: Competição (COMP); Recursos Humanos (RH) e Ações Governamentais (AG). Esta percepção de máxima incerteza só é vista assim em outro quesito específico (competição) pela empresa Fermento.

Chama atenção a variância de 20,27 no cluster ações governamentais (AG) devido a percepção de mínima incerteza pela empresa Fermento (1,00) e máxima pela Lúpulo (10,0). Acredita-se que algumas questões políticas/credos possam ter enviesado a análise por parte dos gestores.

O menor desvio padrão se dá nos custos de produção e venda (CPV) com índice de 1,03. Isto pode ser em razão da origem dos insumos, grande parte importada da Europa e de outras regiões que cultivam insumos com melhores condições climáticas, para possibilitar a produção de cerveja de alta qualidade.

O fator mudanças sociais (MS) também apresenta baixo desvio padrão (1,27) e caracteriza-se como a 2ª menor média de incerteza, em razão, acredita-se, das condições favoráveis ao consumo de cervejas especiais/artesanais no Brasil nos últimos anos quando o brasileiro despertou-se para a degustação da cerveja tal como ocorreu com o vinho algum tempo antes, deixando de ser este produto (cerveja) apenas para refrescar-se ou fazer um porre, mas sim como uma nova forma de apreciação e harmonização gastronômica.

A competição (COMP) mostra a mais alta média de incerteza entre os clusters (7,33)

provocada justamente por uma possível onda de novas empresas ofertando novos produtos

aproveitando-se das oportunidades deste mercado em expansão.

Tabela 1 - Incerteza Percebida pelos Gestores

Empresa	Clusters de Incerteza:					
	IG	COMP	CPV	RH	AG	MS
Lúpulo	<b>8,50</b>	9,20	6,40	9,75	10,00	7,17
Malte	<b>5,13</b>	4,40	5,00	5,50	5,25	5,50
Fermento	<b>5,41</b>	8,40	7,00	6,00	1,00	4,67
Média	<b>6,35</b>	7,33	6,13	7,08	5,42	5,78
Desvio Padrão	<b>1,87</b>	2,57	1,03	2,32	4,50	1,27
Variância	<b>3,50</b>	6,61	1,05	5,40	20,27	1,62
Mediana	<b>5,41</b>	8,40	6,40	6,00	5,25	5,50

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com a literatura, quanto mais alta a incerteza, maior a tendência de espaços para os gestores com comportamento estratégico prospectador, devido à abertura de novas oportunidades para desenvolvimento de produtos e serviços. Dito isto se espera da empresa Lúpulo um comportamento prospectador, enquanto as empresas Malte e Fermento tem possibilidades de desempenho maior com um comportamento analista, visto suas percepções de incerteza apresentadas. Isto será apresentado na sequência do texto.

#### 4.3 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

Os quatro tipos ideais de comportamento definido por Miles e Snow (1978) na verdade seria uma busca para as empresas desenvolverem um padrão de comportamento estratégico relativamente estável na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração (GIMENEZ et al, 1999).

Snow e Hrebiniak (1980) conseguiram demonstrar que as empresas defensivas conseguiram atingir um bom desempenho, superior aos demais tipos estratégicos de Miles e Snow, levando posteriormente alguns estudiosos a sugerir que este tipo estratégico seria adequado a ambientes com baixo grau de mudança. Já as organizações prospectoras, segundo Hambrick (1983)

tendem a prosperar em ambientes dinâmicos e inovadores, pelo aproveitamento de oportunidades de crescimento.

Quanto ao problema empreendedor (atuação da empresa quanto aos produtos e o mercado), percebe-se em comum nas três empresas estudadas um comportamento prospectador apenas no quesito *imagem que a empresa passou a seus clientes*. Neste sentido, as três empresas dizem ter “uma reputação no mercado de ser muito criativos e inovadores, sempre preocupados com as tendências e oportunidades”. Ainda na visão do problema empreendedor, a empresa Lúpulo teve três das quatro questões caracterizadas de forma Prospectora, dizendo: “realizamos constantes modificações em nossos produtos e serviços, tornando-os permanentemente inovadores e abrangentes”; e que “se gasta muito tempo no monitoramento das mudanças e tendências, pois estamos continuamente analisando e monitorando o mercado”. A empresa Fermento também foi caracterizada como Prospectora, porém com menos intensidade e a empresa Malte foi caracterizada como Analista frente ao problema empreendedor.

Quanto ao problema administrativo, que se refere ao aparato de organização da empresa (gestão), a empresa Lúpulo foi caracterizada como Analista; a empresa Fermento como Reativa; e a empresa Malte como

Prospectora. A empresa Malte diz que uma das metas mais importantes foi concentrar esforços e ter disciplina em garantir que as pessoas e os recursos necessários para desenvolver novos produtos e serviços sejam acessíveis e viáveis (comportamento prospector). Já para a empresa Lúpulo a meta mais importante foi analisar os custos e o faturamento cuidadosamente para mantê-los sobre controle e, seletivamente, gerar novos produtos e serviços e captar novos clientes, o que denota atitude analista de acordo com Miles e Snow (1978).

No problema de engenharia – tarefas e operações no setor produtivo da empresa – a empresa Lúpulo caracterizou-se como Defensivo; a empresa Fermento como Prospectora; e a empresa Malte como Analista. Neste sentido a empresa Lúpulo diz

que procura identificar aqueles problemas que, se solucionados, mantêm os produtos e serviços e a posição no mercado (comportamento defensivo); a empresa Fermento diz ter uma estrutura voltada para produtos, serviços e mercado (prospector); e a empresa Malte que procura identificar tendências de mercado que outras empresas tinham comprovado potencial, enquanto também solucionava os problemas correntes (analista).

De um modo geral pode-se constatar, conforme Tabela 02 a seguir, comportamentos parecidos entre as empresas Lúpulo e Malte: ambas se caracterizam como Analistas, enquanto a empresa Fermento pode ser vista, de acordo com o modelo estudado, como uma empresa Prospectora.

Tabela 2 - Comportamento Estratégico

Problemas do Ciclo Adaptativo				
Empresa	Comp. Estrat. Geral	Empreendedor	Administrativo	Engenharia
Lúpulo	<b>Analista</b>	Prospector	Analista	Defensivo
Malte	<b>Analista</b>	Analista	Prospector	Analista
Fermento	<b>Prospector</b>	Prospector	Reativo	Prospector

Fonte: Elaborado pelos autores.

Slater e Narver (1993) argumentam que os dois tipos extremos, prospectores e defensores, podem ser vistos como diferentes finais de uma contínua estratégia. Entre estes dois tipos tem um moderador, ou uma mescla entre eles, chamados de analistas. O quarto tipo, reativo, não contempla um contínuo porque na verdade este tipo não possui uma estratégia clara e concisa de contexto-estrutura-estratégia (CUNNINGHAM, 2002). Se Miles e Snow (1978) argumentam que, com um ajuste apropriado, um determinado tipo estratégico pode ser produtivo em um determinado ambiente, faz-se necessário analisar que o comportamento estratégico analista das indústrias de Getúlio Vargas, quanto ao problema empreendedor (produtos e mercado), pode gerar desempenho satisfatório frente ao ambiente percebido.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar acerca da formulação de estratégias de três

cervejarias artesanais da Serra Gaúcha sob a ótica da incerteza ambiental percebida pelos gestores e do comportamento estratégico, frente ao problema empreendedor (mercado), administrativo e de engenharia. Os resultados indicam máxima percepção de incerteza geral (IG) na empresa Lúpulo (8,50), enquanto as empresas Malte e Fermento percebem o ambiente com alta incerteza geral (médias 5,13 e 5,41) respectivamente.

A competição (COMP) mostra a mais alta média de incerteza entre as empresas pesquisadas (7,33). O menor desvio padrão se dá nos custos de produção e venda (CPV) com índice de 1,03. O fator mudanças sociais (MS) também apresenta baixo desvio padrão (1,27). Chama atenção a variância de 20,27 no cluster ações governamentais (AG) devido a percepção de mínima incerteza pela empresa Fermento (1,00) e máxima pela Lúpulo (10,0).

A empresa Lúpulo identifica máxima incerteza (médias entre 7,51 e 10,0) em três quesitos:

Competição (COMP); Recursos Humanos (RH) e Ações Governamentais (AG).

Quanto ao comportamento estratégico, observa-se uma postura analista (postura moderada entre os extremos - prospector e defensivo), nas empresas Lúpulo e Malte e um comportamento Prospector para a empresa Fermento.

Quanto ao problema empreendedor (atuação da empresa quanto aos produtos e o mercado), percebe-se em comum nas três empresas estudadas um comportamento prospector apenas no quesito imagem que a empresa passou a seus clientes. Ainda na visão do problema empreendedor, a empresa Lúpulo teve três das quatro questões caracterizadas de forma Prospectora. A empresa Fermento também foi caracterizada como Prospectora, porém com menos intensidade e a empresa Malte foi caracterizada como Analista frente ao problema empreendedor.

Quanto ao problema administrativo a empresa Lúpulo foi caracterizada como Analista; a empresa Fermento como Reativa; e a empresa Malte como Prospectora. No problema de engenharia a empresa Lúpulo caracterizou-se como Defensivo; a empresa Fermento como Prospectora; e a empresa Malte como Analista.

Quanto à formulação de estratégias das empresas pesquisadas nota-se que a empresa Lúpulo toma suas decisões de forma analista e percebe o ambiente com máxima incerteza. Observa-se que dadas as condições (percepções dos gestores) do ambiente, haveria espaço para decisões mais inovadoras e criativas aproximando-se de um comportamento estratégico prospectos, que segundo a literatura citada tende a melhores

desempenhos nos ambientes altamente incertos. Já a empresa Malte apresenta uma percepção moderada de incerteza (5,13) e um comportamento Analista. Seguindo a análise através dos padrões dos estudos de Miles e Snow (1978), o analista toma decisões buscando maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças – comportamento visto como adequado para incertezas moderadas visto que as variáveis do ambiente externo oscilam entre oportunidades e ameaças. A formulação de estratégias da empresa Fermento é a única caracterizada como prospectora sendo que a percepção de incerteza é vista como moderadamente alta (5,41). Pode inferir que a empresa teria melhores condições de atingir desempenhos ótimos adotando este tipo de comportamento em ambientes mais incertos.

Acredita-se que o artigo contribui com os estudos sobre a relação ambiente-comportamento especialmente por aprofundar as análises das questões inerentes ao trabalho de Miles e Snow (1978), amplamente pesquisado - nacional e internacionalmente - mas com poucos estudos qualitativos com análise de conteúdo acerca do tema. Como limitação este estudo pode-se considerar o fato da amostra ser pequena para as análises estatísticas descritivas apresentadas, especificamente quanto ao fator de incerteza utilizado e medido quantitativamente. Esta análise poderia ser ampliada para outras cervejarias artesanais brasileiras no sentido de verificar como as indústrias percebem a incerteza no atual momento político, econômico e social do nosso país. Também, estas pesquisas poderiam ampliar o debate comparando como os gestores tem se comportado estrategicamente frente a estas incertezas crescentes e verificar as alterações no desempenho das indústrias.

## REFERÊNCIAS

- [1]. BATAGLIA, W. et al. Implicações das Teorias Ambientais para a Administração Estratégica. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador-BA: Anais... Salvador, 2006.
- [2]. BEEKUN, R. I.; GINN, G. O. Business strategy and interorganizational linkages within the acute care hospital industry : an expansion of the Miles and Snow typology. *Human Relations*, v. 46, n. 11, p. 1291- 1318, 1993.
- [3]. BLAGESKI E. J. Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente e desempenho em pequenas empresas verejistas de veículos. Biguaçu, 2008. Dissertação - Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da

Universidade do Vale do Itajai, Centro de Educação Biguaçu-SC, 2008.

- [4]. BLUEDORN A.C. et al. The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains. *Journal of Management*, 20: 201-262, 1994.
- [5]. BOWDITCH, J. L.; BUONO, A .F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- [6]. BOURGEOIS, L. J. Strategic goals, environment uncertainty and economi performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28: 548-573, 1985.
- [7]. CARROL, A. B., BUCHHOLTZ, A. K. Business and society: ethics and stakeholder

- management. USA: Thomson South-Western, 5th Ed. 2003.
- [8]. CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organisational performance : a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, v. 11, p. 365-383, 1990.
- [9]. CUNNINGHAM, G.B. Examining the relationship among Miles and Snow's strategic types and measures of organizational effectiveness in NCAA Division I athletic departments. *International Review for the Sociology of Sports*: 37: 159, 2002.
- [10]. DAFT, R.; SORMUNEM, J.; PARKS, D. Chief Executive Scanning, environments characteristics, and company performance: and empirical study. *Strategic Management Journal*, 9: 123-139, 1988.
- [11]. DESS, G.; BEARD, D. Dimensions of organizational task environment. *Administrative Science Quarterly*, 29, p.52-73, 1984.
- [12]. DILL, W.R.; Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*. V. 11, p. 409-43, 1958.
- [13]. DUNCAN, R. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, n. 3, p. 313-327, 1972.
- [14]. EISENHARDT, K.M. making fast strategy decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journals* 32: 543-559, 1989.
- [15]. EMERY, F. E.; TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, v. 18, p. 21-31, 1965.
- [16]. GARDELIN, J.P.; ROSSETO, C.R.; VERDINELI, M.A. O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. *R.Adm.*, São Paulo, v.48, n.4, p.702-715, out./nov./dez. 2013
- [17]. GIMENEZ, F. A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998. Anais...ANPAD, 1998.
- [18]. \_\_\_\_\_. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea*. Vol. 3, n. 2, 1999.
- [19]. GOLDEN, B. R. The past is the past, or is it? The use of retrospective accounts. *Academy Management Journal*. 35 (4) 484-57, 1992.
- [20]. GOMES, F.; ARAÚJO, R. Pesquisa Quanti- Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. In: Seminários em administração, 8, 2005, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2005.
- [21]. GULINI, P. L. Ambiente Organizacional, Comportamento Estratégico e Desempenho Empresarial: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina. Biguaçu, 2005. Dissertação - Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Biguaçu-SC, 2005.
- [22]. HALL, R. Organizações: Estruturas e Processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prince Hall do Brasil, 1984.
- [23]. HAMBRICK, D. C. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. *Academy of Management Journal*, v. 26, 1983.
- [24]. HAIR JR., Joseph F. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- [25]. JABNOUN, N. et al. Environmental uncertainty, strategic orientation, and quality management: a contingency model. *The Quality Management Journal*, v.10, n.4, p17, 2003.
- [26]. JUDGE, JR. W. Q.; DEAN, A.; FOWLER, D. M. Organizational Responses to Strategic Issues Posed by the Natural Environment: An Application of Miles and Snow's Strategic Types. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*. Vol. 9, N. 4, 1996.
- [27]. KREISER, P.; MARINO, L. Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct. *Management Decision*, 40, 9, p. 895, 2002.
- [28]. LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. Organization and environment: managing differentiation and integration. Boston, MA: Harvard University Press, 1967.
- [29]. MARCH, J. G.; SIMON, H. A. Organizations. New York : John Wiley & Sons, 1958.
- [30]. MARTINS, E.S. et al. Comportamento Estratégico e Ambidestria: um estudo aplicado junto às empresas vinícolas brasileiras. *R. bras. Gest. Neg.*, São Paulo, v. 16, n. 52, p. 392-415, jul./set. 2014.
- [31]. MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C., PIETRI Jr, P. H. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo: Harper & How do Brasil, 1986.
- [32]. MILES R.E.; SNOW C.C. Organizational strategy, structure and process. New York: Mc Graw Hill, 1978.
- [33]. MILLIKEN F.J. Three type of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*. Vol. 12, no. 1, p. 133-43, 1987.
- [34]. MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.
- [35]. MONTANA, P.J.; CHARNOV, B. H. Administração. São Paulo: Saraiva, 2003.
- [36]. MORAES, W.B. Efetividade organizacional na perspectiva de coordenadores de curso de graduação da PUC Minas: contribuições para a gestão de ensino superior. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba-PR: Anais... Curitiba, 2004.
- [38]. PORTER, M. E. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, p. 73-92, march-april 1990.



- [39]. PRIEM, R. L.; LOVE, L. G.; SHAFFER, M. A. Executives Perceptions of Uncertainty Sources: A Numerical Taxonomy and Underlying Dimensions. *Journal of Management*, v. 28, n. 6, p. 725-746, 2002
- [40]. RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- [41]. ROSSETTO, C. R., ROSSETTO, A. M. Necessidade da Complementaridade das Perspectivas Institucionais e da Dependência de Recursos na Explicação das Mudanças Estratégicas nos Processos de Adaptação Organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia/SP. Anais eletrônicos...Atibaia: ANPAD, 2003.
- [42]. RUEDA-MANZANARES, A.; ARAGÓN-CORREA, A.; SHARMA, S. The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence. *British Academy of Management*, v.19, p. 185-203, 2008
- [43]. SCHENK, U. W. Technology strategies and the Miles & Snow typology: a study of the biotechnology industries. *R&D Management*, v. 24, n. 1, p. 57-64, 1994.
- [44]. SEBRAE. Estudos da Pequena Empresa. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 13 abril 2010.
- [45]. SILVA, E.B.S; BATISTA, P.C.S. O Impacto do Alinhamento Estratégico no Desempenho das Micro, Pequenas e Médias Empresas de Software de Fortaleza. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba-PR: Anais... Curitiba, 2004.
- [46]. STONER, J. A. F. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.
- [47]. SUH, W. S.; KEY, S. K.; MUNCHUS, G. Scanning Behavior and Strategic Uncertainty: proposing a new relationship by adopting new measurement constructs. *Management Decision*, 42, 7/8, p. 1001, 2004.
- [48]. TAPEJARA. Asfalto Urgente: A região não pode parar. Disponível em <http://www.asfaltourgente.com.br>. Acesso em: out. 2009.
- [49]. TEIXEIRA O. R. P. A relação entre ambiente e comportamento organizacional - um estudo no setor hoteleiro de Florianópolis, SC. Biguaçu, 2007. Dissertação - Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Biguaçu-SC, 2007.
- [50]. TEIXEIRA, O. R. de P. ; ROSSETTO, C. R. ; CARVALHO, C. E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis (SC). *Turismo. Visão e Ação (Itajaí)*, v. 11, p. 157-174, 2009.
- [51]. TONDOLO, V.A.G.; TONDOLO, R.R.P. Heterogeneidade dos recursos e mudança na gestão organizacional: um estudo de caso no agronegócio cooperativo gaúcho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador-BA: Anais...Salvador, 2006.

# Capítulo 10

## *POLÍTICAS PÚBLICAS DE FOMENTO AO TURISMO RURAL*

*Fernanda Cristina Sanches*

*Carla Maria Schmidt*

**Resumo:** O turismo sustentável apresenta-se como uma maneira de manter o desempenho econômico do mercado turístico, de forma a não prejudicar o meio ambiente, fazendo o necessário para atender a economia, a sociedade e o ambiente, sem desprezar a cultura regional, a diversidade biológica e os sistemas ecológicos que coordenam a vida. Em tal cenário, o turismo rural busca contribuir para a qualidade de vida da população do campo, e para tanto, é fundamental que disponha de políticas públicas que incentivem a atividade. Nesse intuito, o objetivo desse estudo consiste em analisar as políticas públicas locais e regionais existentes para empreendimentos de turismo rural. Para tanto, a investigação se deu inicialmente por meio de pesquisa bibliográfica, seguida de pesquisa descritiva e qualitativa. Os dados empíricos foram coletados por meio de entrevistas in loco com os empreendedores das propriedades de turismo rural. Os principais resultados obtidos apontam para um cenário de escassez de políticas ligadas ao turismo rural sustentável.

**Palavras-chave:** Empreendimentos de turismo rural. Sustentabilidade Ambiental. Turismo sustentável de base comunitária.

## 1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade, de acordo com Guedes e Scherer (2012), compreende um tripé que tem como base três dimensões, quais sejam: a ambiental, a econômica e a social. Esse modelo sustentável deve ser observado em todos os segmentos econômicos, entre eles no turismo. Para Bardal, Alberton e Campos (2010), o turismo é uma atividade que possui um alto potencial, sendo capaz de realizar alterações econômicas significativas e de proporcionar melhorias na qualidade de vida das pessoas.

Ainda de acordo com Bartholo, Sansolo e Bursztyn (2009), enquanto setor econômico, o turismo é reconhecido como importante gerador de oportunidades de trabalho e renda, tornando-se ferramenta capaz de contribuir para a redução de desigualdades regionais e sociais. Conforme os autores, a atividade turística proporciona a interação entre a sociedade e o meio ambiente, resultando em diferentes formas de contato entre esses meios, transformando os ativos em opções de lazer, conhecimento e entretenimento aos visitantes, além de possibilitar a inserção socioeconômica da população local nas atividades.

Dados do World Travel & Tourism Council (WTTC) também enfatizam a relevância do turismo, pois apontam que a atividade é responsável pela geração de 3,4% do total de empregos no mundo e, ainda, corresponde a 9,3% do PIB Mundial (WTTC, 2013). Tais dados indicam que os empreendimentos turísticos desempenham um importante papel no que tange a aspectos econômicos.

Contudo, é fundamental que o turismo esteja acompanhado também da preocupação com a preservação do meio ambiente. Nesse contexto, surge o conceito de turismo sustentável, que, segundo Ruschmann (2000) significa ser capaz de atender às necessidades dos turistas e dos locais que os recebem de maneira simultânea, fazendo o necessário para atender a economia, a sociedade e o ambiente, sem desprezar a cultura regional, a diversidade biológica e os sistemas ecológicos que coordenam a vida.

Pode-se afirmar que o segmento de turismo regional e rural ainda é um pouco conhecido, porém tem sido visível como campo de estudo e como demandante de uma ação mais efetiva por parte do poder público. Prova disso são os programas de regionalização do turismo propostos pelo governo Federal,

como o “Roteiros do Brasil”, e em âmbito regional, o programa “Riquezas do Sul”, desenvolvido no Oeste do estado do Paraná (MTUR, 2010).

Dessa forma, a elaboração de políticas públicas que auxiliem na propagação da atividade é fundamental. Conforme Ferreira (2014), tais políticas consistem em um resultado das iniciativas da sociedade e do governo, na busca de respostas para demandas sociais existentes. Por meio dessas iniciativas é possível induzir a ação das pessoas que queiram empreender e ainda, desenvolver negócios sustentáveis.

Nesse contexto, a questão norteadora dessa pesquisa é: de que forma os empreendedores de turismo rural do roteiro “Turismo Sustentável de Base Comunitária” percebem a existência de políticas públicas para o desenvolvimento de suas atividades? Este roteiro, elaborado no ano de 2008, é composto atualmente por nove empreendimentos de turismo rural, localizados em sete municípios da Região Oeste do Paraná.

Visando atender à questão de pesquisa, tem-se como o objetivo: analisar as políticas públicas locais e regionais existentes para os empreendimentos de turismo rural. Especificamente, investigou-se a existência de ações de fomento voltadas ao desenvolvimento das atividades de empreendimentos localizados na Região Oeste do Paraná. Para tanto, este estudo está disposto em quatro partes centrais, além desta introdução. O referencial teórico é evidenciado na parte dois. Na terceira parte apresenta-se os métodos e técnicas de pesquisa utilizadas. A quarta parte aborda os resultados obtidos com os empreendedores. Por fim, o capítulo cinco apresenta as principais conclusões deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS DO TURISMO RURAL SUSTENTÁVEL

Entre tantas atividades, o turismo pode ser visto como um setor socioeconômico que depende muito de políticas de desenvolvimento sustentável, uma vez que possui potencial para realizar importantes modificações na qualidade de vida da população. Tais políticas consistem em diretrizes norteadoras do poder público, que regem normas e procedimentos para suas

relações com a sociedade. Elas orientam as ações de aplicação dos recursos, nas quais as decisões são tomadas para a solução dos problemas da sociedade. Visam à proteção local, cultural e ainda, a responsabilidade ambiental, dessa forma, um dos principais objetivos da gestão consciente dos recursos naturais, é atingir a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos (BARDAL; ALBERTON; CAMPOS, 2010).

Contudo, o turismo rural enfrenta ainda algumas dificuldades no que tange à legislações específicas sobre sua atuação. A maior delas é o fato de que as legislações não têm acompanhado as transformações que ocorrem no meio rural. Tal limitação resulta em atitudes informais pela população rural, que sem legislações específicas, acabam realizando suas atividades desamparadas de base legal (MTUR, 2010).

Existem sim, algumas legislações ambientais existentes em âmbito federal, que podem ser aplicadas aos empreendimentos de turismo rural e que permitem aos empreendedores gerirem seus negócios de maneira ideal. Tais legislações regulamentam a atividade turística, apresentando desde legislações sanitárias, até legislações trabalhistas e de preservação do patrimônio natural.

Além destas, vale ressaltar a existência de legislação própria do estado do Paraná, que consiste na Lei nº 15.143, de 31 de maio de 2006. Tal lei visa definir as atividades turísticas específicas do turismo rural na agricultura familiar, de acordo com os seguintes princípios:

**Artigo 3º** - As atividades do Turismo Rural na Agricultura Familiar estão alicerçadas e comprometidas com os seguintes princípios:

- a) Ser um turismo ambientalmente correto e socialmente justo;
- b) Incentivar a diversificação da produção e propiciar a comercialização direta dos produtos locais, ofertados pelo agricultor;
- c) Valorizar e resgatar o artesanato regional, a cultura da família do campo e os eventos típicos do meio rural;
- d) Contribuir para a revitalização do território rural e para o resgate e melhoria da autoestima dos agricultores familiares;
- e) Ser desenvolvido preferencialmente de forma associativa e organizada no território.
- f) Ser complementar às demais atividades da unidade de produção familiar;
- g) Proporcionar a convivência entre os visitantes e a família rural;
- h) Estimular as atividades produtivas com enfoque no sistema agroecológico (PARANÁ, 2006).

Tais princípios remetem claramente aos diversos conceitos de turismo rural encontrados na literatura, pois visam o aproveitamento do potencial de desenvolvimento de determinada região ou empreendimento. Assim, os empreendimentos de turismo rural devem pautar-se nessas especificidades para o desenvolvimento da atividade turística.

Atualmente, o Governo Federal, por meio do Ministério do Turismo, vem investindo fortemente no desenvolvimento do turismo sustentável de base comunitária. Tal iniciativa, que é o caso dos nove empreendimentos

investigados neste estudo, busca fortalecer os empreendimentos turísticos por meio da realização de atividades coletivas, envolvendo roteiros turísticos.

## 2.2 TURISMO SUSTENTÁVEL DE BASE COMUNITÁRIA

Como alternativa econômica para as comunidades que se preocupam com a conservação do meio ambiente e da cultura regional, apresenta-se o Turismo de Base Comunitária (TBC). O TBC, de acordo com Irving e Azevedo (2002), consiste em um

processo de cooperação entre uma comunidade, onde associa-se as atividades econômicas com o turismo e o patrimônio histórico das regiões. Tal patrimônio, segundo Maldonado (2009) é constituído por um conjunto de crenças e valores, instrumentos, lugares, territórios e culturas de um povo.

Nesse sentido, o TBC proporciona aos turistas um contato direto com o modo de vida das comunidades rurais, alertando-os para a importância da sustentabilidade, uma vez que relaciona conceitos à respeito da conservação da natureza, e também, dos modos de vida tradicionais (SAMPAIO; ZECHNER; HENRÍQUEZ, 2008).

Em suma, o TBC trata-se de um conceito que não se diferencia totalmente das demais modalidades de turismo, uma vez que também pode oferecer os serviços de hospedagem e alimentação. Ainda, o TBC se torna importante, uma vez que:

(...) a produção associada e o Turismo de base comunitária devem ser compreendidos como uma alternativa estratégica de valorização e qualificação dos destinos, com grande impacto para o desenvolvimento local e que contribuem para a promoção da diversificação da oferta turística (MTUR, 2014:65).

