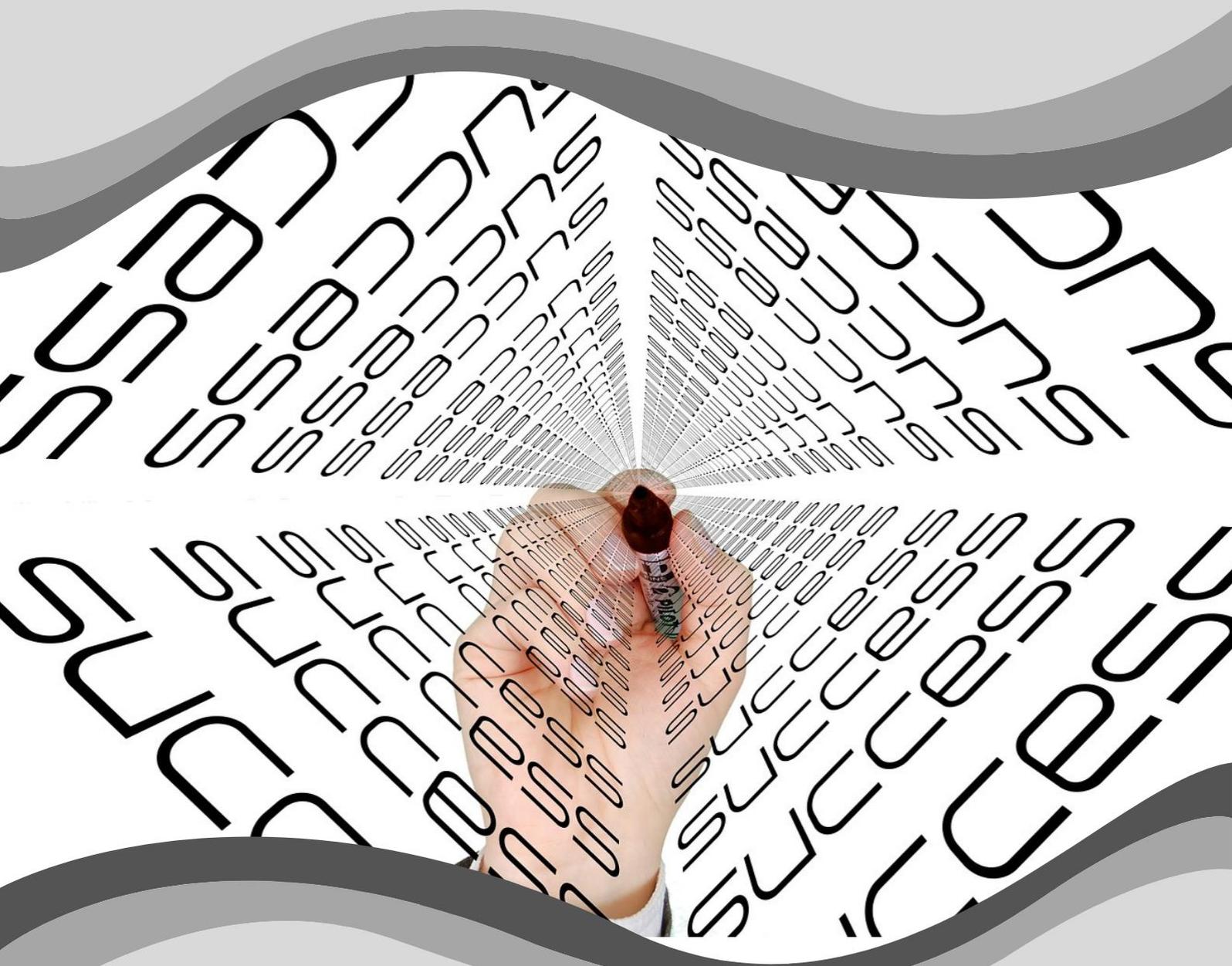


ADMINISTRAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

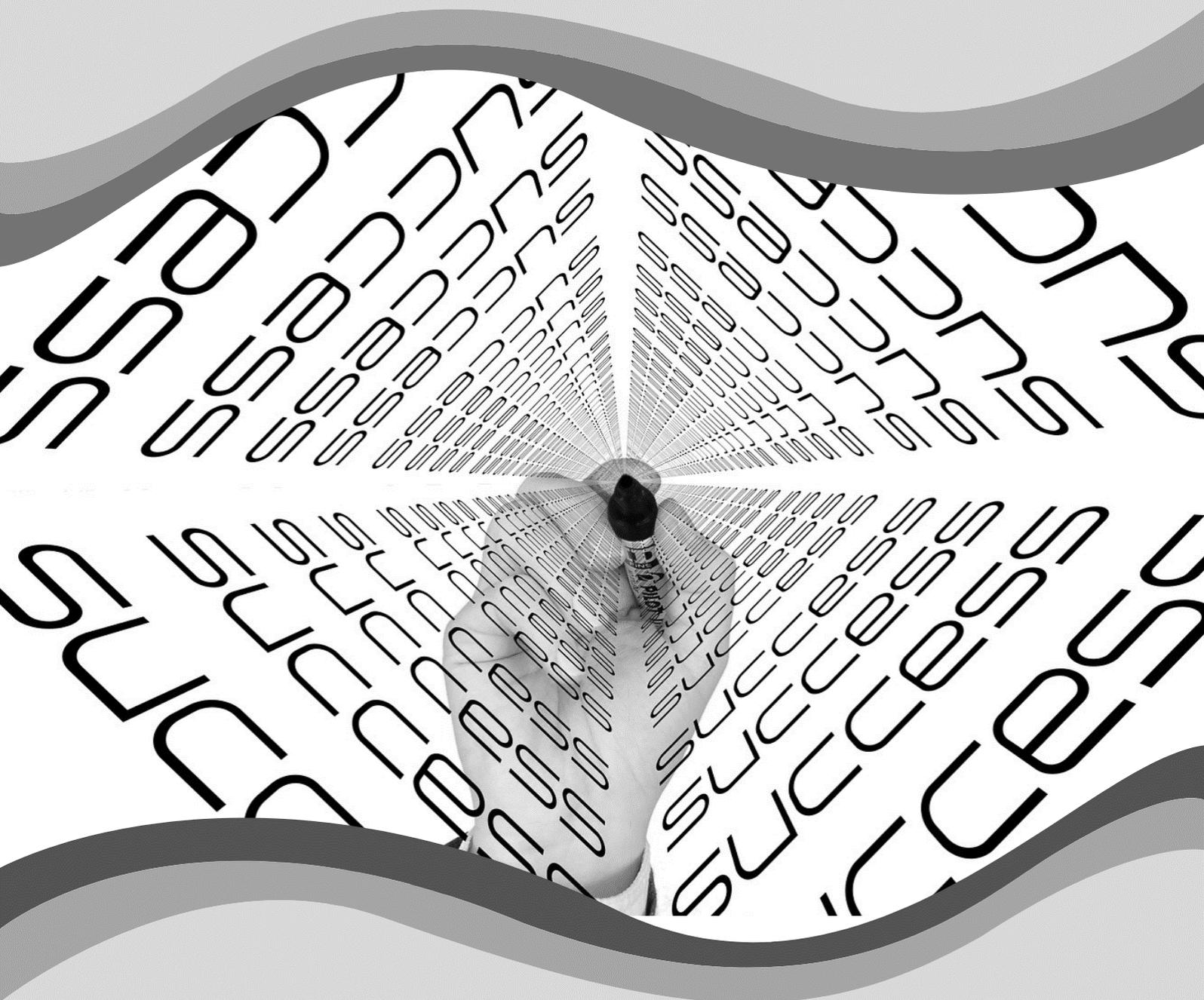
TEMAS EMERGENTES E APLICAÇÕES



ORGANIZADOR
GUSTAVO HENRIQUE SILVA DE SOUZA

ADMINISTRAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

TEMAS EMERGENTES E APLICAÇÕES



ORGANIZADOR
GUSTAVO HENRIQUE SILVA DE SOUZA

2021 - Editora Amplla

Copyright © Editora Amplla

Editor Chefe: Leonardo Pereira Tavares

Design da Capa: Editora Amplla

Projeto Gráfico: Editora Amplla

Diagramação: Higor Costa de Brito

Administração e empreendedorismo: temas emergentes e aplicações contemporânea está licenciado sob CC BY 4.0.