Ainda, de acordo com Sampaio, Zechner e Henríquez (2008) existem três características principais que diferem o TBC das demais temáticas:

- a) Entendimento da atividade de turismo como um subsistema interligado ao meio ambiente e a educação;
- b) visão de desenvolvimento regional sistêmico;
- c) convivência entre os turistas e a comunidade que os recebe.

Além destas características, Coriolano (2003) afirma que é notória a percepção de que esta modalidade de turismo se destaca da convencional, devido ao contato que se estabelece entre o turista e os agentes locais, uma vez que ocorre uma interação direta entre as partes. Já no turismo convencional, essas relações costumam ser distantes e impessoais.

Nesse sentido, Irving e Azevedo (2002) afirmam que o TBC proporciona experiências de planejamento para o desenvolvimento do turismo de base local, que necessitam de um resgate e conservação da cultura familiar e que podem ser vivenciados por meio da atividade turística. Além desse resgate cultural permite-se que as comunidades manifestem suas atividades produtivas e propaguem o artesanato local.

Também Coriolano (2003) enfatiza que o TBC oferece aos turistas uma oportunidade de vivenciar o cotidiano dos residentes locais, o que os permite passar por um intercâmbio cultural, onde ocorre nitidamente a troca de saberes e experiências. Para a autora, nessa modalidade de turismo “[...] o turista é atraído pela simplicidade, pelas belezas naturais, calma e a rusticidade do lugar” (CORIOLANO, 2003:191).

Assim, devido ao atual panorama da dinâmica socioambiental, Fratucci (2009) destaca que o turismo necessita de bases para o desenvolvimento sustentável, tornando-se fundamental a existência de políticas públicas de ordenamento do turismo, de forma a consolidar a atividade regionalmente.

O significado de regionalizar é, portanto, de transformar ações individuais dos municípios em políticas públicas conjuntas, integradoras e motivadoras de mudanças. Para sua concretização é preciso novas posturas, que envolvam negociação, relacionamentos, visão estratégica, gestão e planejamento (MENEGHEL; TOMAZZONI, 2012:249).

Um exemplo efetivo dessas políticas públicas consiste na elaboração de roteiros que apresentem diferenciais competitivos aos empreendimentos, como é o caso das experiências interativas com as comunidades rurais. Especificamente, o roteiro foco deste estudo, faz parte de um programa do Governo Federal, denominado Programa de Regionalização do Turismo, no qual os municípios são incentivados a desempenhar uma atividade coletiva, sendo que as peculiaridades de cada empreendimento podem ser valorizadas e potencializadas em um mercado mais abrangente.

O programa, segundo o MTur (2014), visa o mapeamento do turismo no Brasil. A partir deste programa, foram selecionados 65

destinos considerados indutores da atividade turística, que passaram a receber investimentos técnicos e financeiros do governo, visando aprimorar os empreendimentos destas regiões, multiplicando seu potencial turístico.

A Figura 1 demonstra a localização dos destinos indutores selecionados para participar do programa, e dentre eles encontra-se a Região Oeste do Paraná.

Figura 1 - Destinos indutores de desenvolvimento turístico regional.



Fonte: Adaptado de MTur (2016).

Conforme se observa na Figura 1, dentre os destinos selecionados encontra-se o município de Foz do Iguaçu e os municípios do entorno. A partir deste incentivo do Ministério do Turismo e auxílio dos institutos Polo Iguassu e Educare, em 2008 fomentou-se a iniciação do trabalho de diagnóstico do turismo na região, onde inicialmente doze empreendimentos foram escolhidos para compor a iniciativa<sup>1</sup>.

Dentre os destinos selecionados estavam: Artesanato Vitória (Município de Itaipulândia); Associação Vemser (Município de Foz do

Iguaçu); Recanto Família Grassi; Museu Nona Grassi; Família Bózio (Município de Matelândia); Recanto Olivo (Município de Medianeira); Sítio Arruda; Sítio Colina; Fonte do Macuco; Recanto Olina Scherer (Município de São Miguel do Iguaçu); Sítio das Orquídeas (Município de Marechal Cândido Rondon); e Vinhos Bouffleur (Município de Quatro Pontes). Estes empreendimentos foram então adotados como objeto de investigação deste estudo, contudo, atualmente três destes desativaram suas atividades. Dessa forma, pretende-se a partir da análise do caso empírico, contribuir com as discussões acerca da existência de políticas públicas de sustentabilidade ambiental para empreendimentos de turismo rural.

<sup>1</sup> Estudos já realizados neste mesmo roteiro, comprovam a efetividade do Programa de Regionalização do Turismo (TOMIO; SCHMIDT, 2014; ROSSI, et. al., 2014).

### 3 METODOLOGIA

O objeto de investigação deste estudo consiste no roteiro de turismo rural localizado na região Oeste do Paraná, denominado Turismo Sustentável de Base Comunitária. Esse roteiro, criado em 2008, conta com a participação de pequenos empreendedores, que buscam no turismo, um complemento à atividade rural.

É composto atualmente por nove empreendimentos, localizados em sete municípios da Região Oeste do Paraná. Vale ressaltar que a escolha do território se deu visto que a região é rica em recursos naturais, na qual o turismo pode apontar como estratégia de diversificação e fortalecimento da agricultura familiar.

Para alcançar os objetivos propostos este estudo fez uso, tanto para a análise quanto para a coleta de dados, principalmente, da abordagem qualitativa. De acordo com Richardson (2008) a pesquisa qualitativa é uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Além disso, tal abordagem é utilizada em situações complexas ou particulares, tais como o estudo de fatos do passado e análise de atitudes ou motivações, utilizando-se particularmente das técnicas de observação e entrevista.

Trata-se de um estudo descritivo, uma vez que, de acordo com Gil (2002), essas pesquisas possuem o objetivo principal de descrever as características de determinados fenômenos, ou relações entre variáveis, por meio da aplicação de técnicas padronizadas de coleta de dados.

A coleta de dados se deu por meio de visitas *in loco* aos empreendimentos de turismo rural. Dentro do contexto de aplicação da análise de conteúdo, inicialmente estruturou-se um banco de dados contendo as transcrições das gravações e anotações das entrevistas realizadas com os empreendedores.

Em relação à análise dos dados coletados, esta se deu por meio da análise de conteúdo e da análise descritiva. A análise de conteúdo, segundo Gil (2002) e Richardson (2008), consiste em uma técnica que permite a descrição do conteúdo obtido nas entrevistas, e ainda, conduz a uma descrição sistêmica e objetiva deste. Assim, acredita-se que o complemento das duas análises é fundamental para avaliar o fenômeno em questão. Tais práticas permitiram a

interpretação das falas, respostas e percepções dos entrevistados, uma vez que houve contato pessoal direto com todos os atores pesquisados. Nesse sentido, a análise realizou-se pelo cruzamento da revisão de literatura, com as informações obtidas por meio das entrevistas realizadas.

Por fim, cabe acrescentar que foram observados aspectos éticos durante o desenvolvimento da pesquisa, principalmente no que tange a autorizações e permissões necessárias para a execução do estudo.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 4.1 POLÍTICAS PÚBLICAS DE FOMENTO AO TURISMO RURAL

De acordo com Teixeira (2002), as políticas públicas consistem em diretrizes norteadoras do poder público, ou seja, são as regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, que orientam as ações de aplicação dos recursos públicos. Ainda, para o SEBRAE-MG (2008, p. 5) as políticas públicas são “[...] um conjunto de ações e decisões do governo, voltadas para a solução (ou não) de problemas da sociedade (...)”. Assim, as políticas públicas envolvem a distribuição dos recursos públicos para os setores da sociedade que mais necessitam, o que motivou entender essa realidade no objeto de investigação deste estudo.

Ou seja, visto que a elaboração de uma política pública se dá com base nas decisões dos gestores, que visam concentrar seus esforços nos setores marginalizados da sociedade, é fundamental que o turismo rural, também esteja incluso nessas políticas. Essa inclusão permite a manutenção desses roteiros, solucionando a carência identificada no desempenho das atividades dos mesmos.

Nesse sentido, o Governo Federal apresenta uma proposta forte de incentivo aos empreendedores que consiste no Fundo Geral de Turismo – FUNGETUR. Este fundo tem por objetivo financiar a reforma e modernização de empreendimentos turísticos, disponibilizando recursos em busca da promoção do turismo nacional. Além disso, o Ministério da Integração Nacional desenvolve o Programa de Promoção da Sustentabilidade de Espaços Regionais - PROMESO, que visa incentivar o desenvolvimento de arranjos produtivos locais (FERREIRA, 2014).

Já em âmbito estadual, tem-se destaque para as “Diretrizes para uma política Estadual do Ecoturismo” publicadas em 1996 pelo governo do Paraná. Tais diretrizes dispõem de um conjunto de ações estabelecidas que visam nortear uma política de ecoturismo. Além disso, a existência de uma política pública predominante aplicada à realidade dos empreendimentos do estudo, que foi fundamental já na elaboração do roteiro, consiste na legislação voltada ao Turismo Sustentável de Base Comunitária. Essa política possui fomento do Governo Federal em parceria com o governo dos estados, em que a partir destas, desenvolveram-se diversos roteiros de turismo no país, inclusive o roteiro específico da região Oeste do Paraná.

Tal incentivo foi fundamental no momento de formação dos roteiros, uma vez que, sem essa política, atualmente os empreendedores não teriam se motivado para a mudança de estilo de vida (de agricultura familiar para pequeno empreendedor rural). E, conseqüentemente, não teriam tido a formação e a melhoria na qualidade de vida da família. A existência de empreendedores é fundamental para o desenvolvimento de novos negócios e sua formação deve ser incentivada por meio de políticas de fomento, pois, conforme afirma Ferreira (2014, p. 147) “os empreendedores são importantes também porque geram emprego, contribuem para o desenvolvimento do PIB, promovem a estabilidade em áreas rurais de um país e movem a inovação”.

Diante desse papel importante dos empreendedores no processo de construção de desenvolvimento de um local, ou de uma região, o governo está cada vez mais presente na elaboração de ações de suporte a estes negócios (FERREIRA, 2014). Contudo, alerta-se para o fato de que, não basta apenas o auxílio quando da formação dos empreendimentos, mas também, é primordial que se estabeleça uma relação contínua de políticas públicas que garantam a manutenção desses destinos, e que estejam relacionadas entre si, de forma que uma auxilie no fortalecimento da outra.

Igualmente, há necessidade de uma política pública permanente, como por exemplo, de incentivo (crédito) e de treinamento e qualificação, para a manutenção do negócio rural. Ao ser questionado a respeito das políticas públicas de auxílio percebidas (por meio do TBC), nas atividades de turismo rural

em sua propriedade, um dos empreendedores citou:

**Eles investiram um dinheiro alto nisso aí, daí as meninas que tavam ajudando nós falaram, é agora nós paramos, e agora vocês vão **aprender a andar com as próprias pernas** de vocês, que nem criança, e ninguém mais se interessou (...) **nunca mais ninguém volto depois** (...) então **tem que ter a continuidade pra ajuda nós**, é tudo muito difícil (EMPREENDEADOR G, grifo nosso).**

Assim, a partir desse empreendedor, entende-se que o TBC foi fundamental quando da formação do empreendimento, no entanto, identifica-se também que não há outra política que dê continuidade ao processo já iniciado. Além disso, nas falas de outros empreendedores, constatou-se a inexistência de demais políticas públicas específicas ao setor de turismo rural, tanto em âmbito local, quanto regional ou estadual, mas sim, relataram-se alguns auxílios disponibilizados aos empreendimentos e às comunidades locais. Essa realidade pode ser percebida nos depoimentos de três empreendedores, que afirmam que existe o apoio da prefeitura, no entanto, este é escasso. Conforme um deles:

Um incentivo aqui da prefeitura, vamos dizer assim, muito pouquinho, é o **negócio da estrada**, ponhá um **cascalho na estrada**, essas coisa... que nem fez o estacionamento de ônibus ali pra nós, pra dizê que não tem, mais **ao menos um poquinho tem né** (EMPREENDEADOR G, grifo nosso).

De acordo com outro empreendedor:

**A gente tem assim o apoio da prefeitura**, eu digo assim né, eles apoiam a gente, não apoio financeiro, mas **eles orienta a gente** assim como é que é pra fazer... **quando precisa eles ajuda a gente**. Mas a gente tá é a maioria com as próprias perna (...) **eles investe em calçamento, ou**



**alguma coisa assim**  
(EMPREENDEDOR C, grifo nosso).

Pode-se identificar que dentre os principais auxílios realizados, relacionam-se o melhoramento das estradas (cascalho, ou pavimentação de pedra irregular) e o recolhimento de lixo em algumas comunidades. No entanto, o descontentamento dos empreendedores frente à ausência de demais políticas é notório, conforme o depoimento:

**A secretaria do turismo tem muita boa vontade (...) mas o prefeito assim, antes de te apoiar, eles te puxa o tapete, porque você percebe quando que... assim, eles vê isso (o turismo rural) como uma coisa que nunca que vai dar certo, mas a gente já tá recebendo, já deu certo (...) o que eu queria sempre seria só o acesso, eu só queria estrada, uma estrada boa, bem aberta, bem sinalizada** (EMPREENDEDOR B, grifo nosso).

Evidencia-se assim a importância de incentivos para a realização de iniciativas sustentáveis no turismo rural, visto que a atividade é, comprovadamente, rentativa não só para os empreendimentos de forma individual, mas também para o fortalecimento do roteiro, e ainda, para a movimentação da economia dos municípios. Todos os auxílios e políticas advindas podem auxiliar no aumento do nível de sustentabilidade dos empreendimentos.

Vale destacar ainda, que a atividade de turismo rural está pautada em diversas leis que a regulamentam. Contudo, estas não possuem um olhar de incentivo às práticas, mas sim, dispõe de exigências e normas que devem ser seguidas no desempenho das atividades. Conforme identificado no depoimento dos nove empreendedores investigados, todos procuram seguir a legislação vigente para o desenvolvimento das atividades.

Dentre elas, destaca-se o cumprimento do Decreto nº 3.048/99, que aborda a obrigatoriedade de contribuição na previdência social, no caso de empregados fixos. E também da Lei nº 9.985/2000 e da Medida Provisória nº 2.166-67/2001, que

estabelecem os critérios e normas para a criação, implantação e gestão de unidades de conservação e dispõe sobre a área de reserva legal.

Pelo exposto, pode-se afirmar que as políticas públicas locais e regionais de fomento a atividade de turismo rural são frágeis e insuficientes, uma vez que no geral, percebeu-se dos empreendedores a carência de auxílio, principalmente no que tange à promoção e divulgação do roteiro. Conforme afirma Porter (1986) para se manter competitivo em um mercado, um empreendimento necessita estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição no setor em que está inserido.

Contudo, há que se considerar que os empreendimentos investigados podem não apresentar muita vantagem competitiva com relação a outros atrativos turísticos na região em que estão inseridos. Nesse sentido, alerta-se para o fato de que os roteiros turísticos devem trazer retorno aos municípios em que estão inseridos, de forma a visar um maior incentivo de políticas que fomentem seu desenvolvimento.

Não obstante, é notória a necessidade de que os gestores públicos regionais e locais tenham um olhar mais voltado ao incentivo dessa atividade tão importante para a manutenção histórica, cultural e principalmente, ambiental da região.

## 5 CONCLUSÕES

Apesar das visitas no meio rural serem uma prática antiga e comum no Brasil, apenas há pouco mais de vinte anos é que o turismo rural passou a ser considerado como atividade econômica. Seu surgimento advém das necessidades enfrentadas pelos produtores rurais, que identificaram no turismo, uma forma de implemento de renda. Da mesma forma, a concentração populacional nos centros urbanos faz com que as pessoas busquem no turismo rural, uma forma de fuga do estresse cotidiano de suas atividades.

Na região Oeste do Paraná, as transformações socioeconômicas, principalmente do espaço rural, demandam de formas alternativas sustentáveis para seu desenvolvimento. Vindo ao encontro com essas necessidades, e ainda, a partir da existência dos atrativos naturais, configura-se

um quadro favorável ao desempenho do segmento de turismo rural. No entanto, a atividade exige a definição de políticas públicas, programas e planos específicos de turismo, para subsidiar o desenvolvimento da sustentabilidade, que tenham ampla participação e envolvimento da população local.

Contudo, conforme afirma Ferreira (2014), além dos incentivos do governo ao desenvolvimento dos empreendimentos, é fundamental que este forneça também, serviços de infraestrutura como telefonia, energia elétrica, serviços administrativos, qualificação de mão de obra, dentre outros, que são primordiais para o bom funcionamento do ambiente de negócios. Nesse sentido, é mister afirmar que a falta de políticas públicas prejudica visivelmente a criação de condições de captação de turistas aos empreendimentos de turismo rural.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1]. BARDAL, R.; ALBERTON, A.; CAMPOS, L. M. de S. As dimensões e métodos de mensuração da sustentabilidade e o turismo: uma discussão teórica. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 4, n.2, p. 138-155, maio/ago. 2010
- [2]. BARTHOLO, R.; SANZOLO, D. G.; BURSZTYN, I. *Turismo de base comunitária: Diversidade de olhares e experiências brasileiras*. Ministério do turismo. Secretaria Nacional de Programas de Desenvolvimento do Turismo. Brasília: Letra e imagem, 2009.
- [3]. CORIOLANO, L. N. M. T. Os limites do desenvolvimento e do turismo. In: CORIOLANO, L. N. M. T. *O Turismo de inclusão e o desenvolvimento local*. Fortaleza: FUNECE, 2003, p. 13-27.
- [4]. FERREIRA, V. R. S. Políticas públicas e sistemas de apoio para empreendimentos sustentáveis. In: BORGES, C. (org.) *Empreendedorismo sustentável*. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- [5]. FRATUCCI, A. C. Refletindo sobre a gestão dos espaços turísticos: perspectivas para as redes regionais de turismo. *Revista Turismo em Análise*. v. 20, n. 3, dez., 2009.
- [6]. GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [7]. GUEDES, E. P.; SCHERER, F. L. *Práticas de inovação e sustentabilidade: estudo de caso em uma empresa de transporte rodoviário de passageiros*. 1º Fórum Internacional Ecoinovar, Santa Maria, 2012.
- [8]. IRVING, M. A.; AZEVEDO, J. Refletindo sobre o turismo como mecanismo de desenvolvimento local. *Revista de Desenvolvimento Econômico - RDE*. Salvador, v. 4, n. 7, p. 69-74, dez., 2002.
- [9]. MALDONADO, C. O turismo comunitário na América Latina: gênese, características, e políticas. In: BARTHOLO, R.; SANZOLO, D. G.; BURSZTYN, I. (Orgs) *Turismo de base comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras*. Rio de Janeiro: Letra e Imagem, 2009.
- [10]. MENEGHEL, L. M.; TOMAZZONI, E. L. A comunicação e a integração dos atores do turismo regional: o caso do Observatório de Turismo e Cultura da Serra Gaúcha (OBSERVATUR). *Revista Turismo Visão e Ação*. v. 14, n. 2, p. 246 –260, 2012.
- [11]. MTUR - MINISTÉRIO DO TURISMO. *Turismo no Brasil 2011 – 2014*. Disponível em: <<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos>>. Acesso em: 20 abr. 2015.
- [12]. MTUR - MINISTÉRIO DO TURISMO. *Turismo rural: orientações básicas*. Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação Geral de Segmentação. 2.ed. Brasília: Ministério do Turismo, 2010.
- [13]. PARANÁ. Secretaria de Turismo. *Lei Nº 15.143 de 31 de maio de 2006*. Disponível em: <<http://www.idestur.org.br/download/20080901154157.pdf>>. Acesso em 12 out. 2014.
- [14]. PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.
- [15]. RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- [16]. RUSCHMANN, D. V. de M. O turismo rural e o desenvolvimento sustentável. In: ALMEIDA, J. A.; FROELICH, J. M.; RIEDL, M. (Org.). *Turismo Rural e o Desenvolvimento Sustentável*. Campinas: Papirus, 2000.

[17]. SAMPAIO, C. A. C.; ZECHNER, T. C.; HENRÍQUEZ, C.. Pensando o conceito de turismo comunitário a partir de experiências brasileiras, chilenas e costarrriquenha. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE TURISMO SUSTENTÁVEL (SITS), 2., 2008, Fortaleza (CE). *Anais...* Fortaleza: 2008.

[18]. SEBRAE. *Políticas Públicas: Conceitos e Práticas*. Belo Horizonte: Sebrae/MG, 2008.

[19]. TEIXEIRA, E. C. *O Papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento Local e na Transformação da Realidade*. 2002. Disponível em: <[http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/aatr2/a\\_pdf/03\\_aatr\\_pp\\_papel.pdf](http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/aatr2/a_pdf/03_aatr_pp_papel.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2015.

[20]. WTTC – *World travel & tourism council*. 2013. Disponível em: <<http://www.wttc.org/>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

# Capítulo 11

## *PERFIL DOS MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS ATUANTES NA ECONOMIA DO SUL CATARINENSE: O CASO DE IÇARA, SANTA CATARINA*

*Renata Batista Amorim*

*Wilciney J. Villan*

*Silvio Parodi Oliveira Camilo*

**Resumo:** A categoria Microempreendedor Individual instituída pela Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008 é decorrente de diretrizes políticas que visam estimular a formalidade de agentes econômicos. O objetivo deste estudo é investigar características de quarenta e seis microempreendedores individuais do sul de Santa Catarina com sede no município de Içara. Teoricamente os conceitos sobre referentes à empreendedorismo são abordados por diferentes autores, mas neste estudo é abordado a ótica Schumpeteriana, visto a evolução dos termos e a difusão destes a partir dos estudos deste autor. O método de pesquisa se caracteriza como dedutivo, onde a partir da análise dos dados é possível identificar quantitativamente características sobre o objeto de pesquisa. Utilizou-se um questionário estruturado como instrumento de coleta de dados. Os resultados indicam que a Lei do Microempreendedor Individual possibilita desenvolvimento de agentes econômicos sem experiência anterior em empreendimentos e que a possibilidade de práticas empresariais com emissão de Nota Fiscal abre novos mercados para o empreendedor em estágio inicial. Igualmente, produz ganho de experiência na gestão de um empreendimento, o que pode contribuir para a adesão futura em outro enquadramento de empresário, como empresa de pequeno porte ou microempresa.

**Palavras-chave:** Microempreendedores individuais; empreendedorismo

## 1. INTRODUÇÃO

A atividade empreendedora tem função indutora na promoção de desenvolvimento econômico. Schumpeter, em 1911, ao desenvolver uma teoria para o desenvolvimento econômico, realçou a importância dos empreendedores na promoção do crescimento econômico, por meio de inovação ao mercado. Dentre um conjunto de benefícios às atividades econômicas, suas dinâmicas tornam obsoletos os produtos e as tecnologias existentes, por novas agregações de valores aos produtos e serviços, estimulando iniciativas inovadoras, gerando fontes de rendas e empregos nos mercados.

A iniciativa empreendedora compreende indivíduos detentores de ideias que, ao empreenderem seus esforços para viabilizá-la econômica e financeiramente, assumem riscos em seus designios. No Brasil, dadas as dimensões geográficas, características socioculturais, atividades econômicas de micro e pequeno porte são empreendidas pela necessidade de gerar fonte de renda principal ou alternativa, que apoiam à sobrevivência pessoal e familiar. Todavia, o sistema burocrático e tributário brasileiro não estimula o empreendedorismo. No entanto, tais barreiras têm sido mitigadas por mecanismos legais dentre os quais a Lei 9317 de 1996, que instituiu o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de pequeno Porte – SIMPLES (BRASIL, 1996), reduzindo encargos burocráticos e tributários incidentes sobre as micro e pequenas empresas (CORSEUIL; NERI; ULYSSEA, 2013). Nesse passo, a Lei Complementar nº123 de 2006, criou o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (BRASIL, 2006) e a Lei Complementar nº 128 de 2008 ampliou essa diretiva estipulando e criando a categoria econômica Microempreendedor Individual (MEI) (BRASIL, 2008).

Tendências econômicas que conduzem a economia em posição de equilíbrio, possibilitam determinações de preços e quantidades de bens, descrevendo-as como uma adaptação aos dados atuais. Por outro lado, há distintividade na produção de bens e serviços concorrendo para a manutenção de equilíbrio e resultados diferenciados. Essa dinâmica constitui um novo desenvolvimento baseado em desenvolvimento precedente, onde a produção de bens ocorre mediante novos arranjos e combinações de recursos.

Neste sentido, o empreendedor gera a força motor que impulsiona mudanças que fundamentais ao desenvolvimento (SCHUMPETER, 1988). É por esta última corrente teórica que este estudo se desenvolve, pois ao observar atividades econômicas desempenhadas por Microempreendedores Individuais (MEI), vê-se características empreendedoras provocadoras de mudanças econômicas.

A promulgação da Lei do MEI, em 2008, possibilitou e estimulou a formalização de atividades econômicas, proporcionando aos empreendedores usufruir de direitos sociais tais como auxílio doença, auxílio maternidade, acesso ao crédito bancário e aposentadoria. Dessa forma, incentivar a formalização do microempreendedor, destacando-se a força do microempreendedorismo, o fortalecimento das economias locais, formalização dos postos de trabalho do colaborador do MEI, crescimento e incremento da atividade econômica direcionada aos empreendimentos de menor porte, distribuição de renda é contribuição importante para redução de desigualdades regionais, sociais e econômicas oriundas da Lei do MEI (CHAGAS, 2014).

A lei do MEI inclui aspectos-chave para fomentar a formalização, a partir da simplificação dos procedimentos administrativos para registro das empresas, o desenvolvimento de normas de tributação adequadas e a criação de incentivos relacionados com os aspectos previdenciários e social. No entanto, para os microempreendedores, é importante que a transição para a formalidade faça sentido em seus negócios ou reflita uma melhor forma para atuação, capaz de gerar benefícios reais em termos de faturamento, investimentos e possibilidade de crescimento do negócio. Além disso, a lei em foco é uma das principais iniciativas para reduzir o emprego informal, facilitando a transição para a formalidade das micro e pequenas empresas, que são o principais geradores de emprego na economia de muitas regiões.

Mesmo considerando a relevância desta categoria empresarial do desenvolvimento econômico do país, não se vê estudos que abordem as características do microempreendedor individual. Talvez a informalidade que marcava iniciativas individuais tenham sido repensadas a partir da opção a Lei do MEI. É neste contexto que este estudo tem por objetivo investigar

características dos microempreendedores individuais do sul catarinense com atividades no município de Içara/SC. Por tudo isso, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: Quais as características dos microempreendedores individuais que aderiram a Lei do MEI?

Frente a este contexto, este estudo tem por objetivo geral investigar características de quarenta e seis microempreendedores individuais do sul de Santa Catarina com sede no município de Içara. Como objetivos específicos, o trabalho pretende: Identificar o perfil dos microempreendedores individuais formalizados no município; Verificar os principais setores de atividade com mais aderência dos MEIs e; Avaliar se os MEIs são empreendedores por oportunidade ou por necessidade.

Este estudo é justificado pela importância dos MEIs no ambiente socioeconômico nacional. Sua formalização gera facilidades para estes empreendedores e possibilita reduzir o emprego informal. A ausência de estudos relativos às características do MEI também são escassas, sendo este trabalho uma contribuição acadêmica sobre tal objeto.

Para desenvolver o presente estudo, apresenta-se revisão da literatura sobre o empreendedor e o empreendedorismo; motivação para empreender e apontamentos sobre o MEI. Na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos; apresentação, seguido pela análise dos resultados; finalizando com as considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões de estudos futuros.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Na presente seção são abordados conceitos pertinentes ao empreendedor e empreendedorismo, destacando-se origens e algumas características da sua natureza. Em seguida, apontam-se alguns determinantes do empreender e, por fim, explana-se as especificidades sobre o Microempreendedor Individual (MEI).

### 2.1. O EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO

Desenvolvimento econômico por meio da relação empresarial e religiosa forma a base do desenvolvimento capitalista na visão de Weber (1905-2004). Ociosidade e gastos de

recursos são práticas intoleráveis do capitalismo. O empresário capitalista se volta para a empresa, abominando gastos desnecessários, contribuindo para uma vida envolta em regras. Assim a relação do homem com o trabalho é a base para a formação do capitalismo.

O empreendedor está associado ao indivíduo responsável pelo desenvolvimento do capitalismo, mesmo que muitas classificações para empreendedor possam ser atribuídas ainda sem haver alguma relação com o acúmulo de capital. Contudo a categoria empreendedor como conhecida na era contemporânea, foi moldada no passado com o nascimento da burguesia, tendo o burguês como o indivíduo social, mas também inserido nos negócios. Este indivíduo exerce atividades econômicas desempenhando funções de relacionamento pessoal e aperfeiçoamento processual de gastos e ingressos, inferindo no emprego dos cálculos comerciais e contábilísticos (SOMBART, 1953).

O indivíduo com ideias que combina capital e trabalho com intento de inovar; conceber novo produto; introduzir novo método de produção; criar novo mercado; descobrir uma nova fonte de matéria-prima ou estabelecer novas formas de organização; que assume papel de transformador da sociedade, o agente da “destruição criativa”, não apenas inventando coisas, mas também explorando de forma inovadora o que já foi inventado, forma o estereótipo do empreendedor schumpeteriano (SCHUMPETER, 1988).

Este empreendedor apresenta componentes em seu comportamento que podem ser sua atitude empreendida frente ao risco; desenvolvimento de nova atividade; responsabilidades sobre as consequências dos atos relativos às novas iniciativas; capacidade de prever o futuro e; desenvolver habilidades organizacionais e decisórias (McCLELLAND, 1961). É o indivíduo que possui a capacidade de perceber novas oportunidades (KIRZNER, 1973) e desenvolver riqueza com recursos existentes por intermédio da inovação, caracterizando o empreendedorismo (DRUCKER, 1996).

Estas características são observadas heterogeneamente em quatro classificações de empreendedores: aquele que cria uma nova empresa; aquele que retoma uma empresa já existente; aquele que visa a um mercado existente e aquele que visa a um

novo mercado (JULIEN, 2010).

A definição do empreendedorismo encontrada na literatura vai ao encontro à definição de Fillion (1999) em que os empreendedores são indivíduos que correm os riscos estimados decorrentes das oportunidades identificadas no mercado. Paiva Junior e Cordeiro (2002) afirmam que o termo empreendedorismo é relacionado à inovação desde o século XVIII, e a partir disso muitos economistas desejam enfatizar que esta relação é altamente influente no desenvolvimento econômico de uma nação.

Em suma, o empreendedorismo é uma consequência da ação do empreendedor. O empreendedor desenvolve uma visão sobre negócios, possui habilidades para persuadir pessoas e identificar uma oportunidade no mercado antes dos outros, além de empregar energia e paixão e crer no que faz (LIZOTE et al, 2012).

O empreendedorismo pode ser entendido como qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente por um indivíduo, grupos de indivíduos, ou por empresas já estabelecidas (CHAGAS, 2014). É um processo evolutivo e inovador das capacidades, habilidades e atitudes profissionais direcionadas à alavancagem dos resultados dos empreendimentos e à consolidação de novos projetos estrategicamente relevantes (OLIVEIRA, 2014).

## 2.2. MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER

A orientação empreendedora é abordada sob o enfoque da autonomia, inovação, proatividade, aceitação do risco que se corre e agressividade competitiva. Sobre esta orientação, fatores ambientais e organizacionais a influenciam e afetam a performance da firma (LUMPKIN; DESS, 1996; SEGAL; BORGIA; SCHOENFELD, 2005). Todavia a orientação empreendedora tem seu ponto de partida na motivação para empreender.

A motivação para empreender divide-se entre os que empreendem por necessidade, uma vez que não encontram oportunidades de obter um emprego formal, e os que percebem oportunidades (MARIANO; MAYER, 2011; SHANE; LOCKE; COLLINS, 2003).

O empreendedorismo por necessidade se refere à criação de empreendimentos apenas por necessidades pessoais do proprietário, desconsiderando necessidades mercadológicas; costumam ser criados informalmente; não são planejados adequadamente e conseqüentemente as taxas de mortalidade empresarial se elevam, sem gerar desenvolvimento econômico. O empreendedor se aventura na jornada empreendedora por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho (DORNELAS, 2014; LEITE, 2012; LENZI, 2009).

No empreendedorismo de oportunidade, o empreendedor sabe aonde quer chegar, há planejamento prévio, tem em mente o crescimento que almeja para a empresa e visa à geração de lucros, empregos e riqueza. Há forte relação com o desenvolvimento econômico (LEITE, 2012). O empreendedor torna-se capaz de optar por um empreendimento entre as mais variadas opções que considera possível para seu investimento pessoal e financeiro (VALE; CORRÊA; REIS, 2014).

Oportunidades empreendedoras são situações nas quais novos bens, serviços, matérias-primas e métodos organizacionais podem ser introduzidos e vendidos por um valor maior do que seu custo de produção. Por exemplo, uma oportunidade empreendedora nasce da introdução de um produto tecnológico existente utilizado em um mercado para criar um novo mercado em outro local. Uma oportunidade empreendedora também poderia ser a criação de um novo produto tecnológico para um mercado existente ou a criação ao mesmo tempo de um novo produto/serviço e um novo mercado. A utilização de um sistema financeiro para aumentar a probabilidade de sucesso de uma inovação e assim acelerar o crescimento econômico (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2014; KING; LEVINE, 1993).

## 2.3. MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL

Em diferentes países, inclusive no Brasil, o pequeno negócio desempenha papel relevante na economia, por meio da sua importância quanto a geração de emprego e sua representatividade referente ao número de empreendimentos abertos. Segundo Almeida (2009), o significativo papel exercido pelas micro, pequenas e médias empresas, pode ser sintetizado da seguinte forma:

- Quantidade de empresas: são o motor da economia;
- Sua dimensão: são flexíveis e adaptáveis às mudanças;
- Natureza: são a essência da iniciativa empresarial, a fonte do empreendedorismo;
- Diversidade: cobrem, praticamente, todos os setores da economia;
- Heterogeneidade de culturas: cada caso é único;
- Capacidade de inovação: são mais ágeis nas respostas às necessidades do mercado.

Devido ao grande número de micro e pequenas empresas no Brasil, a constituição Federal de 1988, no art. 179, estabelece que o Poder Público dispensará tratamento diferenciado às microempresas e às empresas de pequeno porte, com vistas à simplificação de atendimento às obrigações destas empresas, podendo a lei, inclusive, reduzir ou eliminar tais obrigações (BRASIL, 1988). O objetivo dessa norma foi de incentivar tais empresas, criando as condições para o seu desenvolvimento (COELHO, 2015).

Para além, a lei complementar nº 123, de 2006 (Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte) define Microempresa como aquela cuja receita bruta anual é de até R\$ 360.000,00, e Empresa de Pequeno Porte, aquela que tem receita bruta anual entre esse valor e R\$ 3.600.000,00 (BRASIL, 2006). No ato de computar a receita bruta anual da organizações, considera-se a soma de todos os ingressos derivados do exercício da atividade comercial ou econômica a que se dedica o empresário. Esses valores são periodicamente atualizados pelo Poder Executivo (COELHO, 2015).

O Estado, interessado nas empresas ainda menores altera o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte para que haja a criação da figura do Microempreendedor Individual (MEI). A nova figura jurídica derivada da Lei do MEI, visa incluir e retirar da informalidade pessoas que exercem atividades econômicas de pequeníssimo porte, foi criada pela Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de

2008, que instituiu o “Microempreendedor Individual – MEI” (BRASIL, 2008). Conforme art. 18-A, §1º da lei complementar nº 123 de 2006 (BRASIL, 2006), considera-se microempreendedor individual o empresário individual do art. 966 a que se refere o Código Civil brasileiro: **“Art. 966.** Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços” (BRASIL, 2002).

O Empreendedor Individual é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Para ser um Microempreendedor Individual, é necessário não ter participação em outra empresa como sócio ou titular. O empreendedor também pode ter um empregado contratado que receba o salário mínimo ou o piso da categoria (COELHO, 2015; DORNELAS, 2014).

A principal vantagem oferecidas por essa lei é a possibilidade de registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), facilitando abertura de conta bancária, pedidos de empréstimos e a emissão de notas fiscais. Além disso, o MEI será enquadrado no Simples Nacional e ficará isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, COFINS, IPI e CSSL). O Empreendedor Individual tem acesso a benefícios, como auxílio-maternidade, auxílio-doença, aposentadoria, entre outros (DORNELAS, 2014).

Esta categoria alcançou as pessoas que exerciam uma atividade informal e que tinham dificuldades em cumprirem o conjunto de exigências burocráticas definidas para a constituição de uma empresa. A Lei do MEI objetiva alcançar aqueles empreendedores menores, os chamados autônomos ou ambulantes, como, por exemplo, costureiras, cabeleireiros, pipoqueiros, sapateiros, artesão, artistas, entre outros.

Neste contexto, este estudo se deu como descrito a seguir, nos procedimentos metodológicos.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi realizado com Microempreendedores Individuais atuantes no município de Içara, Santa Catarina. O método de pesquisa se caracteriza como dedutivo, pois a partir da análise dos dados é possível identificar quantitativamente características



sobre o objeto de pesquisa. Quanto ao objetivo deste estudo, é possível explorá-lo e descrevê-lo por intermédio de um levantamento de dados utilizando como instrumento de coleta, questionário previamente estruturado.

O Portal do Microempreendedor Individual (2015) apresenta 1.246 MEIs cadastrados no município em questão, sendo essa a população deste estudo. Deste modo o cálculo de amostragem é realizado com auxílio da seguinte fórmula proposta por Santos (2015):

Figura 1- Fórmula para cálculo de amostragem

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

- n - amostra calculada
- N - população
- Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança
- p - verdadeira probabilidade do evento
- e - erro amostral

Fonte: Santos (2015)

Com base nesta fórmula, a partir de uma população finita de 1.246 elementos, considerando um erro amostral de 12% e um nível de confiança de 90%, a amostra totalizou 46 MEIs.

Após pesquisa prévia no sítio eletrônico do Portal do Microempreendedor Individual para identificar a população deste estudo, realizou-se contato com o Sebrae do município, para identificar dados como nome, endereço, telefone, e-mail, entre outras informações desta população. A partir disso, o questionário foi enviado para alguns elementos, escolhidos aleatoriamente da lista fornecida pela instituição. Contudo, obteve-se o retorno de 25 respostas. Sabendo-se que a amostra deveria contemplar 46 representantes, visitas pessoais e ligações telefônicas foram realizadas para completar o total da amostra. A pesquisa ocorreu entre os dias 18 de maio a 01 de junho de 2015.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os participantes do gênero masculino representam 58% dos MEIs, apesar da maioria da população do município ser do gênero feminino. 76% dos pesquisados possuem entre 26 e 45 anos. Dentre estes, 41% possuem entre 26 e 35 anos, e 35% acusaram idade entre 36 e 45 anos. Aqueles

que possuem entre 18 e 25 anos representam 13% da amostra, e aqueles com idade entre 46 e 56 anos representam 11%. Não se observou microempreendedores das faixas entre 56 a 66 anos, mais de 66 anos, o que pode significar que a atividade empreendedora não seja atraente para indivíduos nestas faixas etárias.

Quanto à escolaridade, prevalecem MEIs que possuem Ensino Médio, tanto completo como incompleto, na faixa de 63% dos integrantes da amostra, 26% com Ensino Superior (completo ou incompleto), 9% com Ensino Fundamental (também completo ou incompleto) e uma pequena parcela com Pós-Graduação (2%). Este resultado pode significar que os microempreendedores não buscam a formação continuada por meio de um curso superior, que seria capaz de fazer com que pudessem melhor gerir o seu negócio.

A prestação de serviços é o ramo de atividade com maior incidência de MEIs (52%) os atuantes no setor de comércio representam 41%, enquanto 7% têm atuação no setor industrial. A pouca expressividade neste setor não significa inexpressividade no município. Porém, pelo fato da manufatura envolver grandes investimentos, como máquinas, equipamentos e mão de obra, e conseqüentemente mais faturamento, pode não permitir a adesão do empreendedor

como MEI. Neste caso, deverá optar por outro enquadramento, tal como microempresa ou empresa de pequeno porte. Do mesmo modo, a lei permite a contratação de somente um funcionário, sendo assim, 63% dos pesquisados atuam sem auxílio de funcionários.

Com a criação da lei em 2008, os primeiros registros nesta nova pessoa jurídica surgiram em 2010, e 2013 foi o ano com maior número de registros, representando 37%. Os registros de 2010 à 2013 foram crescentes, porém em 2014 houve uma queda de 9% em relação ao ano anterior.

Exposto em lei, o MEI não pode auferir faturamento mensal superior à R\$5.000,00. Neste contexto os participantes da pesquisa que faturam entre R\$1.000,00 e R\$2.999,00 representam 30%, enquanto aqueles que faturam entre R\$3.000,00 e R\$5.000,00 representam 48%. Os outros 22% preferiram não responder à esta questão.

Questionados quanto à principal ocupação antes da formalização, 48% dos MEIs possuíam vínculo empregatício com carteira assinada, enquanto 30% relataram ser autônomos sem registro e 22% relataram desemprego. Entre estes autônomos sem registro, 47% deles atuaram desta forma por 3 a 4 anos, 31% atuaram por 5 a 6 anos, e entre 1 e 2 anos, 22% deles relataram esta prática.

Em relação à atividade anterior à atual, 87% afirmam não possuem algum empreendimento, enquanto 13% podem ser considerados como empreendedores em série, por terem tido atividade empreendedora anterior. Do mesmo modo, 91% dos empreendedores afirmam não possuem atividades paralelas ao seu empreendimento. Somente 9% relataram esta prática, destacando-se atividades de vigilância/segurança, *promoter*, massagista e vendedor ambulante em eventos.

Ao serem indagados sobre a principal vantagem da formalização, a possibilidade emissão de Nota Fiscal foi a mais proeminente (41%), enquanto 37% dos MEIs se referiram aos direitos previdenciários/trabalhistas. Para 18%, a principal vantagem é o acesso ao sistema financeiro, sendo o aumento das vendas para 4% dos pesquisados.

A maioria dos MEIs não realizaram investimento no empreendimento após a formalização (67%), enquanto 33% referiram que investiram em seu empreendimento. Levados a mencionar o tipo de investimento, em caso positivo, a maioria relatou que foi a compra de veículo, enquanto outros relataram o aumento de estoque de mercadorias, compra de equipamentos de informática, aquisição de imóvel e construção de *website*.

Quadro1- Síntese dos dados capturados

INDICADORES	DADOS
Gênero	58% masculino
Faixa etária	26 a 45 anos representam 76% dos pesquisados
Escolaridade	63% possuem Ensino Médio
Ramo de atuação	52% atuam no ramo de prestação de serviços
Funcionários	63% não possuem auxílio de funcionários
Ano de formalização	37% dos registros foram realizados em 2013
Faturamento	48% faturam entre R\$3.000,00 e R\$5.000,00
Ocupação antes da formalização	48% dos MEIs possuíam vínculo empregatício com carteira assinada 30% relataram ser autônomos sem registro, dos quais 47% deles atuaram desta forma por 3 a 4 anos
Atividade anterior à atual	87% não possuíam
Atividades paralelas	91% não possuem
Principal vantagem da formalização	41% referem-se à emissão de Nota Fiscal 37% referem-se aos direitos previdenciários/trabalhistas
Investimentos após a formalização	67% não realizaram investimentos 33% daqueles que realizaram, compraram veículos, aumentaram estoques, adquiriram equipamentos de informática, aquisição imobiliária e construção de <i>website</i>

Fonte: desenvolvido com base nos dados da pesquisa

A combinação de capital e trabalho empreendida pelos MEIs vai ao encontro dos apontamentos de Schumpeter (1988). Todavia, o serviço é o ramo de atividade mais incidente, pois é o que apresenta menor nível de investimento para início das atividades. As atividades realizadas neste ramo, não exclusivamente, são motivadas por necessidade, conforme identificação das motivações proposta por Mariano e Mayer (2011).

Os MEIs que possuíam vínculo empregatício com carteira assinada representam 48% dos questionados, porém a pesquisa não explicita sua motivação para empreender. Assim não há apontamentos quando ao empreendimento ser por oportunidade ou por necessidade (MARIANO; MAYER, 2011), todavia, estes empreendimentos provocam desenvolvimento econômico. O desenvolvimento também é perceptível, ao atentar para os 52% dos MEIs que atuavam como autônomos sem registro ou estavam desempregados, e também com os 87% daqueles que não possuíam empreendimentos anteriores e os 13% que já possuíam empreendimentos anteriores. Ao encontro das classificações de empreendedores apresentados por Julien (2010), e também pelo exposto por Hisrich, Peters e Shepherd (2014), estes MEIs criaram uma nova empresa e/ou retomaram uma empresa já existente e, visaram um mercado existente e/ou visaram um novo mercado.

A formalização proposta pela Lei do MEI proporciona monitorar atividades econômicas e o desenvolvimento da economia. Visto as vantagens apontadas pelos pesquisados (possibilidade de emissão de Nota Fiscal, direitos previdenciários/trabalhistas, acesso ao sistema financeiro e aumento das vendas), e seus níveis de faturamento mensal, a formalização proporcionou desenvolvimento econômico para a região, como observado por Dornelas (2014) quando se refere às vantagens da Lei.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo identificar e analisar características dos microempreendedores individuais do sul catarinense com atividades no município de Içara. Vê-se que, por meio de instrumento de pesquisa, identificou-se diversas

características dos microempreendedores individuais que aderiram a Lei do MEI.

Diante destes resultados, pode-se concluir que o advento da Lei que instituiu a figura do MEI, possibilitou o desenvolvimento de agentes econômicos sem experiência anterior em negócios ou empreendimentos, que empreenderam por necessidade, principalmente pela possibilidade de emissão de Nota Fiscal, acreditando-se que este fator aumenta as vendas e abre novos mercados para o empreendedor em estágio inicial.

No entanto, a adesão ao MEI parece não permitir a expansão dos negócios, tendo em vista que o valor de faturamento permitido (R\$5.000 mensais) é insuficiente para realização de investimentos no negócio, valores esses que são alocados para a subsistência do microempreendedor ou para a aquisição de bens pessoais, como veículos, por exemplo. Porém, mesmo com esta limitação, a adesão ao MEI demonstra ser um instrumento que retira o pequeno empreendedor da informalidade, fornecendo benefícios e vantagens, bem como o ganho de experiência na gestão de um empreendimento, o que pode contribuir para a adesão futura em outro enquadramento de empresário, como empresa de pequeno porte ou microempresa.

As limitações desta pesquisa voltam-se para o tempo para realizá-la. Com maior disponibilidade de tempo a amostragem poderia ser maior, apontando com mais segurança características dos MEIs. A demora para obtenção das respostas iniciais, e posteriormente para a obtenção de dados que permitissem maior contato com os MEIs também se apresenta como uma limitação.

Contudo, apresenta-se propostas de estudos futuros:

- Replicação da pesquisa com uma amostra mais representativa;
- Replicação da pesquisa em outras localidades da região, com o objetivo de se verificar se há semelhança nos resultados obtidos, comparando e analisando as realidades verificadas por MEIs;
- Identificar com mais profundidade a motivação para empreender destes indivíduos;

- Refazer a pesquisa com estes pesquisados para identificar mudanças referentes ao seu desenvolvimento. Apontar quais

permanecem como MEIs e quais foram obrigados a mudar sua formalização.

## REFERÊNCIAS

- [1]. BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)>. Acesso em 22 de abril de 2015.
- [2]. BRASIL. Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008. 2008. Altera a Lei Complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006, altera as Leis nºs. 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil, 8.029, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/leicom/2008/leicomplementar-128-19-dezembro-2008-584953-norma-pl.html>>. Acesso em 22 de abril de 2015.
- [3]. BRASIL. Lei Complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006. 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em 22 de abril de 2015.
- [4]. BRASIL. Lei nº. 10.406, de 24 de abril de 2002. 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406.htm)>. Acesso em 22 abr. de 2015.
- [5]. BRASIL. Lei nº. 9.317, de 05 de dezembro de 1996. 1996. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - Simples e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9317.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9317.htm)>. Acesso em 22 de abril de 2015.
- [6]. CHAGAS, E. E.. Direito empresarial esquematizado. São Paulo: Saraiva, 2014.
- [7]. COELHO, F. U.. Manual de direito comercial: direito de empresa. 27. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- [8]. CORSEUIL, C. H. L.; NERI, M. C.; ULYSSEA, G. L. Uma análise exploratória dos efeitos da política de formalização dos microempreendedores individuais. 2013.
- [9]. DORNELAS, J.. Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.
- [10]. DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.
- [11]. FILION, L. J.. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun., 1999.
- [12]. HISRICH; R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D.. Empreendedorismo. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- [13]. JULIEN, P-A.. Empreendedorismo regional e economia do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2010.
- [14]. KING, R. G.; LEVINE, R.. Finance, entrepreneurship and growth. Journal of Monetary Economics, v. 32, n. 3, p. 513-542, 1993.
- [15]. KIRZNER, I. M.. Competition and entrepreneurship. Chicago: University of Chicago, 1973.
- [16]. LEITE, E. C.. O fenômeno do empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2012.
- [17]. LENZI, F. C.. A nova geração de empreendedores: guia para elaboração de um plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2009.
- [18]. LIZOTE, S. A. et al. Empreendedorismo: uma investigação empírica acerca das relações entre competências empreendedoras e conduta intraempreendedora. EnANPAD. Anais... Rio de Janeiro, 2012.
- [19]. LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G.. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- [20]. MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F.. Empreendedorismo: fundamentos e técnicas para criatividade. Rio de Janeiro : LTC, 2011.
- [21]. McCLELLAND, D.. The Achieving Society. New York: Van Nostrand, 1961.
- [22]. OLIVEIRA, D. P. R.. Empreendedorismo: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios. São Paulo: Saraiva, 2014.
- [23]. PAIVA JUNIOR, F. G.; CORDEIRO, A. T.. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma Análise da Evolução dos Estudos na Produção Acadêmica Brasileira. XXVI EnANPAD. Anais... Salvador-BA, 2002.
- [24]. PORTAL DO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL. Estatísticas: acumulado UF/Município por código CNAE, descrição CNAE e Sexo - Inscritos Total. 2015. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatistica/lista-dos-relatorios-estatisticos-do-mei>>. Acesso em 13 abr. 2015
- [25]. SANTOS, G. E. O.. Cálculo amostral: calculadora on-line. 2015. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 12 jun. 2015.
- [26]. SCHUMPETER, J. A.. Teoria do desenvolvimento econômico. 3ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- [27]. SEGAL, G.; BORGIA, D.; SCHOENFELD, J.. The motivation to become an entrepreneur. International Journal of

Entrepreneurial Behavior & Research, v. 11, n. 1, p. 42-57, 2005.

[28]. SHANE, S.; LOCKE, E. A.; COLLINS, C. J.. Entrepreneurial motivation. Human Resource Management Review, v. 13, n. 2, p. 257-279, 2003.

[29]. SOMBART, W.. El Burguês: contribucion a la historia moral e intelectual del hombre economico moderno. Ediciones Oresme, 1953.

[30]. VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F.. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, pp. 311-327, Maio/Jun. 2014.

[31]. EBER, M.. A ética protestante e espírito do capitalismo. São Paulo: Cia das Letras, 2004.

W

# Capítulo 12

## *OS DESAFIOS NA SUCESSÃO FAMILIAR: A TRANSCRIÇÃO DO CONHECIMENTO EMPRESARIAL ÀS NOVAS GERAÇÕES*

*Vanessa Balbinot Hunger*

*Sabrina Emmelly Pecini da Silva*

*Willian Luan Rodrigues Pires*

*Idineia Bressan*

**Resumo:** O presente artigo tem o objetivo de apresentar o empreendedorismo e o processo sucessório dentro de uma empresa familiar, os desafios enfrentados, o processo de empreendedorismo transgeracional e as relações entre membros da empresa e a própria família empreendedora. Para isto, foi feito um estudo em uma empresa familiar varejista de médio porte na cidade de Nova Mutum, interior de Mato Grosso, com a realização de um estudo de caso com delineamento misto exploratório sequencial com os possíveis sucessores com o propósito de identificar os aspectos relacionados à sucessão da empresa e o que os leva a não continuar nos negócios da família, assim como o resultado da pesquisa com apresentação das dificuldades no processo sucessório de empresa familiar. Concluímos que a geração para a sucessão familiar não adquiriu o espírito empreendedor demonstrando falta de interesse na organização.

**Palavras-chave:** Sucessão. Empresa familiar. Empreendedorismo transgeracional. Competências.

## 1. INTRODUÇÃO

Nota-se que a construção de empresas ao longo do tempo e em todo e qualquer lugar tem como base primordial o fenômeno do empreendedorismo. Como define Barreto (1998), o empreendedorismo consiste em partir de um ponto o qual se tem muito pouco, concebendo e configurando algo baseado nesta habilidade.

Alguns aproveitam as oportunidades que o local e o público oferecem, quebram a rotina em que vivem e empreendem com verdadeiro êxito, geram e se inserem em um contexto de transformação social. Chiavenato (2004) define o empreendedor como aquele ser que gerencia ou origina um empreendimento sustentado em um projeto de vida pessoal, na qual ele assumirá riscos incertos e inovará constantemente.

É, portanto, aquele que acredita em um negócio próprio, construindo um sonho de vida profissional. No entanto, é uma habilidade inerente ao ser, desenvolvido ao longo das experiências vividas e refletidas no empreendimento, assim como afirmado por McClelland (1961), descrevendo que para alcançar o sucesso empresarial não se trata apenas de possuir habilidades técnicas, como nas áreas de marketing, produção ou finanças, nem tão pouco de possuir capital financeiro, é preciso ter habilidades natas de um empreendedor, atitudes intrínsecas a tal.

Dentro do aspecto do empreendedorismo, observam-se as mais diversas histórias de empresas familiares, firmando seu crescimento e sucesso ao longo do tempo. Sobre o assunto, Floriani e Rodrigues (2000) discorrem que as empresas familiares desenvolvem o Brasil e geram oportunidades de emprego e crescimento. De acordo com um estudo publicado pela PricewaterhouseCoopers (PWC, 2014), houve um desempenho maior que o índice mundial das empresas familiares no Brasil. Segundo a publicação, 79% destas empresas apresentam resultados de crescimento, enquanto no mundo o índice resultou em 65%. A partir daquilo que se observa acerca da gestão familiar, é dentro desta ótica que se insere a sucessão familiar nestas empresas.

Um dos desafios habitualmente enfrentados pelas empresas familiares está no quesito do gerenciamento da sucessão e na inserção dos filhos e da nova geração na gestão da empresa. Com a conceituação de Leone (1991, p. 245) a sucessão nestas

organizações caracteriza-se como a transmissão entre a geração que dirige a empresa e a que passará a dirigir de capital e poder, ocorrendo paulatinamente ou de forma imediata, com a morte ou doença do fundador.