Esta licença exige que as reutilizações deem crédito ao criador. Ele permite que os reutilizadores distribuam, remixem, adaptem e construam o material em qualquer meio ou formato, mesmo para fins comerciais.

O conteúdo da obra e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, não representando a posição oficial da Editora Amplla. É permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores. Todos os direitos para esta edição foram cedidos à Editora Amplla.

ISBN: 978-65-88332-47-4

DOI: 10.51859/amplla.aet474.1121-0

Editora Amplla

Campina Grande – PB – Brasil

contato@ampllaeditora.com.br

www.ampllaeditora.com.br

CONSELHO EDITORIAL

Andréa Cátia Leal Badaró – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Andréia Monique Lermen – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Antonieile Silvana de Melo Souza – Universidade Estadual do Ceará
Bergson Rodrigo Siqueira de Melo – Universidade Estadual do Ceará
Bruna Beatriz da Rocha – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Caio César Costa Santos – Universidade Federal de Sergipe
Carina Alexandra Rondini – Universidade Estadual Paulista
Carla Caroline Alves Carvalho – Universidade Federal de Campina Grande
Carlos Augusto Trojaner – Prefeitura de Venâncio Aires
Carolina Carbonell Demori – Universidade Federal de Pelotas
Cícero Batista do Nascimento Filho – Universidade Federal do Ceará
Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Daniela de Freitas Lima – Universidade Federal de Campina Grande
Denise Barguil Nepomuceno – Universidade Federal de Minas Gerais
Dylan Ávila Alves – Instituto Federal Goiano
Edson Lourenço da Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
Elane da Silva Barbosa – Universidade Estadual do Ceará
Érica Rios de Carvalho – Universidade Católica do Salvador
Gilberto de Melo Junior – Instituto Federal do Pará
Higor Costa de Brito – Universidade Federal de Campina Grande
Italan Carneiro Bezerra – Instituto Federal da Paraíba
Ivo Batista Conde – Universidade Estadual do Ceará
Jaqueline Rocha Borges dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Jessica Wanderley Souza do Nascimento – Instituto de Especialização do Amazonas
João Henriques de Sousa Júnior – Universidade Federal de Santa Catarina
João Manoel Da Silva – Universidade Federal de Alagoas
João Vitor Andrade – Universidade de São Paulo
Joilson Silva de Sousa – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
José Cândido Rodrigues Neto – Universidade Estadual da Paraíba
Jose Henrique de Lacerda Furtado – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Josenita Luiz da Silva – Faculdade Frassinetti do Recife
Josiney Farias de Araújo – Universidade Federal do Pará
Karina de Araújo Dias – SME/Prefeitura Municipal de Florianópolis
Laíze Lantyer Luz – Universidade Católica do Salvador
Lindon Johnson Pontes Portela – Universidade Federal do Oeste do Pará
Lucas Capita Quarto – Universidade Federal do Oeste do Pará
Lúcia Magnólia Albuquerque Soares de Camargo – Unifacisa Centro Universitário
Luciana de Jesus Botelho Sodrê dos Santos – Universidade Estadual do Maranhão
Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Luiza Catarina Sobreira de Souza – Faculdade de Ciências Humanas do Sertão Central
Manoel Mariano Neto da Silva – Universidade Federal de Campina Grande
Marcelo Alves Pereira Eufrazio – Centro Universitário Unifacisa
Marcelo Williams Oliveira de Souza – Universidade Federal do Pará
Marcos Pereira dos Santos – Faculdade Rachel de Queiroz
Marcus Vinicius Peralva Santos – Universidade Federal da Bahia
Marina Magalhães de Moraes – Universidade Federal de Campina Grande
Nadja Maria Mourão – Universidade do Estado de Minas Gerais
Natan Galves Santana – Universidade Paranaense
Nathalia Bezerra da Silva Ferreira – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte
Neide Kazue Sakugawa Shinohara – Universidade Federal Rural de Pernambuco
Neudson Johnson Martinho – Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Mato Grosso
Patrícia Appelt – Universidade Tecnológica Federal do Paraná