A preocupação dos fundadores com o tempo de vida de uma empresa familiar engloba o receio da falta de comprometimento e de interesse em gerir das novas gerações com o empreendimento da família. Descrevendo sobre isso, Consoli e Martinelli (1998) afirmam que por consequência dessa falta de comprometimento das gerações posteriores, a continuidade da empresa pode ser prejudicada, por não terem o mesmo interesse no negócio que o fundador. Então o problema resulta em “Há dificuldades para a sucessão familiar na organização estudada?”

Portanto, partido deste aspecto, o presente artigo tem como base principal o empreendedorismo inserido nas gestões das empresas familiares e o processo de sucessão entre as gerações.

Com um estudo aplicado em uma empresa familiar varejista da cidade de Nova Mutum, interior do estado de Mato Grosso, será tem como objetivo identificar os desafios enfrentados para transcrever o conhecimento dos pais para os filhos e o processo de inseri-los e mantê-los na gestão da empresa, principalmente em uma cidade localizada no interior.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Empresas familiares nascem a partir do sonho de apenas um membro da família ou de uma vontade em conjunto de empreender. Essas empresas caracterizam-se por possuir laços de convívio e valores em comum, que disseminam o sucesso ou o fracasso da organização. Lodi (1993) opina como sendo uma empresa familiar aquela em que um membro ou mais de uma mesma família administra a gestão. Adachi (2006, p.18) afirma que empresa familiar é aquela que uma ou poucas famílias fazem parte da gestão e detém o poder de decisão de uma empresa.

De acordo com Martins et al. (1999), a empresa familiar define-se como sendo o alicerce para que as sociedades cresçam e se desenvolvam. O desenvolvimento dessas empresas requer uma gestão empreendedora e inovadora, assim como em qualquer outra. Existe uma relativa descrença sobre o quão

conseguirá se desenvolver e se manter uma empresa com gestão familiar, principalmente por, muitas vezes, contar com uma decisão centralizadora em poder do fundador. DONATTI (1999) aponta que a falta de um código no relacionamento familiar na gestão da empresa é o que possivelmente gera um fracasso, não sendo impossível a relação família/empresa.

O desejo daqueles que iniciam um negócio tendo como sócios membros da família é que a gestão prospere pelas próximas gerações, assim como classificado por Oliveira (1999), a empresa familiar é classificada como sendo aquela que cede o poder de decisão de forma hereditária a partir de uma ou mais famílias.

Assim sendo, a prosperidade de uma empresa familiar está interligada com o empreendedorismo transgeracional. (Habbershon, Nordqvist, & Zellweger, 2010) definiu com base em seus estudos que a eficiência transgeracional é medida pela possibilidade de sucesso transgeracional da família que empreende.

Os autores definem da mesma forma que o empreendedorismo transgeracional são processos desempenhados pela família com o intuito de desenvolver o espírito empreendedor, inspirar capacidades e recursos para formar novos fluxos financeiros e sociais entre as gerações. Portanto, é a inserção das gerações futuras àquelas que participam da gestão da empresa familiar no processo contínuo de mantimento da mesma. É o repasse da habilidade de gerenciar uma empresa, o poder de transferir o espírito empreendedor para a escolha da segunda geração em manter a gestão familiar.

O processo sucessório dentro de qualquer organização é habitualmente ocorrido com grande expectativa, tanto por parte de quem fundou e criou a empresa, quanto por parte dos funcionários, líderes e gestores, os quais vislumbram uma oportunidade de ascensão. O encadeamento desse processo se deve pelo fato de influenciar o futuro da empresa, na qual o sucessor deve estar preparado para o desafio, em que resultará em sucesso ou fracasso.

Para Tondo (2008, p.75) o processo sucessório acontece de forma natural em todas as organizações, ocorrendo a qualquer tempo e está relacionado ao envelhecimento, doença ou morte dos atuantes na gestão, sendo estas lideranças carecidas de serem

substituídas. No entanto, quando se trata de uma sucessão dentro de uma empresa familiar a complexidade do momento se eleva. Trata-se do momento de suma importância que determinará sua sobrevivência em longo prazo. Há também os laços afetivos que estão envolvidos pelo aspecto familiar e os conflitos que tendem a dificultar o processo na escolha do sucessor. (COSTA; LUZ, 2003) afirma que deve-se ter cautela com o processo sucessório na gestão familiar, pois se trata da continuidade ou não da empresa.

Com base em seus estudos (OLIVERIA, 2006) assegura que um processo de sucessão em uma empresa de gestão familiar compreende o fundador, que representa a primeira geração; o herdeiro ou não herdeiro, como o indivíduo que representa a segunda geração, e assim gradativamente durante as outras gerações. Para o autor, no processo sucessório é importante considerar os valores da família gestora, a realidade em que ela se encontra e os valores presentes, bem como a expectativa de vida dos membros principais atuantes na gestão.

Para Silveira e Biehl (2003), a sucessão na gestão familiar é crucial no êxito da continuidade de uma organização, uma vez que o processo intervém diretamente nos negócios e pode ser capaz de definir a sua estabilidade, crescimento ou ruína da empresa. O esperado e árduo processo da sucessão trazem vantagens para a organização familiar. Com a entrada de uma nova geração na gestão da empresa, a inovação tende a ser próspera, o receio de correr riscos tende a diminuir, com uma liderança renovada, com o objetivo de alcançar as melhorias necessárias. Sobre este processo inovador que tem por base indicar o sucessor da empresa, (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVISKI, 2005) afirma que a existência de um sucessor intreaempreendedor pode ser capaz de suscitar a inovação organizacional dentro de empresas familiares.

Assim, completando a ideia de (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVISKI, 2005; BORGES; LIMA, 2012), afirmam Tillmann e Grzybovski (2005) que há uma nova geração capaz de enfrentar os riscos, cogitando a prosperidade da empresa, diferentemente daqueles que estão há mais tempo na gestão, os quais não veem vantagem ou interesse em realizar qualquer investimento que não sejam seguros, desejando a sua estabilidade e pretendendo aproveitar o tempo que lhes sobra.



O desconhecimento e a preocupação quanto ao processo sucessório começa na falta de planejamento necessário para tal. Os gestores atuantes nas empresas têm desconsiderado a relevância do processo e não preparando de maneira adequada os herdeiros e sucessores para que se atinja um resultado favorável da sucessão. Concluem (CAMPOS; MAZILLI, 1998; ANTONIALLI, 1998; e OLIVEIRA, 2006) que o processo de sucessão dentro da empresa precisa ser feito com planejamento, visto que se trata de um processo inevitável. Complementando, (KIGNEL; WERNER, 2007) afirma que há a indispensabilidade em ocorrer entendimento e diálogo com todos os membros envolvidos da família empreendedora.

Para (LODI, 1993), um programa sucessório satisfatório está correlacionado com a maneira que o pai, sendo o presidente da empresa, realizou o ato de planejar a sua família para o poder e a riqueza. Os herdeiros precisam ser preparados para o processo sucessório, para que suas expectativas sejam atendidas, visto que a contínua motivação é fator chave para que a segunda geração tome frente dos negócios. Portanto, conclui-se que a geração que seguirá na gestão da empresa familiar, dando continuidade aos negócios e sonhos do fundador, precisa estar inteirado ao processo de gestão. Porém, nem sempre os sonhos do fundador se dissipam para as gerações futuras e o patriarca da família precisa compreender a escolha a ser feita pelos mesmos.

A complexidade das sociedades familiares engloba além da relação empresarial. Queiroz (2008) relatou o que de forma sintética trata-se da empresa familiar: duas instituições paradoxais atuando conjuntamente. Suas relações tornam-se mais intensas, complexas e complicadas por envolver laços afetivos na esfera profissional, dificultando, muitas vezes, as tomadas de decisões. Lodi (1993) já afirmava em seus estudos que quando comparada a uma multinacional, a empresa familiar caracteriza-se por possuir fraquezas claras, como o conflito de interesses que se

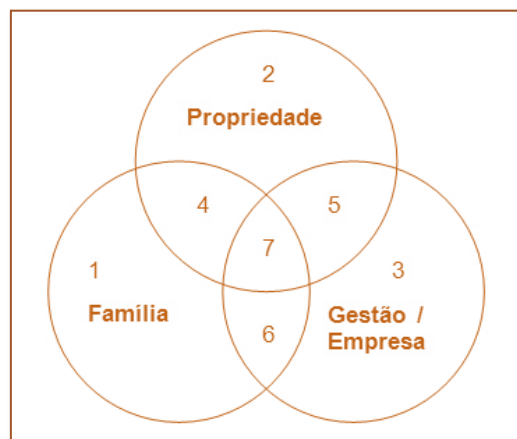
dá entre a própria família e a empresa. A gestão de uma empresa familiar também sofre por existir, em muitos casos, os conflitos entre os gestores tradicionalistas e os sucessores inovadores. Elas são conhecidas como aquelas que não conseguem inovar, por serem antiquadas, fazendo-se questionar a respeito do seu poder em alcançar objetivos traçados (CRAIDE; CAVEDON; ECCEL, 2006).

Com a problemática enfrentada pelas empresas familiares, Bueno, Fernández e Sánchez (2007), afirmam que dentre os problemas ocorridos nestas empresas, além da relação entre família e empresa, as dificuldades também se encontram na internacionalização, na crença intensa na cultura ante o planejamento da sucessão, a resistência da renovação organizacional além das adversidades na administração do patrimônio familiar e o não seguimento de uma governança corporativa. De acordo com o IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2008), a governança trata-se de uma forma de assegurar aos sócios e proprietários o governo estratégico da empresa. Segundo o Instituto, a boa governança oferece aos sócios transparência na gestão da empresa, equidade e responsabilidade pelos resultados.

Discorrendo sobre a governança corporativa dentro das empresas familiares, muitos membros que atuam diretamente na organização estão em desarmonia a este princípio ao confundir os bens patrimoniais da empresa com as despesas pessoais. Lodi (2000, p. 136) pontifica que governança é a maneira das relações entre todos os envolvidos na gestão da empresa, como acionistas, sócios majoritários ou minoritários, os auditores, diretores e o Conselho de Administração. Portanto, esta relação deve ser conveniente, benéfica e transparente para todos os envolvidos.

Kelin E. Gersick (1997) elaborou como forma de desenvolver um modelo em que as relações das empresas familiares fossem descritas, criou o "Modelo Três Círculos".

Figura 1 – Modelo Três Círculos nas empresas familiares



Fonte: Gersick et al (2006) adaptado pelos autores, 2015.

Por meio do modelo elaborado, foi possível compreender o sistema de uma empresa familiar com a sobreposição dos subsistemas da família, da propriedade e da gestão. Gersick *et al.* (1997), afirma que com ele é possível perceber os conflitos entre os membros, as prioridades, os impasses dos papéis desempenhados e os limites nessas empresas familiares. Por meio do modelo descrito, pode-se localizar qualquer membro em uma das sete áreas envolvidas. Quem, por exemplo, está localizado no setor 1, entende-se que faz parte da família, mas não detém da propriedade nem faz parte da gestão da empresa. Dentro da área numerada como 2 está o indivíduo que não pertence à família controladora e não faz parte da gestão da empresa, mas detém participação acionária. No número 3, é a pessoa de fora da família, que participa da gestão da empresa, mas não detém parte na propriedade. No setor 4 está um membro da família, atuando na gestão, sem parte acionária. Quem se localiza no setor 5 é membro da família, tem direito na propriedade mas não atua na gestão da empresa. Na área de número 6 o indivíduo não é membro da família, mas detém parte acionária e participa da gestão. Quem se localiza no setor 7 é membro da família, atuando na gestão com parte na propriedade. Portanto, devido a complexidade envolvida em uma empresa familiar, o modelo elaborado por Gersicket al. (1997), auxilia na resolução de possíveis conflitos e interesses no âmbito das intersecções familiares, visto que permite enxergar de forma mais clara as áreas de interesse no envolvimento da empresa familiar.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa mista apresentada, caracterizada forma de exploratória, trata de um assunto ainda pouco abordado, com poucas referências, objetivando apresentar a história e os dados coletados em uma organização familiar que atua no interior do Mato Grosso. A pesquisa é um estudo de caso, segundo Yin (2001) o estudo de caso é “uma pesquisa empírica seguindo-se um conjunto de procedimentos pré especificados”. Para Gil (2007), a pesquisa exploratória conhece a realidade estudada buscando maior conhecimento. O autor também define que ela permite ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema.

Como uma pesquisa bibliográfica, foram utilizadas como técnicas de coletas de dados a entrevista com os onze possíveis sucessores, dentre eles membros da segunda e terceira geração, mais os atuais participantes na empresa, bem como com os gestores e proprietários da empresa familiar, com um roteiro previamente elaborado para constatar o processo de sucessão da mesma.

Um questionário foi aplicado com os onze indicados para serem os sucessores, com o objetivo de averiguar dados, estudando e analisando informações acerca da realidade social que foi estudada, com ênfase no processo de sucessão, pois de acordo com (SELLTIZ et al., 1972; GIL, 2007; RICHARDSON et al., 2007), com a aplicação de um questionário há a consequente liberdade do respondente ficar a vontade para expor sua opinião. Creswell (2007) trata-se de uma pesquisa é mista com delineamento exploratório sequencial, que se

caracteriza pela “coleta e análise de dados qualitativos, seguida pela coleta por uma fase de coleta e análise de dados quantitativos”.

As entrevistas foram realizadas na própria organização, em uma das redes, a qual se localiza no Centro de Nova Mutum, atualmente a maior da família, com os membros da empresa de forma geral, de maneira objetiva para obter os resultados pretendidos. De forma subjetiva e com aspectos passionais, foi descrita a história da empresa, desde quando o sonho de uma família tornou-se realidade, até as estruturas atuais, quando o que era apenas uma utopia, transformou-se em uma empresa de sucesso, dentro de uma das cidades que mais apresentam taxas de crescimento no interior de Mato Grosso.

## 4. RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada optou por não ter o seu nome divulgado, portanto será relatado como empresa XX. Está localizada na cidade de Nova Mutum, interior de Mato Grosso.

A loja é formada por seis sócios, três majoritários, sendo estes irmãos e a gestão caracterizada como familiar. Fazendo parte do mercado de confecções, calçados e todo artigo de cama, mesa e banho, além de atender todos os tipos de clientes em suas diversas idades. Para melhor atender e satisfazer necessidades de seus clientes a loja conta com 24 colaboradores, dentre eles estão os responsáveis pela gerência e financeiro, setor de caixa, faturamento, limpeza e área de vendas.

Tem como missão “oferecer soluções em produtos de vestuários para satisfazer as necessidades de seus clientes e alcançar os objetivos mercadológicos que o meio de atuação cobra de seus investidores” e visa ser a empresa de destaque no local que se localiza trabalhando com qualidade, eficiência e atendendo as necessidades daqueles que são seu motivo de sucesso, os clientes assíduos.

Para que ocorra um melhor entendimento sobre a aplicação do empreendedorismo nesta empresa e o motivo da escolha da mesma para o estudo, segue a seguir a história de formação e crescimento da empresa XX.

A história da antiga empresa XX em Descanso - SC em um povoado chamado de Itajubá, nos anos 70. Neste município o chefe da família, o Sr. Silvestro, trabalhava na lavoura com sua esposa e os oito filhos. No início dos anos 80, a filha Madalena, iniciou suas atividades comerciais trabalhando em uma pequena loja e sapataria já de propriedade de seu pai e de seu tio Albino. Em 1985, Albino conheceu a grande promessa do futuro, uma pequena localidade que hoje é o município de Nova Mutum – MT.

De volta a Santa Catarina, resolveram investir na localidade e Madalena, pela experiência adquirida na loja e sapataria, foi convidada a desenvolver uma loja nesta localidade que até então nem era considerado município, junto com o irmão Paulo. Era necessária muita visão da Família XX, que sem medir esforços e temer coisa alguma em busca de um futuro melhor, assim como outros pioneiros que estavam se instalando na localidade, se arriscaram e tiveram que enfrentar a falta de infraestrutura da época.

Em 06 de Setembro de 1985, os irmãos Paulo e Madalena, chegaram de ônibus, a Agrovila de Mutum, já com as mercadorias trazidas na bagagem, montaram suas instalações da pequena, porém prospera loja de 40m<sup>2</sup>, onde dias depois, venderam a primeira peça de roupa, lembrada com muito orgulho até hoje. O início foi marcado por vitórias diárias, superando junto com os demais habitantes da localidade desafios como a saudade da família, da terra natal e dos amigos. Em 1987, os irmãos, com auxílio de um pedreiro, ergueram com suas próprias forças a primeira sede própria da Loja Eliane, com espaço amplo e acolhedor para época, localizada na Rua das Margaridas, ainda atual endereço da loja da família.

Em 1990, já com a sede ampliada, a família também ampliou os negócios, proporcionando, além do tradicional cama, mesa e banho, confecções e calçados em geral, moveis e eletrodomésticos, atividade esta que se encerrou de forma estratégica em 2002. Já em 1999, um grande sonho era conquistado, uma loja de 800m<sup>2</sup>, estrutura moderna e inovadora, digna de grandes capitais estava em construção e a antiga Loja Y, passa a se chamar “Empresa XX, O centro da moda” que com planejamento se reinventa a cada dia e oferece no interior do estado de Mato Grosso, produtos com qualidade, marcas nacionais e grifes importantes no cenário da moda, e o mais importante, se

preocupando cada vez mais em atender as necessidades de seus clientes.

Nesses 27 anos de trabalho, a empresa XX passou a fazer parte da vida da população local, sendo referenciada nos produtos e serviços que oferece, além de proporcionar um ambiente familiar entre amigos e clientes. Em 2011, a empresa ampliou seus negócios, e abriu uma nova loja em Nova Mutum, seguindo seus padrões de qualidade e bom atendimento, pensando no melhor para seus clientes.

#### 4.2 PERFIL DOS SUCESSORES

Com objetivo de verificar o perfil dos possíveis sucessores da empresa XX, pretendendo-se conhecer mais adequadamente o processo de sucessão na empresa, foi realizada uma pesquisa com os membros da família que poderão ser os gestores e proprietários na próxima geração, a pesquisa baseou-se em conhecer as principais informações dos entrevistados.

Tabela 01 – Perfil dos Possíveis Sucessores

Sexo	27,28% Masc. 72,72% Fem.
Idade	Entre 10 e 20 anos 54,5%
	Entre 20 e 30 anos 27,3%
	Mais de 30 anos 18,2%
Escolaridade	18,2% Ensino fundamental
	72,7% Ensino médio
	9,1% Ensino superior
Trabalha na empresa	36,4% Sim 63,6% Não
Pretende ser sucessor	36,4% Sim 63,6% Não

Fonte: autores 2015.

Dentre os onze possíveis membros da família, os quais poderão escolher serem os sucessores da empresa, mais da metade são mulheres e meninas. O domínio da escolaridade entre os entrevistados se dá no ensino médio, concluindo-se que a maioria ainda não possui diploma de nível superior. Dentre o resultado obtido, destaca-se que a maior parte não pretende ser o sucessor e não atua diretamente na empresa (Tabela 01).

#### 4.3 MOTIVOS PARA A NÃO ATUAÇÃO DOS POSSÍVEIS SUCESSORES NA GESTÃO DA EMPRESA

Com o resultado auferido na pesquisa anterior, uma nova foi realizada com o objetivo de verificar os motivos pelos quais esses sucessores, pertencentes à segunda e terceira geração, optaram por não participar da gestão ou da propriedade da empresa.

Tabela 02 – Motivos para não optarem pela carreira dentro da empresa

Questão	%
Ter feito outro curso na faculdade	27,30%
Não ter vocação na área	45,40%
Ter experiência em outra(s) atividade(s)	9,00%
Não possuir um bom relacionamento com a família	0,00%
Ter vontade de seguir outra carreira	36,40%
Não possuir perfil empreendedor	54,50%
Ter ido morar fora da cidade para estudar	36,40%

Fonte: autores 2015.

Como método para a nova pesquisa, utilizou-se de um questionário simples, com seis alternativas possíveis para corresponder a não continuação nos negócios da família. Novamente os onze possíveis sucessores participaram da pesquisa e poderiam assinalar mais de uma alternativa, caso se identificasse com as mesmas.

Dentre os onze, a maioria optou por não seguir carreira na empresa familiar por considerar não ter vocação para a área, por não se enxergar como um empreendedor e também por ter feito, ou estarem fazendo, outra opção de curso na faculdade, dentre as

quais não pretendem atuar no ramo empresarial da família (Tabela 02).

#### 4.4 DIFICULDADES ENCONTRADAS NO PROCESSO SUCESSÓRIO

Além das pesquisas aplicadas aos membros possíveis na sucessão, uma entrevista foi realizada com o fundador da empresa, com intenção de verificar quais as dificuldades sentidas e constadas no processo de sucessão que irá ocorrer. Apenas dois, dos seis sócios e proprietários se dispuseram a relatar os maiores empecilhos encontrados na sucessão.

Tabela 03 – Dificuldades encontradas pelo fundador no processo sucessório

Questões	Nota
Não ter o(s) sucessor(es) envolvimento com a empresa	8,9
Não existir planejamento na sucessão	5,0
O(s) sucessor(es) não se interessam pela empresa	9,0
Não há sucessor(es) competentes para assumir	6,0
Não há confiabilidade no(s) sucessor(es) possível(is)	4,0
Existência de conflitos entre os familiares	2,0

Fonte: autores 2015.

Com base na entrevista concedida realizada, a intenção foi equivaler uma nota para cada um dos problemas que existiriam no processo de sucessão (Tabela 03). Com as notas elencadas de zero a dez, a maior dificuldade vivenciada pelos atuais sócios e proprietários da empresa XX está em não existir sucessores que se interessam nos negócios da família (nota 9,0), visto que a maior parte deles, como constatado pela primeira pesquisa não tem envolvimento com a empresa (nota 8,9).

A falta de planejamento está completamente interligada com a falta de interesse dos sucessores pela empresa, visto que, os que detêm da propriedade da empresa, pretendem que os sucessores que atuam diretamente continuem os negócios da família.

#### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante os resultados coletados por meio das entrevistas realizadas e do questionário

aplicado, que a empresa XX, apesar de significativa para o desenvolvimento da cidade de Nova Mutum, enfrenta empecilhos no processo sucessório. Os resultados indicaram que a maior parte dos filhos da segunda geração dos fundadores da empresa não desenvolveu o espírito empreendedor que a primeira geração apresentou para tornar o empreendimento bem-sucedido na cidade.

Dentre os onze possíveis sucessores vale ressaltar que quatro optaram por morar em outra cidade para estudar. Apesar de existir dificuldades com o procedimento da sucessão da empresa XX, a família gestora opta por não realizar um planejamento adequado para que não tenha que instituir outros sócios ou proprietários que não aqueles pertencentes à segunda ou terceira geração.

No entanto, vale admitir que a família gestora da empresa analisada sustentou não haver conflitos relevantes que impossibilitem um

agradável convívio familiar, mesmo que no ambiente empresarial. A escolha dos membros sucessores por não seguirem

carreira dentro da empresa, não prejudica um convívio harmonioso.

## REFERÊNCIAS

- [1]. ADACHI, Pedro Podboi. Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- [2]. ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Problemas de sucessão e a sobrevivência de empresas familiares. III SemeAd. São Paulo: outubro, 1998.
- [3]. BARRETO, L. P. Educação para o empreendedorismo. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador, 1998.
- [4]. BIEHL, K. A.; SILVEIRA, K. Análise de ações durante o processo sucessório de empresas familiares do cluster calçadista da região do Vale do Rio dos Sinos. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3, 2003, Brasília. Anais... Brasília: EGEPE, 2003.
- [5]. BUENO, José Carlos Casilas, FERNÁNDEZ, Carmen Diaz, SÁNCHEZ, Adolfo Vásquez. Gestão da empresa familiar. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- [6]. CAMPOS, Luciene Jung de; MAZZILLI, Claudio. Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. EnANPAD. Rio de Janeiro: setembro, 1998.
- [7]. CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 1999. 278p
- [8]. CONSOLI, Matheus Alberto; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Administração de empresas familiares. III SemeAd. São Paulo: outubro, 1998.
- [9]. COSTA, Armando Dalla; LUZ, Adão Eleutério da. Sucessão e sucesso nas empresas familiares: O caso do grupo Pão de Açúcar. 6ª Conferência Internacional de Empresas. Minas Gerais: setembro, 2003.
- [10]. CRAIDE, A.; CAVEDON, N. R.; ECCEL, C. S. Culturas organizacionais em uma empresa familiar do ramo leiteiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, 2006. Porto Alegre. Resumo dos Trabalhos... Porto Alegre: Anpad, 2006.
- [11]. CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa: métodos quantitativo e misto. – Porto Alegre: Artmed, 2007.
- [12]. DONATTI, Livia. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v.1, nº 10, 3º. TRIM./99
- [13]. FLORIANI, Oldoni P.; RODRIGUES, Leonel C., Sucessão Empresarial: processo sucessório em empresas familiares. Universidade Regional de Blumenau- FURB, Anais do EGEPE, p. 299-312, out./2000.
- [14]. GERSICK, Kelin; DAVIS, John; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. De geração a geração: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócios, 1997
- [15]. GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- [16]. Habbershon, T.; Nordqvist, M.; Zellweger, T. M. Transgenerational entrepreneurship, In M. NORDQVIST & T. ZELLWEGER (Eds.), Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms across Generations, Edgard Elgar Publishing Ltd, 2010, 2-37
- [17]. KIGNEL, LUIZ; WERNER, RENÉ A. e Deus criou a empresa familiar: uma visão contemporânea. São Paulo: Integrare Editora, 2007
- [18]. LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A empresa Familiar Brasileira e a Opinião de seus Dirigentes sobre o Processo Sucessório. Disponível em: [http://www.ti.usc.es/lugo-xiihispano-lusas/04\\_programa.htm](http://www.ti.usc.es/lugo-xiihispano-lusas/04_programa.htm)
- [19]. LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Práticas de sucessão em empresas familiares empreendedoras. 138-161p. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Orgs). Empreendedorismo além do plano de negócio. São Paulo: Atlas, 2005
- [20]. LODI, João B. Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000
- [21]. LODI, João Bosco. A empresa familiar. 4ª Ed., São Paulo: Pioneira, 1993.
- [22]. MARTINS, Ives et al. (1999) "Empresas familiares brasileiras. perfil e perspectivas". São Paulo: Negócio Editora.
- [23]. MARTINS, Ives Gandra da Silva et al (Coordenadores.). Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- [24]. MCCLELLAND, D. C. A sociedade competitiva: realização & progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972
- [25]. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006.
- [26]. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Empresa familiar. Como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.
- [27]. PWC. Empresa familiar o desafio da governança. São Paulo. 2014. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pesq-emp-fam-14.pdf>>
- [28]. QUEIROZ, V. de S. The good, the bad and the ugly: estudo sobre pequenas e médias empresas familiares brasileiras a partir da teoria da ação de Pierre Bourdieu. Cadernos EBAPE-FGV, v.6, n.1, p.1-17, mar 2008
- [29]. SELTZ, Claire et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Herder/ Editora da Universidade de São Paulo, 1972.

[30]. TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 12, n. 32, p. 45- 61, 2005.

[31]. TONDO, Claudia. *Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária*. Editora Sulina, 2008

[32]. YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2Ed – Porto Alegre: Bookman, 2001.

# Capítulo 13

## GESTÃO DA APRENDIZAGEM EM PME'S E A UTILIZAÇÃO DE METODOLOGIAS E-LEARNING

*Rafaela Raffaelli*

*Nilvane Boehm Manthey*

**Resumo:** O objetivo deste trabalho é apresentar um diagnóstico da realização de capacitação *e-learning* via plataforma Moodle para utilização em dispositivos móveis em uma pequena empresa. De caráter exploratório e descritivo, a pesquisa utilizou-se de fonte de dados primários e de métodos qualitativos para coleta e análise de dados, que foram realizados em dois momentos: entrevista semiestruturada com base em Welsh *et al.* (2003) e Admiraal e Lockhorst (2009) realizando um diagnóstico da utilização da metodologia *e-learning* na organização; e aplicação de questionário aberto com base em Tynjälä (2013) e Smolarczyk e Hauer (2014) identificando os facilitadores e as barreiras da ferramenta Moodle para a aprendizagem na organização. Como resultado principal identificou-se que o curso de capacitação no formato *e-learning* via plataforma Moodle para utilização em *smartphones* proporcionou baixo custo, aprendizagem adequada e superou algumas barreiras da aprendizagem em pequenas empresas ressaltadas na literatura.