Paulo Henrique Matos de Jesus – Universidade Federal do Maranhão
Rafael Rodrigues Gomides – Faculdade de Quatro Marcos
Reângela Cíntia Rodrigues de Oliveira Lima – Universidade Federal do Ceará
Rebeca Freitas Ivanicska – Universidade Federal de Lavras
Renan Monteiro do Nascimento – Universidade de Brasília
Ricardo Leoni Gonçalves Bastos – Universidade Federal do Ceará
Rodrigo da Rosa Pereira – Universidade Federal do Rio Grande
Sabrynna Brito Oliveira – Universidade Federal de Minas Gerais
Samuel Miranda Mattos – Universidade Estadual do Ceará
Shirley Santos Nascimento – Universidade Estadual Do Sudoeste Da Bahia
Silvana Carlotto Andres – Universidade Federal de Santa Maria
Silvio de Almeida Junior – Universidade de Franca
Tatiana Paschoalette Rodrigues Bachur – Universidade Estadual do Ceará
Telma Regina Stroparo – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Thayla Amorim Santino – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Virgínia Maia de Araújo Oliveira – Instituto Federal da Paraíba
Virginia Tomaz Machado – Faculdade Santa Maria de Cajazeiras
Walmir Fernandes Pereira – Miami University of Science and Technology
Wanessa Dunga de Assis – Universidade Federal de Campina Grande
Wellington Alves Silva – Universidade Estadual de Roraima
Yáscara Maia Araújo de Brito – Universidade Federal de Campina Grande
Yasmin da Silva Santos – Fundação Oswaldo Cruz
Yuciara Barbosa Costa Ferreira – Universidade Federal de Campina Grande



2021 - Editora Ampla

Copyright © Editora Ampla

Editor Chefe: Leonardo Pereira Tavares

Design da Capa: Editora Ampla

Projeto Gráfico: Editora Ampla

Diagramação: Higor Costa de Brito

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sueli Costa CRB-8/5213

Administração e empreendedorismo [livro eletrônico]: temas emergentes e aplicações / organização Gustavo Henrique Silva de Souza. - Campina Grande : Editora Ampla, 2021. 284 p.

Formato: PDF

ISBN: 978-65-88332-47-4

1. Processos gerenciais 2. Gestão 3. Financiamento
4. Crowdfunding I. Souza, Gustavo Henrique Silva de
II. Título.

CDD-658.4

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração : Gerência 658.4

Editora Ampla
Campina Grande – PB – Brasil
contato@amplaeditora.com.br
www.amplaeditora.com.br

PREFÁCIO

Nos dias atuais, a administração (de empresas ou pública) tem assimilado conceitos e características de natureza empreendedora, que levam a mudanças de paradigmas dentro da própria área do conhecimento. Nesse limiar, a administração e o empreendedorismo se tornaram indissociáveis não apenas a nível acadêmico, mas na prática gerencial cotidiana. Com efeito, esse cenário chama a atenção dos pesquisadores e, cada vez mais, estudos são desenvolvidos com o foco em novas aplicações do conhecimento gerencial.

É pensando nessa indissociabilidade, que este livro surge. Organizado em duas partes, o livro traz 15 capítulos que abordam temas extremamente atuais e emergentes que partem, ora de uma compreensão macro, ora de uma compreensão micro dos fenômenos que impactam diretamente as organizações, passando por temas, como: perfil empreendedor, liderança, pandemia, gestão estratégica, gestão de serviços, gestão de pessoas, gestão pública.

A esse respeito, as implicações da pandemia da COVID-19 para as organizações e o mercado também ganham espaço contundente nesta obra, frente a uma série de rápidas mudanças que tornaram a gestão significativamente desafiadora neste ambiente complexo e instável.

A obra foi concebida para ser utilizada, principalmente, por estudantes, professores, pesquisadores das subáreas ligadas às Ciências Sociais Aplicadas, mais enfaticamente a Administração. Apesar disso, empresários e gestores perceberão que podem se beneficiar de modo contundente desta obra, uma vez que são trazidas temáticas das mais diferentes ordens e cujo dimensionamento está na aplicabilidade prática da gestão empreendedora.

Na primeira parte, “Discussões em Empreendedorismo”, abordam-se questões relacionadas conceitualmente e empiricamente ao empreendedorismo e à inovação, compreendendo o contexto empresarial e mercadológico em 7 capítulos.

O Capítulo 1, “Barreiras e Facilitadores ao Empreendedorismo: Aspectos Teóricos e Instrumentação”, apresenta uma medida psicométrica inédita que mapeia a capacidade de desenvolvimento empreendedor individual a partir da identificação das principais barreiras (inibidores) e facilitadores (incentivadores). A ferramenta

demonstra aplicabilidade para a realização de novas pesquisas e também fornece um mapeamento fidedigno do perfil empreendedor, considerando variáveis comportamentais e contextuais.

O Capítulo 2, “Aversión Al Riesgo de Fracasar al Emprender un Negocio en México: Un Acercamiento con algunos Factores Educativos” (em tradução livre, Aversão ao Risco de Fracassar ao abrir um Negócio no México: Uma abordagem com alguns Fatores Educacionais), traz um estudo desenvolvido no México que relaciona a baixa escolaridade, a falta de acesso à educação e, conseqüentemente, a dificuldade de inserção no mercado de trabalho como condicionantes para a intenção de empreender. Trazendo dados demográficos e socioeconômicos, o estudo contribui com uma discussão extremamente pertinente para a compreensão do empreendedorismo por necessidade e seu impacto direto no desenvolvimento produtivo local – um cenário muito semelhante ao contexto brasileiro.

O Capítulo 3, “A Importância da Gestão em Tempos de Crises: Uma Reflexão sobre a Pandemia da Covid-19”, trata de uma temática emergente e, por meio de uma interessante revisão de literatura, destaca práticas e ações a nível gerencial que impactam diretamente a vida nas organizações no momento pandêmico.

Nos Capítulos 4 e 5, “Financiamento para Inovação: Pontos Positivos e Negativos do *Crowdfunding*” e “Financiamento da Inovação por Meio do *Crowdfunding*: Fatores de Sucesso”, descrevem os principais pontos (positivos e negativos) da prática de financiamentos coletivos ou *crowdfunding*, por meio de uma análise focada na inovação tecnológica. Os capítulos trazem contribuições principalmente para micro e pequenas empresas que atuam com inovação e necessitam superar dificuldades de acesso a recursos financeiros.

No Capítulo 6, “Empresas Familiares: Gestão e Características Empreendedoras em Tempos de Pandemia da COVID-19”, tem-se um levantamento com gestores de empresas familiares, em que são discutidas as relações gerenciais e sociais com implicação direta no cotidiano organizacional, com um enfoque direto neste tipo de organização. Além disso, é um estudo extremamente atual, pois traz uma contextualização sobre os desafios e impactos da Pandemia da COVID-19 no mundo empresarial.

O Capítulo 7, “A Liderança Feminina nas Organizações de Trabalho: Desafios e Construções Sociais”, traz uma importante discussão sobre a igualdade de gênero e os desafios que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho e no mundo empresarial. Por meio de uma pesquisa empírica, o capítulo aponta para uma profunda reflexão sobre o enfrentamento à desigualdade que envolve, de maneira coletiva, diversas áreas do conhecimento, instâncias e organizações sociais e educacionais.

Fechando a primeira parte do Livro, o Capítulo 8, “Emergencia de Nuevos Modelos de Gestión Estratégica” (em tradução livre, Surgimento de Novos Modelos de Gestão Estratégica), embarca em uma análise teórica visando responder à seguinte questão: quais novas perspectivas e modelos de gestão estratégica estão surgindo para dar suporte ao desenvolvimento das empresas na atualidade? Dentro dessa perspectiva, tem-se um estudo que discute e reflete sobre o dinamismo e a complexidade dos ambientes social, econômico, tecnológico e natural, compreendendo a influência destes ambientes nas formas de gestão e de empreendedorismo.