**Palavras-chave:** Gestão da Aprendizagem. Recursos Informativos. Gestão do conhecimento em PME'S



## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional a gestão da aprendizagem compreende o desenvolvimento de processos de criação, identificação, assimilação, recuperação e divisão do conhecimento relevante para a organização visando aumento o aprendizado grupal ou individual e criação de competências úteis (ALEXANDRE, 2010). A gestão do aprendizado organizacional é um processo contínuo e de longo prazo, e inclui métodos e ferramentas de treinamento e capacitação dos funcionários (BAZANELLA, 2012).

A gestão da aprendizagem deve estar vinculada à estratégia organizacional e embora seu resultado não seja de fácil mensuração, é essencial que a organização se utilize de métodos para o desenvolvimento da aprendizagem dos funcionários (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011; BAZZANELLA, 2012). Neste contexto, o *e-learning* faz parte da maior mudança na forma de realização de treinamentos desde a invenção do quadro-negro, pois o desenvolvimento de computadores e a comunicação eletrônica removeram as barreiras de espaço e tempo, permitindo obter e entregar conhecimento qualquer hora qualquer lugar (WELSH; WANDWNBURG; BROWN; SIMMERING, 2003; ADMIRAAL; LOCKHORST, 2009).

O *e-learning* ou o ensino por meios eletrônicos podem suprir a necessidade das organizações para a capacitação de funcionários, pois são de livre acesso e podem proporcionar a aprendizagem sem limites, de forma individual ou grupal (CLACK, 2008; ADMIRAAL; LOCKHORST, 2009). Uma ferramenta que é gratuita e pode ajudar na capacitação de funcionários é a plataforma Moodle, onde qualquer pessoa pode elaborar um curso (PENTEADO; SILVA; OLIVEIRA; BOLFE, 2009).

Não há dúvida de que o *e-learning* teve impacto significativo nas grandes empresas, tanto no que permite a prorrogação da oferta de formação profissional quanto na facilitação de atividades de desenvolvimento (ALEXANDRE, 2010). No entanto, o quadro é muito menos claro quando se trata de Pequenas e Médias Empresas (PME's) (ADMIRAAL; LOCKHORST, 2009). O objetivo desta pesquisa é apresentar um diagnóstico da realização de capacitação *e-learning* via plataforma Moodle para utilização em

dispositivos móveis em uma pequena empresa.

De caráter exploratório e descritivo, a pesquisa utilizou-se de fonte de dados primários e de métodos qualitativos para coleta e análise de dados, que foram realizados em dois momentos: entrevista semiestruturada com base em Welsh *et al.* (2003) e Admiraal e Lockhorst, (2009) realizando um diagnóstico da utilização da metodologia *e-learning* na organização; e aplicação de questionário aberto com base em Tynjälä (2013) e Smolarczyk e Hauer (2014) identificando os facilitadores e as barreiras da ferramenta Moodle para a aprendizagem na organização.

Como resultado principal identificou-se que o curso de capacitação no formato *e-learning* via plataforma Moodle para utilização em *smartphones* proporcionou baixo custo, aprendizagem adequada e superou algumas barreiras da aprendizagem em pequenas empresas ressaltadas na literatura.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 GESTÃO DA APRENDIZAGEM EM PME'S

A aprendizagem é pensada como um processo de mudança e construção de novas ideias, baseadas em conhecimento que, mediado por fatores como as emoções, a cultura, a cognição e as relações no ambiente, provoca estímulos diversos, podendo aprimorar o que o indivíduo já realizava, ou seja, resultar em mudança de comportamento (ALEXANDRE, 2010; SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011). O indivíduo que deseja aprender seleciona e transforma as informações decidindo quais decisões tomar, o que deseja aprender e o que é relevante para a construção do seu conhecimento (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011).

O processo da aprendizagem compreende a posse de informações, comportamentos, valores morais e éticos relevantes ao meio em que o indivíduo está inserido, inclusive o contato com outras pessoas (VYGOTSKY, 1989). Assim, o ser humano aprende conforme sua visão de mundo, da adaptação para a sobrevivência e obediência ou não à regras pré-estabelecidas (PIAGET, 1973). A aprendizagem individual é um processo que compreende a assimilação e acomodação de conhecimento, que pode ser passado de

maneira formal ou informal (PIAGET, 1973; ALEXANDRE, 2010).

A gestão do aprendizado organizacional é um processo contínuo e de longo prazo, e inclui métodos e ferramentas de treinamento e capacitação dos funcionários (BAZANELLA, 2012). A gestão da aprendizagem deve estar

vinculada à estratégia organizacional e embora seu resultado não seja de fácil mensuração, é essencial que a organização se utilize de métodos para o desenvolvimento da aprendizagem dos funcionários (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011; BAZZANELLA, 2012).

**Quadro 1:** Barreiras e Facilitadores da aprendizagem em PME's.

Barreiras	Facilitadores
Fator de aprendizagem	Fator de Aprendizagem
Medo e nervosismo de aprendizagem	Conhecimentos e experiências anteriores
Falta de conhecimentos e habilidades	O medo de ficar para trás ou ser substituído
Hábitos	Tolerância a erros
A relutância em partilhar informações	Tempo para a experiência
Atitude negativa em relação à aprendizagem	Oportunidade para passar através do ciclo de aprendizagem
Recursos humanos e financeiros limitados	Supervisor ou gerente de suporte
Normalização ou formalização de processos	Acesso aos recursos de aprendizagem
Instruções inconsistentes e informações	Definição clara de relevância e objetivo
Tempo limitado para aprender	Comentários
Alta complexidade da tarefa, variedade, quantidade	Trabalho em equipe e cooperação
Inibir ou desordem do ciclo de aprendizagem	Base de conhecimento coletivo

Fonte: Adaptado de SMOLARCZYK, K.; HAUER, G. An Investigation of the Idea of Individual Learning in Enabling Organizational Change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 130, p. 247-256, 2014.

No ambiente de trabalho fatores como o perfil do indivíduo (aluno) e do contexto influenciam o processo de aprendizagem indiretamente por intermédio da percepção, ou seja, barreiras e facilitadores da aprendizagem também devem ser interpretadas individualmente (TYNJÄLÄ, 2013; SMOLARCZYK; HAUER, 2014). Smolaczik e Hauer (2014) desenvolveram estudos apresentados as principais barreiras e facilitadores da aprendizagem nas PME's da Alemanha, que foi apresentado no Quadro 1.

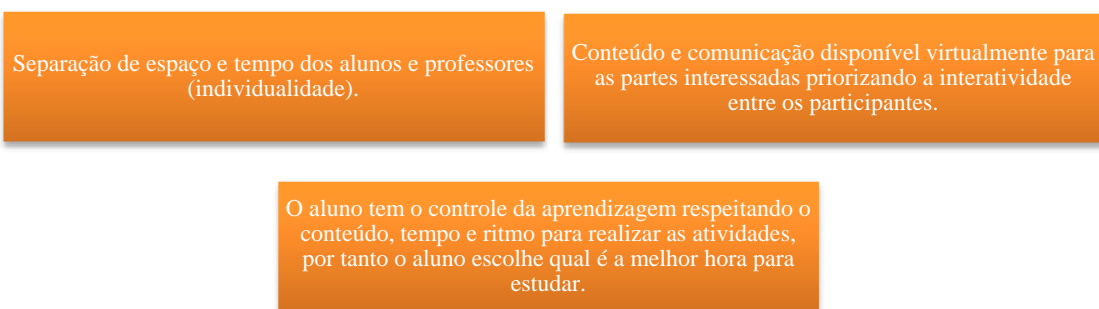
As barreiras e facilitadores mencionados são posteriormente utilizados como categorias para a análise dos dados primários conduzidos através de questionário aberto para comparar as principais barreiras e facilitadores de aprendizagem fornecidas na

literatura com as barreiras e facilitadores existentes reais.

## 2.2 E-LEARNING NO AMBIENTE DAS PME'S

Meios eletrônicos (*E-learning* – *Electronic learning*) podem ser utilizados para proporcionar a aprendizagem sem limites de espaço ou tempo, mediado por recursos tecnológicos que permite o suporte ao ensino sendo ele individualizado ou em grupos, como está explicado na figura 1, (CLARK; MAYER, 2008). Pode ser definida como o uso de tecnologia de rede de computadores, principalmente através de uma intranet ou através da internet, para fornecer informações e instruções aos indivíduos (WELSH *et al.*, 2003).

Figura 1: Características principais do *E-learning*



Fonte: Adaptado de CLARK, R. C.; MAYER R. E.; E-learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning, 2ª Edição. Editora Pfeiffer. San Francisco, 2008.

O *m-learning* é uma modalidade de educação a distância que utiliza dispositivos móveis como *Smartphones* e *Tablets* para a realização de cursos de capacitação onde o aluno pode estudar em qualquer hora ou lugar, proporciona flexibilidade ao empregador e empregado, reduzindo custos e tempo de deslocamento (SILVA; OLIVEIRA; BOLFE, 2013).

Pode-se desenvolver material didático personalizado, atendendo as exigências da empresa e as individualidades de cada participante com a utilização de Sistemas de Gerenciamento de Aprendizagem online (SGAs) (LAWINSCKY; HAGUENAUER, 2011; SUMTOTAL, 2011)

Uma das formas de promover a aprendizagem organizacional e o aprimoramento dos funcionários é através da ferramenta Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment), que é uma plataforma onde a empresa pode promover cursos específicos (LAWINSCKY; HAGUENAUER, 2011). A plataforma Moodle, foi criada em 2001 por Martin Dougiamas, educador e cientista da computação, e é um pacote de Software da Web que proporciona a criação de cursos via internet com interação de alunos, professores, instrutores e organizações (DVORAK, 2011; PENTEADO; SILVA, 2009).

O Moodle possui uma filosofia baseada no ensino construtivista que tem por objetivo que seus participantes construam novos conhecimentos através de ambientes de interação (DVORAK, 2011). A ideia de pedagogia construtivista é da aprendizagem pelo exemplo e convivência com seus

próprios conhecimentos, na perspectiva de aprender a aprender que define o processo da construção de conhecimento entre ambas as partes, sendo aprendiz ou educador (SAVIANI, 2008; LINS, 2003).

Para as pequenas e médias empresas, a principal vantagem parece estar na facilidade em resolver problemas imediatos da colaboração com outras empresas, permitindo o compartilhamento de custos e o aumento da flexibilidade em formação e aprendizagem (WELSH *et al.*, 2003; ADMIRAAL; LOCKHORST, 2009). Uma dificuldade em pequenas empresas são os orçamentos limitados para a tecnologia, a pouca experiência com a tecnologia na gestão de força de trabalho e, a percepção do *e-learning* como uma atividade de aprendizagem estática e não-interativas, que não abordam as necessidades dos alunos (ADMIRAAL; LOCKHORST, 2009).

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é um estudo de caso de caráter longitudinal, de natureza exploratória e descritiva, e de metodologia qualitativa, que busca descrever a experiência de uma PME que presta serviços em sistemas de informação na utilização de *e-learning* para a capacitação da equipe, o Moodle.

A coleta dos dados junto dos funcionários da organização foi realizada em dois momentos: com entrevistas semiestruturadas e com aplicação de questionário de perguntas abertas. O perfil dos funcionários pesquisados está descrito no Quadro 2.

Quadro 2: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Função na empresa	Função anterior	Idade	Sexo	Sigla
Entrevistado 1	Programador	Manutenção computadores	26	Masculino	E1
Entrevistado 2	Vendedor	Professor	57	Masculino	E2
Entrevistado 3	Programador	Técnico em Informática	27	Masculino	E3
Entrevistado 4	Design de Web	Professor	29	Feminino	E4

Fonte: Desenvolvido com base nas informações de pesquisa.

As etapas da pesquisa, os objetivos de cada etapa, bem como os autores usados como

base para desenvolver o instrumento de pesquisa estão apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3: Etapas de pesquisa, objetivos e autores base para desenvolvimento do instrumento de pesquisa

Coleta de dados	Objetivos	Autores base
Entrevista semiestruturada	Realizar diagnóstico: antes (quanto ao conhecimento sobre o tema da capacitação), durante (facilidades e dificuldades da aprendizagem com o Moodle), e depois (eficácia do curso na ferramenta Moodle).	Welsh <i>et al.</i> (2003); Admiraal e Lockhorst (2009).
Questionário aberto	Analisar os facilitadores e as barreiras da ferramenta Moodle para a aprendizagem.	Tynjälä (2013); Smolarczyk; Hauer (2014).

Fonte: Desenvolvido pelos autores para fins da pesquisa.

Após o desenvolvimento da capacitação na ferramenta Moodle em dispositivos móveis, desenvolveu-se a entrevista semiestruturada com base nos estudos de Welsh *et al.*(2003) e Admiraal e Lockhorst, (2007) sobre *e-learning* em pequenas empresas. Nesta fase buscou-se realizar o diagnóstico sobre o nível de conhecimento prévio dos funcionários sobre o tema da capacitação, as facilidades e dificuldades da aprendizagem com o Moodle e a eficácia da capacitação na ferramenta Moodle. As entrevistas foram desenvolvidas de forma a provocar narrativas de fluxo livre em torno da aprendizagem com a ferramenta Moodle, e os entrevistados foram estimulados a expressar livremente suas opiniões através de sondagem por parte do entrevistador.

A segunda etapa de pesquisa caracterizada pela aplicação de questionário com questões abertas e desenvolveu-se com base nos estudos de Tynjälä (2013) e Smolarczyk e Hauer (2014) na busca de confrontar as principais barreiras e facilitadores de aprendizagem nas PME em comparação com a experiência na empresa pesquisada, o que viabilizou a análise de conteúdo.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa estudada é Raffaelli Sistemas Informatizados, empresa de pequeno porte que se localiza na região Noroeste do Rio Grande do Sul. A organização tem aproximadamente dois anos de existência, e desenvolve a elaboração e /ou manutenção de sistemas de software, web sites, automação de processo, controle fiscal e soluções de dispositivos móveis organizações públicas e privadas.

O quadro funcional da empresa conta com o gestor que é o proprietário, um responsável pelo desenvolvimento dos programas, dois auxiliares de projetos, um vendedor e um auxiliar de limpeza. Os funcionários entraram recentemente no quadro funcional da empresa, e possuem apenas a graduação, pouca ou nenhuma experiência, grande necessidade de treinamento para que seja possível realizar as tarefas e exigências de cada cliente, evitando a falta de padrão e problemas de elaboração dos projetos.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente apresenta-se detalhes do curso bem como da implantação. Após descreve-se os resultados da pesquisa, iniciando com o resultado das entrevistas semi estruturadas e finalizando com o resultado do questionário.

#### 4.1 INFORMAÇÕES DO CURSO NA PLATAFORMA MOODLE

Quando se observa o contexto formal da aprendizagem em pequenas empresas, poucas empresas têm orçamento para atividades de formação e para organizar o desenvolvimento profissional dos seus funcionários (ADMIRAAL; LOCKHORST, 2009). Tal fato se confirma no apontamento do gestor que ressaltou as dificuldades encontradas na empresa sobre a formação e capacitação dos funcionários quando se procurou alguns cursos de capacitação através de instituições de ensino, pois o alto custo inviabilizou a realização.

Levando em conta essa limitação e a necessidade de formação optou-se pelo uso de curso em EAD, onde os funcionários poderiam acessar o curso de seus computadores e dispositivos móveis. Assim o curso foi pensado e elaborado especificamente para a equipe adaptando-se ao tempo e espaço de cada um. O curso desenvolvido assume característica de natureza assíncrona, ou seja, é um curso *e-learning* pré-gravado ou disponível para os funcionários em qualquer hora do dia, potencialmente partir de qualquer localização (WELSH *et al.*, 2003).

O curso ofertado para a capacitação dos funcionários foi de melhores práticas de programação, que foi elaborado pelo gestor da empresa que possui a formação adequada para o treinamento. Na página do Moodle foi disponibilizado os materiais didáticos como digitalização de livros, apostilas, vídeos, chat, fóruns de discussão e as atividades. O tempo de duração foi de aproximadamente 30 horas distribuídas em quatro semanas.

O curso de melhores práticas em programação foi disponibilizado para uso em dispositivos móveis, e antes de iniciar as atividades cada funcionário que possuía o interesse de utilizar o *Smartphone* e *Tablet* para o treinamento instalou um aplicativo da plataforma Moodle, para que pudessem realizar as atividades em qualquer local e horário. Após a instalação do aplicativo, realizou-se uma reunião onde os participantes

foram ensinados a utilizar o Moodle, passo-a-passo, desde o acesso até as atividades e solução de possíveis problemas.

#### 4.2 ANÁLISE DO RESULTADO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA E DO QUESTIONÁRIO

#### 4.3 ANÁLISES DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Antes do curso, os funcionários apontaram as suas dificuldades na realização das tarefas, e sentiam a necessidade de capacitação como aponta o entrevistado: “antes do curso eu só tinha uma noção de programação, mas não era aprofundada, muita coisa eu tinha dificuldade [...]” (E2). A falta de capacitação prejudicava a equipe como um todo pois “[...] acabava tomando muito tempo da gente até resolver nossa dificuldade e muitas vezes tomava tempo do colega pra me ajudar, o que atrasava nosso rendimento” (E4). Os problemas refletiam diretamente na eficácia do trabalho e na satisfação dos clientes.

Algumas dificuldades foram relatadas no desenvolvimento das atividades no decorrer do curso, como observa o E2: “No começo do curso tive um pouco de dificuldade em me adaptar pra mexer no *smartphone*, mas logo peguei a prática”, e E3 complementa que “algumas coisas eu fiz pelo computador como ler os textos, não gosto de ler texto no celular”.

Como vantagens do curso foram apontadas a mobilidade e a flexibilidade, pois pode-se “ter acesso em qualquer horário e lugar, as vezes acontece os imprevistos e você não tem como estudar naquele horário determinado como nas aulas presenciais” (E1). Apontou-se ainda que o uso do “celular pra realizar as atividades facilita, e não precisa ficar carregando pra cima e pra baixo um monte de folhas e apostilas” (E4), ressaltando que o uso de dispositivos móveis trás de benefícios, como a diminuição da utilização de papel impresso.

A metodologia de ensino do curso (fóruns de discussão, vídeos, material digitalizado, imagens, chat e atividades propostas) foi apontada pelos entrevistados como um ponto positivo: “[...] gostei do conteúdo e das metodologias” (E2). Apontou-se também que “os vídeos e materiais vão ser bem úteis no trabalho” (E4), e que o curso “teve bastante interatividade entre os colegas, cada um

podia expor suas ideias nos fóruns e depois eram debatidas” (E3).

Situações em que as pessoas precisa ensinar seus colegas ou que são ensinados por eles acontece muitas vezes informalmente e não planejada, mas envolve ações conscientes, intencionais e explícitos através do qual habilidades e conhecimentos são compartilhados (TYNJÄLÄ, 2013).

Questões relacionadas às atividades EAD foram ressaltadas pelos funcionários: “Ainda bem que o curso foi à distância, se fosse presencial não teria tempo e dependendo do curso, haja paciência de ficar sentado e só ouvindo o professor falar” (E1). Sugeriu-se a

realização de mais cursos na mesma metodologia. Relacionado ao tempo de realização do curso os participantes observaram que “o curso acho que foi de pouca duração, mas o tempo foi bom, pois deu pra aprender o que a gente precisava” (E4), e que “o tempo do curso foi adequado, em pouco tempo aprendi bastante coisa” (E2).

Com o relatado pelos funcionários foi possível verificar que o curso foi de bom proveito dos participantes, todos consideraram importante a capacitação, e se adaptaram as metodologias aplicadas. O diagnóstico da implantação do curso está sintetizado na Figura 2.

Figura 2: Diagnóstico da implantação do curso de capacitação na plataforma Moodle

Antes da implantação do curso	Durante a implantação do curso	Após a implantação do curso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários sentiam necessidade de capacitação</li> <li>• Interrompiam o trabalho dos colegas para pedir ajuda</li> <li>• Maior demora no desenvolvimento do trabalho para buscar informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de ler textos no smartfone</li> <li>• Flexibilidade de horário</li> <li>• Mobilidade</li> <li>• Redução de papel impresso</li> <li>• Não precisa carregar folhas e papéis</li> <li>• Baixo custo com deslocamento</li> <li>• Ambiente dinâmico e interativo</li> <li>• Tempo adequado para a aprendizagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampla aceitação da metodologia de ensino</li> <li>• Sugestão de mais cursos na plataforma</li> </ul>

Fonte: Desenvolvido com base nas informações da pesquisa.

Questionados sobre a preferência em realizar um curso presencial ou à distância os entrevistados observaram: “Cada um tem seu lado bom e ruim, o presencial você tem a troca de informação na hora e o a distância as vezes demora para ter essa informação” (E2). Funcionários de empresas em que o uso do computador habitual podem geralmente sentir-se mais capazes e confortáveis ao usar computadores para aprender, e há ainda outros fatores determinantes dos resultados da aprendizagem, tais como a motivação dos alunos, a qualidade do projeto do curso, e o apoio disponibilizados na organização (WELSH, 2003).

#### 4.4 ANÁLISE DAS BARREIRAS E FACILITADORES DA APRENDIZAGEM

Baseado nos estudos de Tynjälä (2013) e Smolarczyk e Hauer (2014) buscou-se confrontar as principais barreiras e facilitadores de aprendizagem nas PME's e na utilização de capacitação *e-learning* na empresa pesquisada. Inicialmente apresenta-se as barreiras encontradas na literatura em comparação com a realidade do curso *e-learning*, posteriormente apresenta-se os facilitadores da aprendizagem sugeridos nas referências teóricas em comparação com a realidade na empresa pesquisada.

#### 4.4.1 ANÁLISE DAS BARREIRAS À APRENDIZAGEM

As barreiras à aprendizagem podem ser divididas em duas categorias: os fatores aluno (conhecimento pessoal, experiência, capacidade e motivação) e os fatores de contexto de aprendizagem (por exemplo, outros funcionários, estrutura da empresa, as regras e condições de trabalho) (TYNJÄLÄ, 2013). Iniciando a análise pelas barreiras relativas aos fatores dos alunos observou-se na pesquisa questões relativas ao medo e nervosismo perante a aprendizagem, falta de conhecimentos e habilidades e hábitos.

Os funcionários observaram que relacionado ao medo e ansiedade antes da aplicação do curso, embora a expectativa para a realização de capacitação de uma forma até então inédita para a empresa fosse boa, todos demonstraram um certo grau de tensão quanto à metodologia. Um dos funcionários que já havia realizados cursos na plataforma Moodle ressaltou que “[...] ter acesso ao smartphone é a primeira vez, e tudo que é novo e desconhecido gera medo, mas durante as atividades esse medo passou” (E2).

Fatores relativos aos conhecimentos e habilidades prévias para o desenvolvimento do curso na plataforma Moodle apontou que para os funcionários que já tinham formação na área não houve problemas na realização das atividades. Já os funcionários que não tinham formação na área do curso apresentaram dificuldades “[...] não tenho formação na área, mas tive algumas dificuldades em relação a elaboração de um programa, mas aos poucos junto com os colegas fui vencendo minhas dificuldades” (E2).

Para a análise das barreiras de aprendizagem segundo os fatores do contexto observaram-se as instruções inconsistentes e falta de clareza, o tempo limitado para aprender, e a alta complexidade da tarefa, quantidade e variedade.

Relacionado às instruções recebidas para realização do curso os entrevistados observaram que em alguns momentos as informações não estavam claras, “teve partes

do conteúdo que eram mais complexas que para mim não estavam muito claras não [...]” (E4). No entanto o problema foi contornado com o auxílio dos fóruns e outras metodologias disponibilizadas, “[...] aí perguntamos para o desenvolvedor explicar melhor o conteúdo e ele trouxe outras metodologias como vídeos explicando passo a passo” (E2).

Barreiras para a aprendizagem podem ocorrer devido à elevada pressão e a necessidade de concluir as tarefas a tempo, e indica que o tempo limitado, e recursos humanos e financeiros limitados podem atrapalhar o aprendizado contínuo e a mudança competitiva e realizar as alterações necessárias (WELSH *et al.*, 2007).

O tempo para realização do curso foi apontado como adequado pelos entrevistados, pois “em pouco tempo aprender tudo que aprendemos [...] o tempo foi adequado” (E4), e também “não é aqueles cursos longos e chatos, mas foi puxado, exigiu bastante da gente” (E4). Ainda assim, o E1 apontou que o curso ainda poderá ser melhorado pois “[...] esse curso foi um protótipo para ver se atendia as necessidades que eram urgentes, mas pretendemos realizar mais alguns, de forma mais detalhada”.

Quanto à complexidade das tarefas, variedade e quantidade os entrevistados foram unânimes ao apontar que a etapa mais complicada foi a elaboração do programa: “acredito que a tarefa mais difícil foi de elaborar um pedaço de um programa [...]” (E1), e “[...] depois foi dificultando ainda mais, mas as tarefas foram feitas através de fóruns, com questionários, perguntas e a metodologia foi bem variada o que ajudou” (E2). A variedade de atividades disponibilizadas foi apontada como um diferencial que auxiliou o aprendizado, “o curso foi bem complexo devido ao foco do curso, as atividades foram variadas e a no final de cada módulo tinha uma atividade e cada uma diferente da outra” (E3).

O Quadro 4 apresenta uma síntese das barreiras encontradas, origem e solução.

Quadro 4: Barreiras à aprendizagem em PME's, origem e solução na empresa pesquisada

		Origem aparente	Solução
Barreiras fator aluno	Medo e nervosismo da aprendizagem	Erros na execução do trabalho Falta de conhecimento da área Ineditismo quanto ao uso do <i>smartphone</i>	Acompanhamento do gestor e desenvolvedor do curso
	Falta de conhecimento e habilidades	Falta de formação na área	Auxílio dos colegas de trabalho
	Hábitos	Não foi uma barreira aparente, e sim um facilitador.	
Barreiras de contexto	Instruções inconsistentes ou falta de clareza	Informações complexas	Suporte para tirar dúvidas no próprio curso (fóruns)
	Tempo limitado para aprender	Urgência no treinamento	Conteúdos específicos
	Alta complexidade da tarefa, variedade, quantidade	Bastante conteúdo e complexo	Atividades variadas

Fonte: Construído com base em informações de pesquisa.

#### 4.4.2 FACILITADORES DA APRENDIZAGEM EM PME'S

Observando os fatores facilitadores da aprendizagem em PME's, ressaltou-se na empresa pesquisada os conhecimentos e experiências anteriores, a definição clara e relevância dos objetivos da capacitação e o trabalho em equipe. Observou-se que a base de conhecimento prévio dos funcionários sobre o assunto da capacitação auxiliou para a realização das atividades e para aprimorar o conhecimento.

A definição clara dos objetivos da capacitação foi um ponto importante para o desenvolvimento da capacitação, já que está originou-se de uma necessidade enfrentada por todos os funcionários da organização. “[...] Foi um pedido de todos para saber como funciona a empresa e como é elaborado cada programa” (E1), pois era como os programas são o principal produto da organização, sendo “[...] fundamental saber o que pode ou não ser feito no programa para cada cliente e quanto tempo leva para elaborar” (E2).

O curso foi apontado como importante também como ferramenta para capacitar

novos colaboradores, como aponta E4: “[...] estão surgindo vários projetos e pedidos de clientes e como no mercado de trabalho aqui na região ninguém tem formação ou conhecimento necessário para a contratação, acredito que futuramente teremos que contratar mais pessoal, agora com o curso será fácil capacitar os novos funcionários”.

Em muitas empresas a aprendizagem informal no local de trabalho não é visto como aprendizagem, pois acredita-se que habilidades e conhecimentos devem ser desenvolvidas em treinamentos e cursos (ADMIRAAL; LOCKHORST, 2009). No entanto, na organização pesquisada, foi um fator facilitado da aprendizagem que recebeu destaque durante o desenvolvimento do curso por intermédio do trabalho em equipe e a partilha de conhecimentos. “Uma das exigências do curso era a troca de informações e essa interação foi o que ajudou a mim e meus colegas durante as dificuldades e questionamentos” (E2).

O E4 ressalta a importância do conhecimento informal e da partilha de informações ao constatar “eu acho que mais perguntei do que



compartilhei conteúdo porque tive dificuldades em entender certas partes do conteúdo e também porque era um dos requisitos do curso, a interação com os colegas nos fóruns".

Admiraal e Lockhorst (2009) observa que quanto mais variáveis de tecnologia presentes na organização (maior número de computadores, de instrumentos e aplicações) mais positiva são as atitudes dos proprietários e gerentes de PME's em relação à aprendizagem informal.

## 5 CONCLUSÃO

A aprendizagem via *e-learning* nas PME é apontado como problemático, especialmente por que nas empresas menores o orçamento para tecnologia é limitado, pela pouca experiência com a tecnologia na gestão de força de trabalho e, principalmente pela percepção do *e-learning* como um conjunto de atividades estáticas e não-interativas, que não abordam as necessidades dos alunos (ADMIRAAL; LOCKHORST, 2009). A empresa pesquisada transpôs as principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas apontadas na literatura ao implantar curso de capacitação *e-learning* em plataforma Moodle para dispositivos móveis.

Tal fato demonstrou ter origem especialmente por que o curso foi elaborado na própria empresa e de forma customizada, ou seja, para atender especificamente uma necessidade da organização. Uma característica apontada na aprendizagem em PME's na literatura também foi encontrada na empresa pesquisada, a aprendizagem experiencial (aprendizagem informal)

## REFERÊNCIAS

- [1]. ADMIRAAL, W.; LOCKHORST, D. E-Learning in small and medium-sized enterprises across Europe attitudes towards technology, learning and training. *International Small Business Journal*, v. 27, n. 6, p. 743-767, 2009.
- [2]. ALEXANDRE, S. F. Aprendizagem e Suas Implicações no Processo Educativo. *Ícone-Revista de Letras da UEG*. V. 6, p. 51-60. São Luís dos Montes Belos, 2010.
- [3]. BAZANELLA, B. Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento: Um estudo descritivo e exploratório em pequenas e médias empresas da cidade de Caxias do Sul-RS. *Revista Global Manager Acadêmica*. V.1, nº1. Caxias do Sul, 2012.

(ADMIRAAL; LOCKHORST, 2009), e foi ressaltada em diversos momentos como importante para a compreensão e desenvolvimento das atividades propostas no curso.

O curso foi inserido sem nenhum problema ou preconceito dos funcionários, no início houve certa dificuldade em se adaptar a plataforma Moodle, mas logo após foi resolvido através de explicações. Outro ponto foi a questão da leitura de textos pelos dispositivos móveis como o Smartphone, alguns consideraram complicado de realizar as leituras, mas isso não impediu de realizar o curso devido a flexibilidade de utilização da plataforma Moodle, podendo ter acesso ao computador.

Os pontos positivos para o curso foi a metodologia empregada, com a disponibilização de fóruns de discussão, materiais explicativos, vídeos, e a flexibilidade de tempo e espaço, também foi destaque. Como sugestão para a empresa, seria importante realizar mais cursos de capacitação e também elaborar para seus fornecedores e clientes, pois assim a empresa ofertaria mais possibilidades para treinamento de seus produtos e serviços.

Os quadros elaborados partindo da experiência da empresa e com base na literatura podem ser uma ferramenta de apoio para ajudar as PME a considerar fatores importantes que influenciam a aprendizagem organizacional para analisar as suas experiências de aprendizagem. Como sugestão de pesquisas futuras analisar a temática em PME's de outros ramos de atuação, bem como da realização de pesquisas quantitativas.

- [4]. CIRIBELLI, M. C. Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado Através da Pesquisa Científica. Editora 7 Letras. Rio de Janeiro, 2003.
- [5]. CLEMENTINO, A.; BARBOSA, A. C. E-learning Como Meio de Realizar Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento nas Organizações. *Revista Científica Hermes*. Vº5, p.3855. Osasco, 2011.
- [6]. CLARK, R. C.; MAYER R. E.; E-learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning. 2ª Edição. Editora Pfeiffer. San Francisco, 2008.
- [7]. DVORAK, R.; Moodle for Dummies. 1ª Edição. Editora Wiley. Indiana, 2011.
- [8]. LAWINSCKY, F. M.; HAGUENAUER, C. Análise das Ferramentas da Plataforma MOODLE do LATEC/UFRJ Segundo a abordagem Sistêmico-

relacional de Interação. 17<sup>o</sup> Congresso Internacional de Educação à Distância-ADEB. Manaus, 2011.

[9]. LINS, S. Transferindo Conhecimento Tácito – Uma Abordagem Construtivista. Rio de Janeiro: EPapers Serviços Editoriais, 2003.

[10]. PENTEADO, M. T. L.; SILVA, M. B. C. Do Editor de Textos a Plataforma Moodle: Um projeto piloto inovador de capacitação docente construcionista em uma escola da rede municipal de Porto Alegre. Revista *Ágora Virtual*. V1, p.1-12. Porto Alegre, 2009.

[11]. PIAGET, J. *Biologia e Conhecimento*. Editora Vozes. São Paulo, 1973.

[12]. SANTOS, V.; CANDELORO, R. J. *Trabalhos Acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Editora AGE. Porto Alegre, 2006.

[13]. SAVANI, D. *A Pedagogia no Brasil: história e teoria*. 2<sup>a</sup> Edição. Editora Autores Associados. Campinas, 2008. p. 175-177.

[14]. SCORSOLINI-COMIN, F; INOCENTE, D.F.; MIURA, I.K. *Aprendizagem Organizacional e Gestão de Conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas*. Revista Brasileira de Orientação Profissional. V.12, nº2, p.227-239. Ribeirão Preto, 2011.

[15]. SILVA, L. F.; OLIVEIRA, E.D.; BOLFE, M. *Mobile Learning: Aprendizagem com mobilidade*. Colloquium Exactarum. V.5, nºespecial, p.59-65. Presidente Prudente, 2013.

[16]. SMOLARCZYK, K.; HAUER, G. An Investigation of the Idea of Individual Learning in Enabling Organizational Change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 130, p. 247-256, 2014.

[17]. SUMTOTAL. *Building a Business Case: E-Learning for External Audience*. Corporate Headquarters. Philadelphia – USA, 2002. Disponível em: [http://www.changeboard.com/\\_assets/files/sumt\\_wp\\_business\\_case\\_elearning\\_external\(1\).pdf](http://www.changeboard.com/_assets/files/sumt_wp_business_case_elearning_external(1).pdf)

[18]. TYNJÄLÄ, P. Toward a 3-P model of workplace learning: a literature review. *Vocations and learning*, v. 6, n. 1, p. 11-36, 2013.

[19]. VYGOTSKY, L. S. *Pensamento e Linguagem*. Editora Martins. 2<sup>a</sup> Edição. São Paulo, 1989.

[20]. WELSH, E. T.; WANBERG, C. R.; BROWN, K. G.; SIMMERING, M. J. E-learning: emerging uses, empirical results and future directions. *International Journal of Training and Development*, 7(4), 245-258, 2003.

# CAPÍTULO 14

## *VENDEDORES AMBULANTES E O MODELO DE CAIRD (1991): TENDÊNCIA EMPREENDEDORA GERAL (TEG)*

*Roosiley dos Santos Souza*

*Amelia Silveira*

*Hermani Magalhães Olivense do Carmo*

*Sabrina do Nascimento*

*Michelle Oliveira do Espírito Santo Corsino*

**Resumo:** O empreendedorismo tem se mostrado um tema relevante no meio acadêmico e organizacional. E, dentre outros enfoques traçar o estudo do comportamento empreendedor se revela uma tendência. O objetivo do estudo foi analisar a tendência empreendedora geral (TEG) dos vendedores ambulantes do município de Corumbá (MS). Os atores sociais pesquisados foram 28 vendedores ambulantes que trabalham em eventos locais. O método foi descritivo, quantitativo, dedutivo, pautado em análise auxiliada pelo Statistics 8.0. Os vendedores ambulantes participantes da pesquisa, não alcançaram a média esperada em nenhuma das cinco características comumente encontradas em indivíduos com perfil empreendedor. A TEG dos respondentes ficou a quem do resultado esperado. Este fato parece indicar que os vendedores ambulantes iniciaram seus empreendimentos não pela visualização de uma oportunidade de negócio, mas pela necessidade de garantir o sustento, ou complementar a renda familiar.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Tendência Empreendedora Geral (TEG). Empreendedor Informal. Vendedores Ambulantes.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Guimarães e Siqueira (2007) “A reestruturação produtiva ocorrida no pós fordismo promoveu a desverticalização e a redução do mercado de trabalho, especialmente daqueles empregos tradicionais, com registro e proteção trabalhista”. Essas mudanças foram significativas e afetaram os negócios, estimulando o crescimento da informalidade.

Gomes, Freitas e Capelo Junior (2005) consideram o trabalho informal como

[...] a unidade econômica caracterizada pela produção em pequena escala, pelo reduzido emprego de técnicas e pela quase inexistente separação entre o capital e o trabalho. Tais unidades também se caracterizariam pela baixa capacidade de acumulação de capital e por oferecerem empregos instáveis e reduzidas rendas. Os trabalhadores informais exercem atividades econômicas à margem da lei e desprovidas de proteção ou regulamentação pública.

Este trabalhador informal exerce um papel destacado diante da sociedade na qual se encontra inserido, sendo reconhecido e denominado de vendedor ambulante. Pode ser caracterizado como um empreendedor informal.

Caird (1990b) afirma que o empreendedor é uma pessoa que mostra uma forte utilização de capacidade de qualidades empresariais, tais como iniciativa, persuasão, flexibilidade e criatividade. Em consonância Gibb (1998) diz que o grau em que as habilidades empreendedoras pessoais são exigidas do gestor/empresário é uma função do ambiente contextual que ele enfrenta. Os altos níveis de incerteza e complexidade em um determinado contexto exigirão maior comportamento empreendedor. Segundo Fillion (1999), o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Na tentativa de compreender o perfil e entender as tendências empreendedoras dos indivíduos buscou-se na literatura formas de mensurar esse perfil comportamental. Sabendo-se que Caird (1988) realizou estudos voltados ao empreendedorismo na área comportamental e propôs um modelo denominado Tendência Empreendedora Geral (TEG) este passou a nortear o presente

trabalho. O TEG divulga um conjunto de dimensões traçadas a partir das tendências dos empreendedores, sendo elas: necessidade de sucesso; necessidade de autonomia; tendência criativa; assumir riscos; e, impulso e determinação.

Extrapolando o ambiente acadêmico e organizacional, entretanto, percebe-se que há necessidade da realização de pesquisas voltadas à análise das tendências empreendedoras no meio social, voltada para o vendedor ambulante. E, para colaborar com a discussão a respeito desta temática, essa pesquisa se apóia na afirmação de Ferreira, Gimenez e Ramos (2005, p. 50): “o meio em que o indivíduo está inserido e o sistema de valores e crenças compartilhadas podem influenciar a sua opção por empreender”. Acredita-se que conhecer e reconhecer a TEG dos vendedores ambulantes de Corumbá (MS) possibilitará acrescentar conhecimentos sobre este tipo de empreendedor informal. Conhecer seu perfil empreendedor, quase desconhecido em termos de estudos mais regulares, poderá servir para elucidar e ampliar o conhecimento sobre este tipo de trabalhador brasileiro. Da mesma forma para amparar a formulação e construção de políticas públicas na intenção de inseri-lo no mercado formal, dentre outras finalidades.

## 2 O EMPREENDEDORISMO E A TENDÊNCIA EMPREENDEDORA GERAL (TEG)

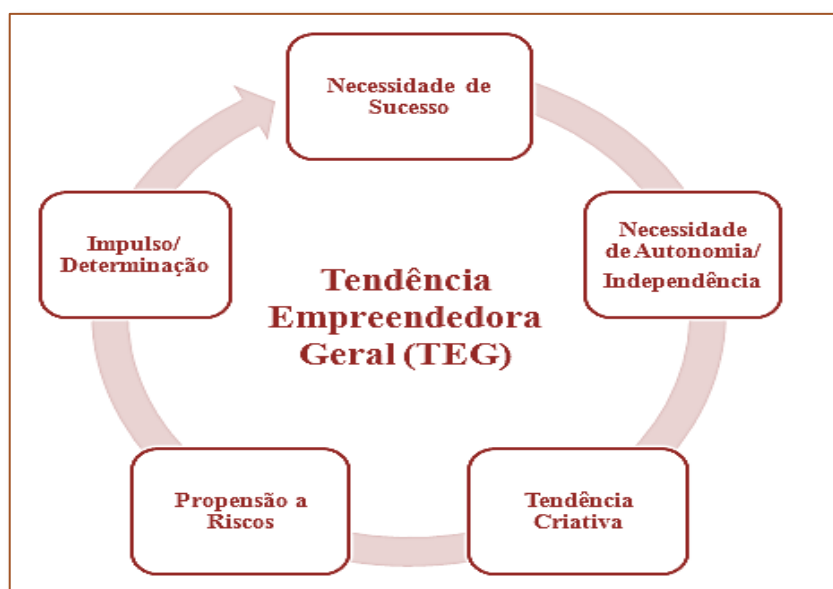
Souza, Fracasso e Lopez Júnior (2008, p.3) mencionam que na literatura existe uma dificuldade em relação “a ausência de uma definição de consenso, levando a discordâncias na conceituação do empreendedor”. O empreendedorismo traduz-se num conjunto de práticas capazes de garantir a geração de riqueza e um melhor desempenho àquelas sociedades que o apoiam e o praticam (FILION, 1992). Ainda anteriormente Fillion (1991) afirmou que o empreendedorismo pode ser compreendido como um fenômeno temporal e espacial, relacionado ao período e ao local onde os indivíduos vivem. Mais recentemente Fillion (1997) complementou este entendimento revelando que as características dos empreendedores refletem as características do período e do local onde eles vivem, caracterizando o empreendedorismo como um fenômeno regional e histórico.

Em relação ao entendimento da perspectiva comportamental, Caird (1988) menciona que

os empreendedores possuem um conjunto de características e/ou tendências intrínsecas que os distinguem das outras pessoas e, geralmente, estão associadas em um mesmo indivíduo, tais como: necessidade de sucesso; necessidade de autonomia; tendência criativa; assumir riscos; e, impulso e/ou determinação. Essas características e/ou tendências serviram de subsídio a este autor para elaborar um teste (Tendência Empreendedora Geral) para aferir essas tendências comportamentais, em 1991. O teste foi desenvolvido na *Durham University Business School*, na Inglaterra por Caird (1991) e, desde então, tem fomentado o

interesse internacional dos centros acadêmicos, que buscam por meio desse teste diagnosticar e potencializar as áreas de empreendedorismo e inovação, na formação de profissionais. Para Caird (1988) todas as pessoas apresentam algumas características empreendedoras em seu perfil comportamental, sendo que, para tanto, basta saber se a quantidade de características apresentadas é suficiente para que o indivíduo possa ser considerado um possível empreendedor de sucesso. Na sequência, a Figura 1 que apresenta as dimensões do modelo proposto por Caird (1991).

Figura 1 – Dimensões do modelo de TEG proposto por Caird (1991)



Fonte: Caird (1991)

A Figura 1 mostra as cinco dimensões do modelo TEG, proposto por Caird (1991), sendo que se apresenta, a seguir, o entendimento básico sobre as cinco dimensões do teste, a saber:

**a) Necessidade de Sucesso/Realização**—A dimensão necessita de características voltadas a alta motivação do empresário para alcançar metas e está relacionada às situações em que o desempenho está voltado para o sucesso ou fracasso, além de associar-se a elevada necessidade de autoconhecimento, planejamento, tomada de decisão, iniciativa, resolução de problemas, inovação e determinação. Uma pontuação elevada nesta dimensão reflete uma orientação para a tarefa, forte ética no trabalho,

desenvolvimento de metas desafiadoras. As pontuações baixas remetem a indivíduos que demonstram características voltadas para a falta de ambição e objetivos (CAIRD, 1991).

**b) Necessidade de Autonomia/Independência:** Nesta dimensão caracteriza-se pela iniciativa de iniciar um negócio, sendo relacionada com atributos voltados para a determinação e autoconfiança. Sendo que nesta dimensão a pontuação mais elevada está relacionada à necessidade de fazer as coisas de forma independente, determinada, não convencional e a baixa valorização da realização de trabalhos com pouca autonomia pessoal. E a pontuação mais baixa quando se remete a indivíduos com flexibilidade na tomada de

decisões, uma preferência na realização de trabalhos para outras pessoas ao invés de cargos de gerência (CAIRD, 1991).

**c) Tendência Criativa:** Essa dimensão nos remete a capacidade inovativa que operacionalmente pode ser percebida como um potencial curioso, versátil e imaginativo presente no comportamento dos indivíduos (CAIRD, 1991). A interpretação para as pontuações mais elevadas nesta dimensão indicam que os indivíduos possuem características voltadas para uma imaginação e orientação inovadora, versatilidade, intuição, uma preferência pelas novidades e uma forte tendência a aplicar suas próprias ideias no ambiente em que está inserido. Entretanto, as pontuações baixas apontam para indivíduos com características comportamentais que sugerem a preferência pela estabilidade, a utilizar ideias de outras pessoas e sem grande potencial imaginativo (CAIRD, 1991).

**d) Propensão a Riscos:** A sensibilidade ao risco é uma característica do comportamento empresarial. A propensão ao risco pode se manifestar ou ser evitada pelos indivíduos em diferentes situações de recompensa e/ou retorno esperado. Desta forma, a propensão ao risco calculada é definida operacionalmente pela capacidade de lidar com informações incompletas e agir de acordo com uma opção arriscada, que requer habilidades a realização de metas desafiadoras por parte dos indivíduos que as vivenciam (CAIRD, 1991). Nesta dimensão a interpretação para a pontuação elevada sugere a capacidade que o risco representa quando a consciência da falha não supera o incentivo ao sucesso, ou seja, a capacidade de tomar decisões em condições incertas e sem a necessidade exaustiva de reunir informações para o processo de tomada de decisão. Em contrapartida, as pontuações baixas revela uma abordagem mais cautelosa para o processo de tomada de decisão e uma preferência por ambientes com incerteza reduzida (CAIRD, 1991).

**e) Impulso/Determinação:** Os atributos desta dimensão correspondem à iniciativa, tolerância, dominância, realização, bem-estar, afirmação, independência, eficácia, sociabilidade. A pontuação mais elevada nesta dimensão pode ser interpretada como indivíduos que tendem a proatividade, crença, conquista de objetivos devido à capacidade e

esforço. Em contrapartida, as pontuações baixas correspondem a indivíduos com uma visão de vida não controlada por si, mas por fatores externos, dependência, crença de que o sucesso depende do fator sorte (CAIRD, 1991).

Dornelas (2007) assevera que apesar de não haver este padrão de comportamento para os indivíduos empreendedores, existem características comuns que podem ser encontradas nestes indivíduos, que nem sempre são natas, mas desenvolvidas ao longo da vida pelo surgimento de oportunidades ou para atender a determinadas necessidades. Este entendimento norteia a constatação de que se tornar um empreendedor é algo que pode acontecer com qualquer pessoa, e em qualquer momento da vida. Dessa maneira, a TEG assume sua importância visto que possibilita identificar e medir até que ponto um indivíduo possui ou não essas características específicas do comportamento empreendedor, adotando uma análise de cinco dimensões. O estudo dos vendedores ambulantes com auxílio da TEG, desta forma, apresenta certa importância, na medida em que a aplicação do modelo viabiliza a percepção dos traços do comportamento empreendedor destes indivíduos, a partir da análise de cinco dimensões presentes comumente em empreendedores de sucesso.

### 3 ESTUDOS ANTERIORES QUE UTILIZARAM O MODELO DE CAIRD (1991)

De forma geral, dentre outros, os estudos de Lumpkin e Dress (1996), Littunen (2002) e Kisflavi (2002) se reportam ao estudo de Caird (1991). Porém, os estudos anteriores que adotam a TEG e as cinco dimensões do modelo de Caird (1991), e que mais se assemelham ao aqui desenvolvido nesta pesquisa, podem ser citados os de Russo e Sbragia (2007); Ferreira e Aranha (2008); Araújo e Dantas (2009); Vedoin e Garcia (2010); Carreiro et al. (2010); Leal et al. (2011); e Simão (2012).

Russo e Sbragia (2007) investigaram a importância do empreendedorismo e do gerente de projetos para a adaptabilidade das empresas às necessidades de inovações em que se torna relevante avaliarem as características de um empreendedor corporativo agrega valor às atividades desempenhadas, na medida em que se reflitam em projetos bem sucedidos sob

diferentes aspectos. A pesquisa analisou 164 gerentes de projetos em que se realizou a análise não paramétrica indicou uma tendência de se ter projetos mais bem sucedidos quando a tendência empreendedora dos gerentes demonstrou-se maior.

Ferreira e Aranha (2008) buscaram analisar o perfil empreendedor dos graduados do curso de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal de Itajubá, a partir de um meta-modelo empreendedor e de suas características empreendedoras, com o auxílio da TEG. A amostra contemplada pela pesquisa abrangeu 17 discentes egressos que concluíram o curso de Engenharia de Produção nos anos de 2004, 2005 e 2006, além de 76 discentes que cursavam o 1º, 3º e 5º ano do curso. Os achados da pesquisa revelam que as tendências “necessidade de sucesso”, “necessidade de autonomia/independência” e “tendência criativa” ficaram abaixo da média esperada. Entretanto, a dimensão “assumir riscos” apresentou médias menores mais bem próximas da média esperada e por fim a dimensão “impulso e determinação” apresentaram resultados acima da média esperada entre a amostra dos discentes analisados.

Para Araújo e Dantas (2009) realizaram um estudo com o objetivo de traçar o perfil empreendedor dos discentes de Engenharia da Universidade Federal de Campina Grande na Paraíba, onde foram pesquisados 46 indivíduos. Os resultados revelaram que os discentes apresentaram uma tendência relacionada ao “impulso/determinação” próximas ao nível de TEG que remete as características empreendedoras. Entretanto, de maneira geral o perfil empreendedor ficou abaixo da média geral quando confrontado com o ideal para os indivíduos com tendências empreendedoras.

Em linha com o estudo anterior, Vedoin e Garcia (2010) objetivaram traçar o perfil empreendedor dos discentes do curso de Arquivologia da Universidade Federal de Santa Maria, o estudo foi realizado com 68 discentes e os resultados evidenciam um baixo nível de empreendedorismo entre os discentes pesquisados em todas as tendências do modelo;

Ainda no ambiente acadêmico, Carreiro et al. (2010) em sua pesquisa avaliaram a tendência empreendedora geral dos

discentes do curso de graduação em Educação Física das Faculdades Unidas do Norte de Minas Gerais, sendo que o estudo compreendeu 35 discentes. Os resultados asseveraram que os discentes apresentaram não apresentaram níveis de empreendedorismo satisfatórios e dentre as cinco características do modelo de Durham, apenas a tendência “impulso/determinação” apresentou médias próximas aos níveis esperados quando comparadas ao modelo.

Leal et al. (2011) buscaram diagnosticar a tendência empreendedora do corpo docente de uma instituição pública de ensino superior situada no estado da Paraíba, sendo que a pesquisa contemplou 11 docentes da instituição analisada. Os achados do estudo demonstram que dentre os docentes analisados das cinco características da tendência empreendedora geral as tendências predominantes foram a “necessidade de sucesso” e o “impulso/determinação” que obtiveram médias próximas aos valores estipulados pelo modelo.

Simão (2012) analisou o perfil empreendedor dos alunos concluintes do curso de administração de uma instituição de Ensino Superior Privada a fim de identificar a necessidade de aprimorar o projeto pedagógico do curso e a atuação consequente do seu corpo docente na formação empreendedora dos alunos. Os dados quantitativos foram feitos com 30 alunos concluintes e os dados quantitativos com seis alunos e três professores. A aplicação do TEG revelou que os estudantes se situaram próximos do parâmetro esperado nas dimensões “necessidade de realização” e “tendência a ter autonomia e independência”, abaixo ficaram as dimensões “tendência a assumir riscos” e “tendência criativa” e apenas acima do parâmetro “tendência a ter iniciativa e determinação”.

#### 4 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa de cunho descritivo buscou analisar a TEG em vendedores ambulantes do município de Corumbá (MS), a partir do modelo proposto por Caird (1991). Para Cervo e Bervian (2002, p. 66) a pesquisa de natureza descritiva tem o intuito de “procurar descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”.

O universo de abrangência do estudo compreendeu os sujeitos sociais na figura dos vendedores ambulantes cadastrados na Fundação de Cultura do Pantanal junto a Prefeitura Municipal de Corumbá, no estado do Mato Grosso do Sul. Estes participantes foram identificados a partir do cadastro que possuem junto ao órgão municipal e convidados por meio de ligações telefônicas a responderem ao instrumento de pesquisa durante o mês de junho de 2013. Dentre os vendedores ambulantes que receberam as ligações 28 compareceram no dia marcado nas dependências da Associação Comercial e Empresarial de Corumbá, para responderem ao instrumento de pesquisa. Assim, a seleção da amostra foi feita de maneira não probabilística e intencional, tendo em vista os fatores de acessibilidade e disponibilidade dos respondentes.

Para coleta de dados utilizou-se o instrumento de intervenção proposto por Caird (1991). O modelo tem por objetivo analisar os traços do comportamento empreendedor por meio de cinco dimensões: necessidade de sucesso; necessidade de autonomia/independência;

tendência criativa; propensão a riscos; impulso/determinação. Estas dimensões estão distribuídas no instrumento de pesquisa em 54 afirmações onde o respondente deve apenas ler cada sentença e expressar sua concordância ou discordância, colocando Concordo (C) ou Não Concordo (N), para cada uma delas. Destaca-se ainda que para efeito desta pesquisa realizaram-se algumas adaptações no instrumento de coleta original adicionando-se algumas questões relacionadas ao perfil dos respondentes e uma pergunta aberta, de interesse específico da Fundação, para conhecer o que levou o respondente a optar pelo comércio informal.

A análise dos dados valeu-se das informações quantitativas oriundas da tabulação do instrumento de pesquisa, auxiliada pela metodologia de Peloggia (2001), conforme as fases explicitadas no Quadro 1. Com relação à pergunta aberta que forneceu informações qualitativas, a forma de interpretação adotada compreendeu uma análise indutiva e interpretativa, alicerçada na revisão bibliográfica.

Quadro 1 – Método de tabulação das informações da TEG de acordo com Peloggia (2001)

FASES	DESCRIÇÃO DO MÉTODO DE TABULAÇÃO DE PELOGGIA (2001)
Primeira	Consiste em anotar (01) ponto para cada (N) assinalado nas casas sombreadas do questionário e (01) ponto para cada © assinalado nas casas não sombreadas do instrumento de pesquisa.
Segunda	Compreende a soma e anotação do total das 54 cada linha do instrumento de pesquisa.
Terceira	Consiste em lançar a pontuação obtida em cada linha em uma tabela com duas colunas, sendo uma coluna com o número da linha e a outra com a pontuação obtida, pois facilita a visualização da pontuação pertencente a cada dimensão do modelo.
Quarta	Os pontos obtidos nas linhas serão somados e atribuídos às suas respectivas características, descritas na Tabela 1.

Fonte: Adaptado de Peloggia (2001).

Após a etapa de organização dos dados por fases, conforme o Quadro 1, Peloggia (2001) sugere o agrupamento das dimensões por linhas, sendo: as linhas 1 e 6 expressam a dimensão “Necessidade de Sucesso”, a linha 3 correspondente a dimensão “Necessidade de Autonomia”, as linhas 5 e 8 referem-se a “Tendência Criativa”, as linhas 2 e 9 abordam

a dimensão “Propensão a Riscos”, e por fim as linhas 4 e 7 dizem respeito a dimensão “Impulso e Determinação”. Na sequência, realizou-se o somatório das linhas por dimensão e efetuou-se o cálculo das médias em que se foram usadas para parâmetro os valores das dimensões da TEG propostas por Caird (1991) de acordo com a Tabela 1.



Tabela 1 – Pontuação máxima e pontuação média esperada das cinco dimensões da TEG

DIMENENSÕES DA TEG	PONTUAÇÃO MÁXIMA POR DIMENSÃO SEGUNDO CAIRD (1991)	PONTUAÇÃO ESPERADA POR DIMENSÃO SEGUNDO CAIRD (1991)
Necessidade de Sucesso	12	9,92
Necessidade de Autonomia Independência	6	4,14
Tendência Criativa	12	8,77
Propensão a Riscos	12	8,75
Impulso e Determinação	12	9,51
<b>Total da pontuação</b>	<b>54</b>	<b>41,04</b>

Fonte: Adaptado de Caird (1991).

A Tabela 1 discorre sobre as médias esperadas por dimensão da TEG elaboradas a partir da pontuação máxima de Caird (1991) que foram utilizadas para confrontar com os resultados deste estudo e por consequência traçar a partir delas a tendência empreendedora dos vendedores ambulantes analisados. Na sequência, utilizou-se o *software Statistics* versão 8.0 para o cálculo da média, desvio padrão, número de observações, significância (p), graus de liberdade (df) e o valor t.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram apresentados em quatro partes. Na primeira constam as características gerais da Cidade de Corumbá, buscando contribuir para melhor entendimento do contexto do estudo. Em seguida, os resultados sobre o perfil dos respondentes, a TEG dos vendedores ambulantes analisados, e a comparação com estudos nacionais realizados sobre o tema, são evidenciados.

### 5.1 CIDADE DE CORUMBÁ (MS)

A cidade de Corumbá foi fundada em 21 de setembro de 1778, também conhecida como capital do Pantanal é tida como um paraíso ecológico, que se estende entre os territórios de Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Bolívia e Paraguai. Localizada na fronteira com a Bolívia, a cidade possui 103.703 mil habitantes (IBGE, 2010), com 70% dos 65 mil quilômetros quadrados constituídos de pantanais, considerado pela UNESCO (Organização das Nações Unidas para a

Educação, a Ciência e a Cultura) como Patrimônio Natural Mundial e Reserva da Biosfera. Esta cidade situa-se a 430 km de Campo Grande, capital do estado do Mato Grosso do Sul.

Corumbá tem potencial turístico, grandes mineradoras, desenvolvimento de pecuária, comércio e exportação. Das principais atividades turísticas o turismo de pesca e o turismo de eventos respectivamente ganham destaque. Ao longo dos últimos anos, a cidade busca se tornar um destino de turismo de eventos. Neste caso, a cidade possui um calendário de eventos que somam vários eventos anuais e que atraem milhares de turistas à região.

De acordo com Oliveira e Januário (2007) é inegável a importância dos eventos como uma das formas para potencializar o desenvolvimento turístico em um município.

O turismo de eventos é uma alternativa contrária ao turismo de massa, que é aquele em que ocorre em períodos de alta temporada, pois o turismo de eventos realiza-se em períodos de baixa temporada na região, e com isso, há a minimização de períodos de sazonalidade, uma vez que os eventos podem ocorrer durante todo o ano. Tenan (2002) ressalta que “o evento em si gera turismo, pois, sendo também um atrativo turístico, cria fluxo turístico”.

Os eventos que costumam acontecer anualmente na cidade são: Carnaval e o Arraial do Banho de São João. Estes eventos são de responsabilidade da Fundação de Cultura do município e o Festival América do Sul de responsabilidade do governo do

estado, através da Fundação de Cultura do estado. Estes apresentam oportunidades de negócios para aqueles que queiram ingressar no mercado como empreendedores, tanto no segmento gastronômico como de artesanatos. Para tanto, estes eventos contam com a participação de trabalhadores ambulantes que oferecem elementos típicos da gastronomia e do artesanato local e que, por questões de necessidades ou oportunidades de negócios, desenvolvem seus empreendimentos voltados para o atendimento da demanda formada pela população, em geral, e por turistas que se deslocam para Corumbá, durante o período dos respectivos eventos.

A atividade do comércio ambulante tem crescido muito no Brasil, nos últimos anos. Durante muito tempo, foi vista como uma atividade ilegal, e o comerciante ambulante, como uma pessoa sem trabalho ou que ganha mal e precisa complementar a renda. Porém, a partir das mudanças ocorridas na economia do país, esta atividade tem se transformado em uma boa alternativa para quem deseja iniciar o próprio negócio. Novo Negócio (2013, p. 1), conceitua o vendedor ambulante como “aquele que trabalha por conta própria em vias públicas portando autorização”. O empreendimento pode parecer mais fácil de ser montado do que qualquer outro que preste serviço ao consumidor, mas também há burocracia e necessita de administração, pois não pode ficar na informalidade.

Diante da percepção da importância do comércio ambulante para o surgimento de novos negócios, geração de emprego e renda, se justifica o interesse por este estudo, no sentido de identificar a tendência empreendedora destes vendedores assume extrema relevância para o Município de Corumbá. Esta tendência, dentre outros pontos, poderá fomentar o surgimento de políticas públicas que valorizem, capacitem e colaborem com a sustentabilidade destes pequenos empreendimentos, tão importantes para o processo de consolidação do turismo de eventos e conseqüentemente para o desenvolvimento local.

Este estudo, que tem nos ambulantes que trabalham em eventos o seu objeto de estudo

se insere nesta visão de interesse. De acordo com Savalli e Cavnac (2008) as atividades informais surgem como alternativas de trabalho para aqueles que necessitam sobreviver. Os vendedores são levados a tornarem-se ambulantes, em sua maioria, pelas precárias condições de vida, desemprego, facilidade para entrar na atividade informal, entre outros fatores. Quanto aos eventos turísticos Savalli e Cavnac (2008) explicam que cada evento, em particular, gera um espaço capaz de ser recriado de acordo com a sua dimensão, sua importância e duração. Esse ambiente facilita o surgimento do comércio ambulante, que disputa entre si o espaço urbano.

## 5.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

As características dos respondentes são apresentadas a partir do gênero, faixa etária, escolaridade, experiência profissional anterior, os motivos que os levaram a optarem pela função atual, bem como o tempo de experiência no segmento.

Em relação às características analisadas, constatou-se que 75% pertencem ao gênero feminino e apresentam uma faixa etária entre 24 e 70 anos. Em contrapartida 25% dos respondentes são do gênero masculino com faixa etária que varia dos 27 aos 62 anos.

Quanto ao grau de escolaridade percebe-se em relação ao gênero feminino predominam respondentes com o ensino fundamental incompleto e no que se refere ao gênero masculino os respondentes em sua maioria alegaram possuir o ensino fundamental completo. E no que se referem às experiências profissionais anteriores as representantes do gênero feminino em sua maioria são domésticas e o gênero masculino em sua maioria alegou que sempre desempenhou a função de vendedores ambulantes.

A Tabela 2 evidencia os motivos que levaram os respondentes a desempenharem a função de vendedores ambulantes nas feiras da cidade de Corumbá (MS).

Tabela 2 – Motivos que levaram os respondentes a desempenharem a função de vendedores ambulantes

Motivos	Nº de respondentes	(%) Percentual
Possibilidade de melhor rendimento	21	75,00%
Falta de qualificação diante das exigências de mercado de trabalho	4	14,29%
Identificação com a atividade informal	3	10,71%
<b>Totais</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 2, observa-se que 21 dos 28 respondentes desempenham a função de vendedores ambulantes nos eventos promovidos na cidade de Corumbá por considerarem a atividade como uma fonte de angariar melhores rendimentos financeiros e assim incrementarem a renda de suas famílias. Sendo que apenas, 14,29% alegaram que seu fator motivador foi à falta de qualificação diante das exigências atuais do mercado de trabalho e 10,71% mencionaram a identificação com a atividade informal. Destaca-se ainda que com relação ao tempo de experiência no segmento tanto no gênero feminino como no masculino ressaltam que

atuam como vendedores ambulantes de 2 a 30 anos.

### 5.3 TEG DOS VENDEDORES AMBULANTES ANALISADOS

Este item busca analisar a tendência empreendedora geral (TEG) dos vendedores ambulantes do município de Corumbá (MS) a partir do modelo proposto por Caird (1991), objetivo este que norteia o presente estudo. A seguir, a Tabela 3 apresenta as médias obtidas e as médias esperadas a partir da percepção dos 28 vendedores ambulantes analisados.

Tabela 3 – Resultados obtidos a partir da aplicação da TEG

Dimensões	Teste de médias (value) (Spreadsheet6)							
	Média Obtida	DP*	O	Std.Err.	Média esperada	t-value	df*	p*
Necessidade de Sucesso	7,21	1,99	28	0,38	9,92	-7,20	27	0,00
Necessidade de Autonomia/independência	3,32	0,94	28	0,18	4,14	-4,58	27	0,00
Tendência criativa	6,39	1,45	28	0,27	8,77	-8,68	27	0,00
Propensão a riscos	6,32	1,68	28	0,32	8,75	-7,65	27	0,00
Impulso/Determinação	6,86	1,80	28	0,34	9,51	-7,80	27	0,00
<b>Tendência Empreendedora</b>	<b>30,11</b>	<b>4,02</b>	<b>28</b>	<b>0,76</b>	<b>41,04</b>	<b>-14,39</b>	<b>27</b>	<b>0,00</b>

df\* = graus de liberdade; p\* = significância; DP\* = Desvio padrão; Fonte: dados da pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 3, na dimensão “Necessidade de Sucesso”, os vendedores ambulantes alcançaram a média de 7,21, com

um desvio padrão de 1,98, sendo que a média esperada é de 9,92, ou seja, resultou em uma diferença de 2,71 pontos quando

analisada em relação ao valor esperado. Na dimensão **“Necessidade de Autonomia/Independência”** a média alcançada foi de 3,32, com desvio padrão de 0,94, sendo a média esperada de 4,14. Resultam numa diferença 0,82 pontos quando comparado ao valor esperado. Em relação à dimensão **“Tendência Criativa”** obteve-se uma média de 6,39, com desvio padrão de 1,44, sendo que a média esperada de acordo com Caird (1991) corresponde a 8,77, o que resulta numa diferença de 2,38 pontos, em relação ao valor esperado. Quanto à dimensão **“Propensão a Riscos”** aferiu-se uma média de 6,32, com o desvio padrão de 1,67, sendo a média esperada de 8,75. Esta corresponde a uma diferença em 2,43 quando comparada ao valor esperado. Em relação à dimensão **“Impulso/Determinação”** resultou em uma média de 6,85, com o desvio padrão de 1,79, sendo que a média esperada de 9,51. Estes valores revelam uma diferença de 2,66 pontos em relação ao valor esperado.

E, por fim, com relação à média obtida de 30,10 pontos da **“Tendência Empreendedora Geral (TEG)”** obtida nesta pesquisa e a média esperada de 41,04 ocasionando numa

diferença de 10,94 pontos quando comparada com os valores esperados no modelo proposto por Caird (1991). De acordo com a metodologia TEG, se os respondentes obtiverem resultados na média ou acima em apenas uma das dimensões do teste, o nível de empreendedorismo é considerado muito baixo (CAIRD, 1988). Os vendedores ambulantes participantes da pesquisa, não alcançaram a média esperada em nenhuma das cinco características comumente encontradas em indivíduos com perfil empreendedor. Dessa forma, acredita-se que a TEG dos respondentes ficou a quem do resultado esperado, este fato nos leva a análise de que estes ambulantes podem ter iniciado seus empreendimentos, não pela visualização de uma oportunidade de negócio, mas pela necessidade de garantir o sustento, ou complementar a renda de suas famílias.

Na sequência, a Tabela 4 evidencia a comparação dos achados desta pesquisa junto aos vendedores ambulantes de Corumbá (MS) com os estudos empíricos anteriores que utilizaram o modelo de Caird (1991).

Tabela 4 – Comparação dos achados da pesquisa com os estudos anteriores que utilizaram o modelo de Caird(1991)

Dimensões	Média Esperada por Caird (1991)	Média Obtida	Ferreira e Aranha (2008)	Araújo e Dantas (2009)	Vedoin e Garcia (2010)	Carreiro et al. (2010)	LLeal et. al (2011)	SSimão (2012)
Necessidade de Sucesso	<b>9,92</b>	<b>7,21</b>	7,90	7,84	7,62	7,80	99,00	88,7
Necessidade de Autonomia/ independência	<b>4,14</b>	<b>3,32</b>	3,60	3,31	3,06	2,88	33,70	33,6
Tendência criativa	<b>8,77</b>	<b>6,39</b>	7,10	6,49	6,75	6,07	77,00	77,0
Propensão a riscos	<b>8,75</b>	<b>6,32</b>	7,80	7,13	6,35	6,84	77,20	66,7
Impulso/Deter minação	<b>9,51</b>	<b>6,85</b>	9,10	8,64	8,85	8,46	99,40	88,6

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 4 apresentam-se os estudos anteriores que utilizaram o modelo de Caird (1991) em contextos educacionais e os comparamos com os resultados desta pesquisa, além de os compararmos com a

média esperada por Caird (1991). Cabe mencionar que os estudos de Carreiro et al. (2010), Vedoin e Garcia (2010) não apresentaram resultados absolutos por dimensão e precisamos somar e fazer novas

médias para chegar aos resultados consolidados expostos na Tabela 4.

Os achados desta pesquisa coadunam com os achados de Ferreira e Aranha (2008) que analisaram os graduandos do curso de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal de Itajubá, Araújo e Dantas (2009) realizaram a pesquisa com graduandos do curso de Engenharia da Universidade Federal de Campina Grande na Paraíba, Vedoin e Garcia (2010) pesquisaram os graduandos do curso de Arquivologia da Universidade Federal de Santa Maria, Carreiro et al. (2010) analisaram os graduandos dos cursos de Educação Física e Fisioterapia das Faculdades Unidas do Norte de Minas Gerais e Leal et al. (2011) pesquisaram os docentes de uma instituição de ensino superior da Paraíba, Simão (2012), pesquisou os alunos concluintes de uma instituição de ensino superior privada e uma vez que em nenhuma das pesquisas analisadas ultrapassou a média esperada estipulada pelas dimensões do modelo de Caird (1991).

Diante dos resultados encontrados em relação à análise da TEG dos 28 vendedores ambulantes de Corumbá (MS) analisados é possível formular as seguintes hipóteses: H<sub>1</sub>: A amostra dos vendedores ambulantes de Corumbá (MS) não possui tendência empreendedora geral na dimensão relacionada à necessidade de sucesso; H<sub>2</sub>: A amostra dos vendedores ambulantes de Corumbá (MS) não possui tendência empreendedora geral na dimensão relacionada à necessidade de autonomia / independência; H<sub>3</sub>: A amostra dos vendedores ambulantes de Corumbá (MS) não possui tendência empreendedora geral na dimensão relacionada à tendência criativa; H<sub>4</sub>: A amostra dos vendedores ambulantes de Corumbá (MS) não possui tendência empreendedora geral na dimensão relacionada à propensão a riscos; e H<sub>5</sub>: A amostra dos vendedores ambulantes de Corumbá (MS) não possui tendência empreendedora geral na dimensão relacionada à impulso/determinação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão de pesquisa levantada no estudo foi respondida: O vendedor ambulante que trabalha em eventos em Corumbá apresenta tendência empreendedora geral. Porém, considerada baixa, ou seja, a média esperada

não se revelou em nenhuma das cinco características comumente encontradas em indivíduos com perfil empreendedor.

Da mesma forma, os objetivos de pesquisa foram alcançados, conforme se conclui, em sequência. Dentre as características dos ambulantes o gênero predominante entre os entrevistados foi o feminino, com baixo grau de escolaridade, com idades entre 24 e 70 anos, o que mostra que existem várias gerações de mulheres trabalhando como vendedor ambulante. O baixo grau de escolaridade representa um impeditivo para que essas pessoas percebam que o turismo de eventos na cidade é uma grande oportunidade de negócios, seja na área da gastronomia ou de artesanatos, bem como outras formas de empreendimentos ligadas a infraestrutura dos próprios eventos. Tal afirmação se comprova quando se verifica as respostas dadas à pergunta aberta sobre o que o levou a optar pela atividade informal de vendedor ambulante, e que deixou mais uma vez evidente a falta de qualificação diante das novas exigências de mercado.

O resultado do teste TEG evidenciou que os vendedores ambulantes não apresentam tendências empreendedoras, verdadeiramente. Buscaram esta atividade em eventos turísticos por necessidade. Este resultado vem endossar o que evidenciam os resultados do GEM, ao longo do tempo, e em 2012 (GEM, 2012).

As comparações com os estudos nacionais anteriores mostraram que os resultados da presente pesquisa se assemelham aos de Ferreira e Aranha (2008); Araújo e Dantas (2009); Vedoin e Garcia (2010); Carreiro et al. (2010); Leal et al. (2011) e Simão (2012), mesmo que os mesmos tenham sido realizados em contextos diferenciados. Em nenhuma das pesquisas nacionais analisadas a média ultrapassou a média esperada e estipulada pelas dimensões do modelo de Caird (1991). Esta comparação indica que os brasileiros pesquisados nos estudos que adotam o modelo da TEG, proposto por Caird (1988), não apresentam, totalmente, as dimensões sugeridas pela autora.

Quanto à metodologia adotada para a pesquisa esta se mostrou adequada. Cabe destacar que o número de respondentes, mesmo tendo sido reduzido, e foi representativo, oportunizando a medida quantitativa. Da mesma forma a análise dos dados se mostraram pertinentes e

representativos para o que se objetivou com este estudo.

Considerando ser este um estudo inicial, que faz parte de um projeto maior que se encontra em desenvolvimento, sua continuidade deve ser assegurada no sentido de proporcionar sua ampliação e aprofundamento. Cabe ressaltar que estes resultados iniciais, entretanto, já se mostraram positivos no sentido de conhecer as características deste tipo de indivíduo que empreende de maneira informal, e por necessidade, ao que tudo indica. Estes resultados interessaram, desde logo, ao poder público local. Este se mostrou interessado em realizar, por meio da Secretaria de Educação, propostas para que estes ambulantes possam dar continuidade aos seus estudos. Da mesma forma, há interesse ainda em oferecer cursos mais amplos para qualificação, em geral, e voltados para a educação empreendedora. Para tanto, este poder público cogita em realizar, em parceria com as Instituições de Ensino Superior da região, bem como com o Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena Empresa (SEBRAE), e a Associação Comercial e Empresarial de Corumbá (ACIC), dentre outras Instituições, a capacitação deste público ambulante, que na informalidade, participa de eventos do município de Corumbá, MS. Da mesma forma

o poder público local, de posse destes resultados iniciais pretende ainda desenvolver campanhas de conscientização sobre a importância da formalização dos negócios, buscando retirar os ambulantes da clandestinidade, e direcionadas para estes pequenos empreendimentos, devem ser deflagradas pelo poder público local.

A pesquisa aqui relatada evidenciou, por meio de seus resultados, as características e, de certa forma, a importância que estes vendedores ambulantes representam para a sociedade local, e como podem contribuir para as formas de crescimento e de desenvolvimento do município de Corumbá.

Finalizando se pode concluir que pesquisas com este potencial devem ser protagonizadas nos municípios cuja vocação e características se voltam para a atividade do turismo. No caso em estudo – Corumbá (MS), uma das vantagens é ter um grande aliado que é o PANTANAL.

Recomendam-se novos estudos e pesquisas orientados para uma nova vertente de estudos que se aflora no meio acadêmico e que é o empreendedorismo social, como aliados ao desenvolvimento local. Outros estudos podem emergir a partir destes resultados, dentre eles os voltados para a educação empreendedora.

## REFERÊNCIAS

- [1] ARAÚJO, A. C. C.; DANTAS, T. F. Tendência empreendedora dos estudantes de engenharia da UFCG através do Modelo de Durham. *Qualit@as*, v. 8, n.2, p.1-10. 2009.
- [2] CAIRD, S. A review of measuring enterprise attributes. DUBS, August, 1988. *General measure of EnterprisingTendency v2 - GET2*. . In *Worldwide Interest in GET*, 2008. Disponível em:< <http://www.get2test.net/test/index.htm>>. Acesso em: 01 maio 2013.
- [3] \_\_\_\_\_.Enterprise competencies: an agenda for research. *Journal of European Industrial Training*, 14, n.7, p. 3–8, 1990b.
- [4] \_\_\_\_\_. Testing enterprising tendency of occupational groups. *British Journal of Management*, v. 2, p. 177-186. 1991.
- [5] CARREIRO, D. L.; COUTINHO, L. T. M.; MELO JÚNIOR, R. F. C.; COUTINHO, W. L. M. Comparação da tendência empreendedora entre acadêmicos de educação física e fisioterapia. *EFDdesportes.com*, v.15, n. 148, p.1-15, set. 2010.
- [6] CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- [7] DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- [8] FERREIRA, R. C.; ARANHA, E. A. Análise do perfil empreendedor de graduados em Engenharia de Produção Mecânica. Universidade Federal de Itajubá. MG: UNIFEII, 2008.
- [9] FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P.; RAMOS, S. C. Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba/PR. *Revista de Administra da UNIMEP*, v.3, n.3, p.45, set./dez. 2005.
- [10] FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul.-set.1991.
- [11] \_\_\_\_\_.Um roteiro para desenvolver o empreendedorismo. Cadeira de empreendedorismo Rogers-J.A.Bombardier

- HEC Montréal, 1992. Disponível em: <[http://www.oei.es/etp/roteiro\\_desenvolver\\_em\\_preendedorismo\\_filion.pdf](http://www.oei.es/etp/roteiro_desenvolver_em_preendedorismo_filion.pdf)>. Acesso em: 02 maio 2013
- [12] \_\_\_\_\_. From entrepreneurship to entrepreneurship. HEC, The University of Montreal Business School, Paper presented at the 42nd ICBS World Conference, June 21-24, San Francisco, California, 1997. Disponível em: <[http://web.hec.ca/creationdentreprise/CERB\\_Backup-12-mai-2008/pdf/1997-05EPIEntrepreneurship.pdf](http://web.hec.ca/creationdentreprise/CERB_Backup-12-mai-2008/pdf/1997-05EPIEntrepreneurship.pdf)>. Acesso em: 01 maio 2013.
- [13] \_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração da USP, v. 34, n. 2, abr./jun. 1999.
- [14] GEM – Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2012. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/168391879/Gem-2012>>. Acesso em 5 out. 2013.
- [15] GIBB, A. A., 1998, Entrepreneurial core capacities, competitiveness and management development in the 21st century, Keynote speech at the Internationalizing Entrepreneurship Education and Training 8th annual conference, July 26-28th, European Business School, Oestrich-Winkel, Germany.
- [16] GOMES, A.J; FREITAS,A.A.F; CAPELO JÚNIOR, E. O retrato do empreendedor informal. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35, Porto Alegre, RS, Brasil, 2005. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2005\\_enegep0707\\_0317.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2005_enegep0707_0317.pdf)>. Acesso em: 08 out. 2013.
- [17] GUIMARÃES, L. O.; SIQUEIRA, M. M. Novos desafios do empreendedorismo. Revista Administração e Diálogo, v.9, n.1, 2007, p.144-156.
- [18] KISFALVI, V. The entrepreneur's character, life issues, and strategy making: a field study. Journal of Business Venturing. n. 17, p. 489-518, 2002.
- [19] LEAL, A. D. C.; NEPOMUCENO, C. C.; OLIVEIRA, J. G.; LIRA, W. S.; RAMALHO, T. C. S. Diagnóstico da tendência empreendedora do corpo docente de uma instituição pública de ensino superior. In: SIMPOSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8, 2011. Anais... Rio de Janeiro: ABREPO, 2011.
- [20] LITTUNEN, H. Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, v.6, n.6, p.295-307, 2002.
- [21] LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. The Academy of Management Review, v. 21, n. 1, p. 135-172, Jan. 1996.
- [22] NOVO NEGÓCIO. Como montar um comércio ambulante. Disponível em: <<http://www.novonegocio.com.br/ideias-de-negocios/como-montar-um-comercio-ambulante/>>. Acesso em: 18 ago. 2013.
- [23] OLIVEIRA, S.T; JANUÁRIO, M.V.C. Os eventos como potencializadores do turismo regional: o festival de inverno da Bahia. Cultur – Revista de Cultura e Turismo, v.1.n.1, out. 2007. Disponível em: <<http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/dicao1/artigo5.pdf>>. Acesso em: 08 out.2013.
- [24] PELOGGIA, L. R. Perfil empreendedor do engenheiro na produção industrial: o caso de duas empresas aeronáuticas no Brasil, 2001. 89f. Monografia (MBA em Gerência de Produção e Tecnologia) - Universidade de Taubaté, São Paulo, 2001.
- [25] RUSSO, R. F. S. M.; SBRAGIA, R. Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. Gestão & Produção, v. 14, n. 3, p.581-593, set.-de. 2007.
- [26] SAVALLI, E. C. A. C. CAVIGNAC, J. A. Os ambulantes no carnaval: oportunidades de trabalho ou lazer? Revista Eletrônica Interlegere, n.3, jul/dez 2008. Disponível em <http://cchla.ufrn.br/interlegere/revista/pdf/3/dt01.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2013.
- [27] SIMÃO, B. E. A. Perfil empreendedor dos alunos concluintes do curso de administração de uma instituição de ensino superior privada: contribuições para o aprimoramento do projeto pedagógico de curso. 2012, 149f. :il. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Oeste Paulista – UNIOESTE, Presidente Prudente, Sp. 2012. Disponível em: [http://apeclx.unoeste.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=335](http://apeclx.unoeste.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=335). Acesso em: 08 out.2013.
- [28] SOUZA, E. C. L.; FRACASSO, E. M.; LOPEZ JÚNIOR, G. S. Empreendedorismo e atitude empreendedora: conceitos e construção de escalas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5. 2008. Anais...São Paulo: Mackenzie, 2008.
- [29] TENAN, I. P. S. Eventos. São Paulo: Eleph, 2002.
- [30] VEDOIN, A. M. R.; GARCIA, O. M. C. Tendência empreendedora: perfil dos alunos do Curso de Arquivologia da Universidade Federal de Santa Maria. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2010.

*Autares*



### **Brenner Lopes (Organizador)**

Possui graduação em Ciências Econômicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (1995) e mestrado em Administração pela Faculdade Novos Horizontes (2010). Possui especialização em Altos Estudos de Política e Estratégia; Especialização em Estudos Superiores de Planejamento Estratégico; Especialização em Gestão Estratégica da Informação; Especialização em MBA Finanças e Controladoria; Especialização em Programa Alta Dirección en un Entorno Globalizado. Durante 9 anos foi responsável pela unidade de Inteligência Competitiva do Sebrae MG. Atualmente é diretor - Nous SenseMaking, consultoria em estratégia e diretor regional da Cortex Intelligence, consultoria em inteligência competitiva., atuando principalmente nos seguintes temas: inteligência competitiva, estratégia, processo decisório e redes.

### **Alba Valéria Ficagna**

Graduada em Letras e graduanda em Administração. Especialista em Orientação Educacional. Mestre em Educação. Atua como docente, desde 2002. Atualmente ministra a disciplina de Pesquisa em Administração, na Universidade de Passo Fundo. Atuou como docente e coordenou a Comissão Própria de Avaliação - CPA da IES Faculdades Planalto - FAPLAN, de 2004 a 2011. Áreas de concentração: Metodologia da Pesquisa, Gestão de pessoas e Teoria Organizacional.

### **Alexandre Farias Albuquerque**

É doutor e mestre em Engenharia de Produção pela Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (USP), possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - Campus de Três Lagoas e graduação em Ciências Econômicas - Faculdades Integradas Rui Barbosa. Atualmente é professor adjunto e pesquisador da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (CPTL) e do Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE). Tem experiência na área de Administração, atuando e pesquisando nos seguintes temas: mortalidade, sucesso e planejamento na pequena empresa.

### **Aline França de Abreu**

Graduada em Economia pela Universidade Federal de Santa Catarina (1981). Mestre em Engenharia da Produção na Universidade Federal de Santa Catarina (1987). Doutorado em Information Technology e Innovation Management - Faculty Of Engineering - University Of Waterloo em 1995. Atualmente professora visitante sênior na Universidade Federal de Sergipe. Aposentada da Universidade Federal de Santa Catarina em fevereiro de 2013, como professora associada 4. Atua na área de administração, engenharia de produção, engenharia e gestão do conhecimento e ciências da informação, com ênfase em inteligência para inovação, inteligência competitiva, planejamento estratégico para inovação, geração de ideias, gestão da inovação e tecnologia da informação.

### **Amanda Guareschi**

Doutoranda em Desenvolvimento Rural - PGDR/UFRGS. Mestra em Desenvolvimento Rural no PGDR - UFRGS (2010). Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Maria (2008). Especialista em Administração Estratégica. Atua como professora na Universidade de Passo Fundo - UPF. Coordenadora do MBA em Economia e Gestão Empresarial.

### **Amanda Peiter Schmitt**

Bacharel em Administração pela Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM. Atualmente, atua como auxiliar de escritório na área da contabilidade. Interessa-se por Logística, Comércio Exterior e Área Financeira.

### **Amelia Silveira**

Atua na Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), desde março de 2016, com 40 horas semanais, tempo integral e bolsa de pesquisa. Concluiu o Doutorado em 1989, em Ciências da Comunicação, na Escola de Comunicação e Artes (ECA), da Universidade de São Paulo (USP). Realizou Pós-Doutorado em Ciências de La Información, na Universidad Complutense de Madrid, Espanha (1991), e em 1996 realizou Pós-Doutorado em Administração, na Faculdade de Economia e Administração (FEA), na USP. O Mestrado foi realizado em 1981, em Administração Pública, na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Atuou como Professora Titular na UFSC, notadamente no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), e como Coordenadora do Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Planejamento e Gestão Estratégicos (NIEPGE) até 1998, quando se aposentou. Em seguida, na Universidade Regional de Blumenau (FURB), de 1999 a 2012, desempenhou funções no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd) e no Curso de Doutorado em Ciências Contábeis e Administração. Nesta ocasião foi Líder do Grupo de Pesquisas em Gestão Universitária e Ensino Superior, hoje denominado Grupo de Pesquisas em Gestão de Organizações Complexas e Ensino Superior, no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Neste período, na FURB, participou, também, do Grupo de Pesquisas em Estratégia e Competitividade de Organizações. Permanece como pesquisador nestes dois Grupos de Pesquisas da FURB, até o momento. Na Universidade Nove de Julho (UNINOVE), de 2011 a fevereiro de 2016, foi professor e pesquisador no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), no nível de Doutorado, e no Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE). Nesta universidade foi membro do Grupo de Pesquisa em Estudos Organizacionais, no CNPq, onde permanece atuando, e Líder do Grupo de Pesquisa em Gestão Educacional Contemporânea (GRUGEC), do CNPq. Os temas preferenciais de pesquisa estão relacionados com estudos do comportamento empreendedor e da intenção empreendedora em organizações sociais e complexas. Dentre outras, reúne experiência na ministração de seminários de tese e de disciplinas voltadas para a epistemologia da ciência e para a fronteira do conhecimento. Também reúne experiência na organização de eventos científicos, na participação em bancas de trabalhos de qualificação e de conclusão de mestrado e de doutorado, como parecerista em órgãos de fomento, e na avaliação de artigos científicos em periódicos indexados, nas áreas de Administração e de Ciências da Informação.

### **Ana Cláudia Fernandes Terence**

Possui graduação em Administração Pública pela Universidade Estadual Paulista (FCLAr/UNESP), especialização em Administração Mercadológica pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP), mestrado e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (EESC/USP). Atualmente é Professora Assistente Doutora da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara (FCLAr/UNESP). Tem experiência na área de Administração e atua, principalmente, nos seguintes temas: Gestão de Pequenas Empresas, Estratégia, Marketing e Comunicação Pública.

### **Carla Maria Schmidt**

Pós-Doutora em Administração pela FURB (2014). Doutora em Administração pela FEA/ USP (2010) e Mestre em Administração pela FURB (2006). Possui Graduação em Secretariado Executivo pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (2003). Atualmente é professora efetiva da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, atuando no curso de Graduação em Secretariado Executivo e nos cursos de Pós-Graduação: Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio e Mestrado em Ciências Ambientais. Desenvolve pesquisas nas áreas de Administração, Economia e Secretariado com ênfase em Redes, Ações Coletivas e Empreendedorismo.

### **Cecilia Toledo Hernández**

Possui graduação em Engenharia Industrial pela Universidade Central das Villas (1988), mestrado em Gestão dos Recursos Humanos pelo Instituto Superior Politecnico Jose Antonio Echeverria (1996) e doutorado em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual de São Paulo (2010). Atualmente é professor adjunto do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase na Gestão da Produção atuando principalmente nos seguintes temas: logística reversa, Analytic Hierarchy Process (AHP), Analytic Network Process (ANP), tomada de decisão com múltiplos critérios, métodos e processos, ergonomia, empreendedorismo e arranjo físico.

### **Cristian Rebonatto**

Contador, Especialista em Gestão Estratégica e Controladoria pela UnoChapecó. Sócio Administrador do escritório Agilizze Assessoria Contábil, na prestação serviços de contabilidade e consultoria somente para Micro e Pequenas Empresas. Possui experiência na área Administrativa, Contabilidade para Micro e Pequenas empresas e Gestão de escritório contábil.

### **Daiane Horácio**

Graduada em Ciências Contábeis pelo Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo- IESA (2005). Pós graduada em Docência para o Ensino Superior do IESA, Santo Ângelo, RS e Mestra em Gestão Estratégica das Organizações pela URI Santo Ângelo, RS. Docente no curso de Ciências Contábeis na CNEC Santo Ângelo, Contadora.

### **Daniel Piffer de Oliveira**

Graduado em Administração pela Universidade de Passo Fundo (2017). Experiência em vendas, marketing e gestão na Empresa Nostra Casa Móveis de Tapejara/RS, na qual é sócio proprietário.

### **Daniela Di Domenico**

Possui Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ) (2010). Mestrado em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau (FURB) (2012). Especialista em Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável pelo Centro Universitário Internacional (2016). Contadora CRC/SC. Atualmente é Professora Titular na Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ). Tem experiência na área da Contabilidade, com ênfase em Contabilidade e Gestão Ambiental, atuando principalmente nas seguintes áreas: Responsabilidade Socioambiental, Contabilidade da Gestão Ambiental, Contabilidade Internacional e Indicadores de Desempenho. Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Controle de Gestão e Desenvolvimento (UNOCHAPECO).

### **David Basso**

Doutor em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI).

### **Débora Eleonora Pereira da Silva**

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso, Especialização em Gerenciamento de Empresas de Turismo (UFS) e em Qualidade e Produtividade (UFBA), mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco. Professora Associada da Universidade Federal de Sergipe (UFS) dos cursos de graduação (presencial e a distância) e do mestrado em Administração. Ocupa, atualmente, o cargo de Diretora do Centro Ciências Sociais Aplicadas (CCSA), além da passagem pela Coordenação de Curso e da Comissão Permanente do Pessoal Docente (CPPD). Atua nas seguintes áreas: gestão da inovação e em serviços, gestão de qualidade, turismo e gestão da produção e operações, logística.

### **Dilson Trennepohl**

Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI).

### **Diná Vieira de Matos**

Graduada em Administração com Habilitação em Marketing pela FACULDADE ESTÁCIO DE SERGIPE (2011). Pós-Graduada em Gestão Empresarial pela Faculdade São Luis de França (2014). Mestranda do Programa de Ciência da Propriedade Intelectual (PPGPI) da Universidade Federal de Sergipe. Pós-Graduada em Didática e Metodologia do Ensino Superior pela Faculdade São Luis de França. Tem experiência na área de Administração, Empreendedorismo, Inovação e Gestão Empresarial. Entre abril/2012 e março/2014 atuou em campo como Agente Local de Inovação (ALI), bolsista do CNPQ no Programa ALI do SEBRAE/SE, acompanhando e incentivando Micro e Pequenas Empresas a implantar inovações. Atualmente atua como Agente de Orientação Empresarial no Programa Negócio a Negócio do SEBRAE/SE prestando orientação personalizada a MicroEmpreendedores Individuais e Microempresas com o objetivo de promover a melhoria na gestão destes negócios. Interesse em pesquisa nos seguintes temas: Empreendedorismo, Inovação, Sistema de Inovação, Propriedade Intelectual, Estratégias Empresariais e Gestão Empresarial.

### **Edmundo Escrivão Filho**

Possui graduação em Administração de Empresas pelo Centro de Ensino Superior de São Carlos (1978), graduação em Ciências Contábeis pelo Centro de Ensino Superior de São Carlos (1979) e graduação em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (1980). É mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1987), doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1995), especialista em Administração Hoteleira pela Faculdade SENAC de Turismo e Hotelaria de Águas de São Pedro (2005) e Livre-Docente em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (2006). Atualmente é professor Associado 3 do Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) da Universidade de São Paulo (USP). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Pequenas Empresas, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de pequenas empresas; especificidades da pequena empresa; trabalho do dirigente da pequena empresa; criação, mortalidade e sucesso de pequenas empresas; planejamento estratégico na pequena empresa. Coordenador do Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa - GEOPE.

### **Fabiane Debora Wathier**

Pós graduanda em Gestão de Marketing e Comunicação - SETREM. Bacharel em Administração pela Sociedade Educacional de Três de Maio- SETREM. Atualmente, atua na área de Gestão de Varejo como Gerente Trainee. Interesse na Área de Marketing, e Gestão de Organizações.

### **Fernanda Cristina Sanches**

Doutoranda em Educação (UEM). Mestre em Ciências Ambientais (Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE). Bacharel em Secretariado Executivo (UNIOESTE). Tecnóloga em Marketing (UNINTER). Atua como docente colaboradora do curso de Secretariado Executivo da UNIOESTE. Membro do Grupo de Pesquisa em Secretariado Executivo Bilingue (GPSEB - UNIOESTE) e do Grupo de Estudos e Pesquisas em Escola, Família e Sociedade (UEM). Sócia efetiva da Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado (ABPSEC). Editora-chefe do periódico científico Revista Expectativa. Dedicar-se a atividades de docência no ensino superior e desenvolve pesquisas e palestras nas áreas de Secretariado Executivo, Pesquisa e Metodologia Científica, Criatividade e inovação, Educação e Gestão Ambiental, Turismo rural, Gestão e Sustentabilidade.

### **Gustavo Passos Fortes**

Mestre e Graduado em Administração de Empresas na Universidade Federal de Sergipe (2017), linha de pesquisa Empreendedorismo e Pequenas Empresas. Professor Assistente lotado no ICSA - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará - UNIFESSPA. Atuação como Agente Local de Inovação CNPQ/SEBRAE (2012-2014) e consultor e instrutor credenciado ao SEBRAE/SE na Área de Planejamento empresarial: Sub-área Planejamento estratégico e Diagnóstico empresarial (2015-2017). Com experiência na área de Administração, no setor comercial, financeiro, empreendedorismo e Inovação e consultorias diversas. Interesse em pesquisa no tema empreendedorismo, inovação e estratégias empresariais.

### **Hermani Magalhães Olivense do Carmo**

Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho (SP), mestre em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Alagoas (2012), possui graduação em Ciências Econômicas (Ufal - 2004) e especialização em Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário de Volta Redonda (2006). Atuando como professor assistente da Ufal, Unidade Santana do Ipanema.

### **Idineia Bressan**

Graduada em Administração, Pós-graduada em Logística e Gestão pela UPF-RS e Mestre em Estudos de Gestão Pela UMINHO-PT. Desenvolve pesquisas em gestão, cadeias produtivas e eco inovação. Atualmente é docente e coordenadora dos cursos de Gestão na Faculdade Católica de Mato Grosso FACCOMT.

### **João Nilson da Rosa**

Professor da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), Mestre em Desenvolvimento Regional na UNIJUI (Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul); Economista, Pós-graduado em Administração financeira Contábil e Controladoria na UNIVEL (Universidade de Cascavel - PR); MBA em Gestão Empresarial com ênfase em Agribusiness na FGV/RJ; Professor convidado de diversas instituições de ensino superior no Brasil; Consultor empresarial da APEX BRASIL (Agência de Promoção de Exportação) MDIC/UNIJUI. Auditor e consultor independente em projetos estruturais em organizações empresariais.

### **João Paulo Gardelin**

É mestre em administração pela Universidade do Vale do Itajaí (2010), especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade IDEAU (2007) e em Gestão Pública Municipal pela UFSC (2013). Graduado em Administração pela Universidade de Passo Fundo (2004). Atualmente administrador de empresa em Tapejara, RS e professor na Faculdade de Economia, Administração e Contábeis da Universidade de Passo Fundo (UPF). Coordenador adjunto do curso de Administração no campus Lagoa Vermelha e representante do CRA/RS na UPF.

### **José Valdemir Muenchen**

Mestre em Economia Aplicada pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq/USP).

### **Laerte Kerbes**

Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal da Fronteira Sul (2016). Tem experiência em Administração com ênfase em empreendedorismo e Administração Financeira. Atualmente é pós-graduando de MBA em finanças pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ.

### **Leandro Politelo**

Mestrado em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau (FURB) (2013). Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau (2011). Professor Substituto na Universidade Regional de Blumenau desde 2016. Professor de Graduação na Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ de 2014 a 2015. Professor universitário na Uniasselvi em 2013. Contador com registro no CRC/SC. Premiado como primeiro colocado no Exame de Suficiência do CRC/SC - Edição 2012/1. Premiado em 2015 e em 2013 com o Prêmio Excelência e Qualidade Brasil para a categoria Profissional do Ano na área de contabilidade. Artigos premiados como melhor artigo da área no Congresso USP de Controladoria e Contabilidade de 2013. Autor de artigos publicados em periódicos e congressos científicos. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Ciências Contábeis. Atua em Contabilidade Societária e normas internacionais de contabilidade, auditoria das demonstrações contábeis e de controles internos, revisão tributária, obrigações acessórias, avaliação de empresas, análises econômico-financeiras e reorganizações societárias.

### **Loana Wollmann Taborda**

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria. Especialista em Engenharia e Gestão da Produção pela Sociedade Educacional Três de Maio. Graduação em Engenharia de Produção. Professora Ensino Superior na Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM. Atuação no Planejamento e Controle da Produção, com ênfase em Sequenciamento da Produção, e em Sistema de Gestão da Qualidade.

### **Magda Letícia Strauss Foesch**

Pós graduanda em MBA em Gestão de Cooperativas pela Universidade Regional - Unijuí. Bacharel em Administração pela Sociedade Educacional de Três de Maio- SETREM. Destaque Acadêmico Bacharel em Administração. Atualmente, atua na área de caixa, cobrança e assistente de crédito. Interesse na Área Financeira, e Gestão de Organizações.

### **Marcellus Henrique Rodrigues Bastos**

Mestre em Administração - MPA Mestrado Profissional em Administração - PPGA- UFF, pela Universidade Federal Fluminense (2013-2015). Bacharel em Administração pela Universidade Federal Fluminense (2010) e Bacharel em Relações Públicas pelo Centro Universitário de Barra Mansa (2005), Pós graduado - MBA em marketing empresarial pela Universidade Federal Fluminense (2009), Pós graduando em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal Fluminense (2014), Formado Empreendedorismo pela Universidade Federal Fluminense(2014). bolsista- agente local de inovação - ALI- campo - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio de Janeiro no período de 2012 a 2014. Tutor-professor pelo CEDERJ - UFF à 5 anos onde monitora a disciplina de administração estratégica. Professor substituto pela UFF no período de 2013 a 2014 ,onde ministrou aulas de Organização, sistemas e metodos, Gestão de processos, Metodologia de Pesquisa , administração estratégica e estratégia empresarial. Atualmente é professor do CEFET /RJ - campus Valença , onde responde pelas disciplinas de Organização, sistemas e métodos, Gestão da produção, Metodologia da pesquisa, Administração de sistemas logísticos e Gestão empreendedora. As áreas de pesquisa e de atuações de interesse cercam os seguintes temas: Modelos de tomada de decisão empreendedoras, influências sócio-econômicas regionais empreendedoras, formação acadêmica e inovação empreendedora, cultura empreendedora, empreendedorismo social e influências sociais ao desenvolvimento empreendedor.

### **Mariangela de Fatima Alves Tassi**

Formação em Gestão em Negócios Imobiliários e especialista em MBA em Gestão de Recursos Humanos. Bacharel em Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul (2016). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Recursos Humanos. Atualmente é chefe do departamento de aposentadorias, pensões e exonerações da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Fronteira Sul (servidor público). Participa do grupo de pesquisa Gestão Universitária em Foco da UFFS.

### **Marise Schadeck**

Possui graduação em LETRAS pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (1988), graduação em Administração pela Universidade Paulista (2014), especialista em Língua espanhola, Gestão de Pessoas e Gestão Ambiental. É mestra em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (2014). Atua como consultora do SENAI- Serviço Nacional De Aprendizagem Industrial. Foi professora no Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo. Tem experiência na área de Letras, com ênfase em idiomas, atuando principalmente nos seguintes temas: empreendedorismo, cultura, gestão do terceiro setor, gestão ambiental, gestão de pessoas, espanhol, marketing, economia, cultura organizacional, segurança do trabalho, língua portuguesa e linguística. Coordenadora do MBA: Gestão de pessoas: rotinas trabalhistas e legislação. Atualmente é professora no INCADE, Posadas-Argentina, e no ISLV. Pesquisadora do Grupo de Estudos e Pesquisas em Organizações, Gestão e Aprendizagem - GEPOG- Unijui-RS



### **Michelle Oliveira do Espírito Santo Corsino**

Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - Escola de Administração e Negócios(ESAN). Graduada em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus do Pantanal, MBA em Gestão de Projetos pela Universidade Anhanguera Uniderp . Atualmente trabalha na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Três Lagoas, no cargo efetivo de Administradora, sendo nomeada como Coordenadora Administrativa deste Campus desde janeiro/2016. Trabalhou no período de 07/2012 a 07/2013 na Prefeitura Municipal de Corumbá/MS, no cargo efetivo de Gestora de Atividades Organizacionais, sendo também nomeada pela Portaria Municipal nº 450 de 03/04/2013 como Agente de Desenvolvimento Local do Município de Corumbá/MS, função prevista na Lei Federal 123/2006. Atuou nos anos de 2012 e 2013 como Instrutora das disciplinas: Administração Geral e Aplicada, Gestão de Pessoas, Gestão de Processos Produtivos e Qualidade na FATEC SENAI Corumbá/MS. Possui experiência nas áreas de Empreendedorismo, Desenvolvimento Local, Gestão de Pessoas e Administração Pública

### **Moacir Francisco Deimling**

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil(2014). Professor do magistério Superior da Universidade Federal da Fronteira Sul , Brasil."

### **Mônica Da Pieve Antunes**

Possui graduação em Administração com habilitação em Comércio Exterior pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (2002) e Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (2005). Possui experiência como Analista de exportação pela Cotrijuí, coordenadora do curso de Administração pela Unilasalle e como coordenadora de Estágios do curso de Administração da Faculdade de Administração da Associação Brasiliense de Educação. Atualmente é docente do curso de Administração na Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo.

### **Nilvane Boehm Manthey**

Professora do Instituto Federal de Santa Catarina- IFSC. Doutoranda pelo Centro de Ciências Sócio econômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. Possui Mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, Pós Graduação em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas -FGV, e graduação em Administração com ênfase em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: Empreendedorismo, Gestão da Inovação, Aprendizagem Organizacional.

### **Rafaela Raffaelli**

Formada em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí.

### **Renata Batista Amorim**

Ciências Econômicas. Especialização em Gestão Financeira e de Custos.

### **Roosiley dos Santos Souza**

Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE), com período de estágio doutoral na Universidade de Lisboa - Instituto de Economia e Gestão - Lisbon School of Economics and Management, Mestre em Desenvolvimento Local e Especialista em Sistemas de Informações Gerenciais pela Universidade Católica Dom Bosco. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Professora adjunta na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/Campus do Pantanal/Curso de Administração/Curso de Ciências Contábeis/Curso de Sistemas de Informações. Professora permanente do Programa de Pós-graduação Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da ESAN/UFMS. Professora do Curso de Especialização MBA Gestão de Negócios - Campus Naviraí/UFMS. Associada e Membro da Diretoria da Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - ANEGEPE biênio 2016 - 2018, ocupando cargo de tesoureira; Membro do Conselho Municipal de Defesa do Meio Ambiente do Município de Ladário (MS) biênio 2016 - 2018, representando a UFMS conforme Decreto nº 3.063/2016. Membro da Comissão de Ensino Superior do Conselho Regional de Administração CRA/MS. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: Empreendedorismo, Intenção Empreendedora, Perfil Empreendedor, Educação para o Empreendedorismo, Inovação, Desenvolvimento Local. Também reúne experiência na organização de eventos científicos, na participação em bancas de trabalhos de qualificação e de conclusão de mestrado, como parecerista na avaliação de artigos científicos em periódicos indexados, nas áreas de Administração.

### **Sabrina do Nascimento**

Pós-doutoranda em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (2017), Doutorado em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí (2015), Mestrado em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau (2010) e Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina (2007). Atualmente é Coordenadora do curso de Ciências Contábeis da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) e também Coordenadora de pesquisa dos cursos de Ciências Contábeis e Comércio Exterior (UNOESC). Atuando em pesquisas voltadas principalmente nas áreas de empreendedorismo, contabilidade gerencial e educação.

### **Sabrina Emmelly Pecini da Silva**

Graduada em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) e, atualmente, estudante do curso de Pós-Graduação em Gestão e Perícia Ambiental pela mesma instituição. Atuou na época da graduação no grupo de pesquisa científica, com foco na área do Empreendedorismo e em Gestão Ambiental e Sustentabilidade, com artigos e participações em Congressos na área.

### **Sady Mazzioni**

Doutor em Ciências Contábeis e Administração (2015) e mestre em Ciências Contábeis pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (2005) pela FURB. Especialista em Controladoria e Finanças (1999), Docência na Educação Superior (2009), Gestão e Liderança Universitária (2010) e MBA em Normas Internacionais de Contabilidade (2012). Bacharel em Ciências Contábeis (1993). Exerceu o cargo de Vice-Reitor de Administração da Unochapecó no quadriênio 2008-2011. Atualmente é Diretor da Área de Ciências Sociais Aplicadas e Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Comunitária da Região de Chapecó, atuando como docente na graduação, especialização e no mestrado. Possui experiência na área da Contabilidade, Administração e gestão universitária, atuando principalmente nos seguintes temas: responsabilidade social das organizações, controladoria, contabilidade para usuários externos e metodologia da pesquisa. Atua como avaliador de artigos para diversos periódicos nacionais.

### **Silvana Dalmutt Kruger**

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Comunitária Regional de Chapecó (2000), Pós-Graduação em Gerência da Qualidade dos Serviços Contábeis (2002) e Contabilidade Gerencial Estratégica (2010). Mestra em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina- UFSC (2012) e cursando o Doutorado em Contabilidade pela UFSC (2014). Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis da Unochapecó (2017). Com experiência profissional nas áreas Administrativa e Gerencial. Atua na graduação como docente desde 2004 com as seguintes disciplinas: Contabilidade Introdutória, Gerencial, Teoria da Contabilidade, Contabilidade de Negócios Agroindustriais, Projeto de Pesquisa e Trabalho de Conclusão de Curso. Atua em cursos de pós-graduação em disciplinas de Contabilidade Gerencial, Controladoria, Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, Contabilidade Societária com ênfase em Ativos Biológicos. Participante do Grupo de Pesquisa Controle de Gestão e Desenvolvimento (UNOCHAPECÓ) e do Grupo NEMAC- Núcleo de Estudos sobre Meio Ambiente e Contabilidade (UFSC).

### **Sílvio Parodi Oliveira Camilo**

Doutor em Administração e Turismo. Mestre em Administração e Negócios. Administração de Empresas. Ciências Contábeis. Ciências Jurídicas e Sociais. Ciências Econômicas. Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Social-PPGDS-UNESC

### **Tiago Reginaldo Zagonel**

Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). Doutorando em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

### **Vanderlei Bourscheidt**

Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal da Fronteira Sul (2016). Especialista em Administração Estratégica pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci (2017). Tem experiência em Administração com ênfase em Administração de Finanças Públicas.

Atualmente é Servidor Público Municipal no cargo de Tesoureiro da Prefeitura Municipal de Coronel Freitas - SC.

### **Vanessa Balbinot Hunger**

Formada em administração pela Universidade Federal do Estado de Mato Grosso (UFMT), onde desenvolveu estágio acadêmico na área de compras e almoxarifado. Desde sua formação, atua como gerente junto à loja de departamentos Eliane Center, responsável por toda parte administrativa relacionada à mesma, onde colabora na área de controle e gestão de equipe, elaboração de relatórios gerenciais para controle e gestão de pessoas, compras e processos operacionais, assim como condução de reuniões internas. Responsável pela assessoria aos sócios-diretores da empresa.

### **Wilciney José Villan**

Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico. Administração de Empresas. Graduando em Ciências Econômicas.

### **Willian Luan Rodrigues Pires**

Graduado em administração e mestrando em economia pela Universidade Federal de Mato Grosso. Participa nas linhas de pesquisa em Gestão, eficiência energética e desenvolvimento regional e sustentável.

### **Zélia Maria Mirek**

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), licenciatura em Pedagogia pela Universidade Federal de Pelotas (UFPeL), Especialista em Gestão Estratégica de Organizações pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), Especialista em Contabilidade Avançada pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), MBA em Gestão Educacional pela Campanha Nacional de Escolas da Comunidade (CNEC), Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Doutorado em Administração pela Facultad de Ciencias Economicas da Universidad Nacional de Misiones, Misiones, Argentina. Ingressou no magistério superior no ano de 2000, como Professora dos cursos de Ciências Contábeis e Administração do Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo, RS, ministrando as disciplinas de Análise de Investimentos, Teoria da Contabilidade, Ética e Legislação Profissional e Laboratório de Práticas Contábeis, Contabilidade Geral, Contabilidade Avançada, Contabilidade Tributária, Ambiental e de Empresas Diversas. Em 2011 implantou o Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal possibilitando ao aluno um maior contato com a prática profissional. Empresária Contábil, possui 29 anos de atuação no ramo da Contabilidade, da Auditoria e Perícia Contábil.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-93729-30-0



9 788593 729300