Na segunda parte, “Processos Gerenciais e Administrativas em Foco”, este livro aborda questões relacionadas às técnicas e ferramentas gerenciais e administrativas que se aplicam às organizações privadas e públicas, compreendendo variadas áreas do ambiente organizacional em 8 capítulos.

No Capítulo 8, “Abordagem de *Servicescape*: Análise e Influência da Experiência do Consumidor em um Ambiente de Serviço”, analisa-se a influência da *servicescape* (ambiente físico onde acontece o serviço) na experiência do consumidor no processo de aquisição do serviço. Por meio de um estudo bibliométrico, o capítulo aprofunda sobre o *servicescape* e sobre o *experienscape*, levando em consideração também o que tem sido produzido academicamente na temática.

O Capítulo 9, “A Importância do Treinamento como Estratégia de Potencialização do Desempenho dos Colaboradores nas Organizações”, faz uma breve análise sobre Treinamento, Desenvolvimento & Educação (TD&E), identificando os fatores que tornam esse processo tão relevante para as organizações, especialmente como estratégia de potencialização do desempenho dos colaboradores. Trazendo alguns conceitos gerais sobre a temática, o capítulo traça uma relação entre o processo de treinamento a nível de gestão de pessoas e o aumento da produtividade e a redução de custos.

O Capítulo 11, “Cultura Organizacional: Uma Revisão Narrativa acerca das Tipologias e Influências na Gestão”, analisa os eventuais impactos que a cultura organizacional perfaz na gestão das organizações. Compreendendo as diversas tipologias culturais existentes, o capítulo oferece uma visão da gestão da cultura organizacional em prol da eficiência e do aumento da produtividade.

No Capítulo 12, intitulado “Aplicação da Teoria das Filas em uma Hamburgueria: Um Estudo de Caso”, descreve uma pesquisa empírica realizada em um restaurante, do tipo hamburgueria, abordando-se a concepção do sistema de filas. O capítulo traz resultados interessantes para a compreensão dos fatores que envolve a gestão de filas dentro um ramo de negócio em extrema expansão no Brasil, que é o mercado de hambúrgueres e lanches.

A partir deste momento, o livro se foca em estudos relacionados à gestão pública, trazendo 3 estudos que, individualmente, abordam a administração a nível municipal, estadual e federal. No Capítulo 13, “A Maturidade da Gestão do Conhecimento na SEAPI – Secretaria da Agricultura, Pecuária e Irrigação do Rio Grande do Sul (RS)”, tem-se um estudo que analisa como a gestão do conhecimento está inserida no ambiente organizacional de uma secretaria de estado, fazendo um paralelo teórico-empírico com o nível de maturidade gerencial. Este capítulo contribui especialmente para o mapeamento da maturidade em gestão do conhecimento em organizações públicas, apresentando ferramentas e técnicas para este tipo de análise.

No Capítulo 14, intitulado “Avaliação dos Processos Gerenciais da Prefeitura de Luis Gomes/RN à Luz do Modelo de Excelência em Gestão Pública”, abordam-se os processos administrativos e de prestação de serviços de uma prefeitura. Neste capítulo, é utilizado um modelo padrão de análise baseado em excelência, cuja principal contribuição está em propor pontos de correção nos processos gerenciais cotidianos e ações estratégicas a serem realizadas para a melhoria da prestação de serviços aos cidadãos.

Dando continuidade aos estudos relacionados à gestão pública, tem-se, por fim, o Capítulo 15, “Pregão Eletrônico nas Aquisições Públicas Federais: Economia e Impactos a Luz da Normativa 03/2011”, que trata do impacto causado na economia creditada ao uso do Pregão Eletrônico, após a implementação da Instrução Normativa nº 3/2011 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Nesse sentido, o capítulo

traz uma análise sobre a teoria dos leilões e a dinâmica do Pregão Eletrônico, à luz das demandas e necessidades da administração pública federal.

Cabe ressaltar que este livro é fruto do esforço de cooperação desenvolvido por pesquisadores de diversas Instituições nacionais e estrangeiras, em que cada estudo apresentado perfaz uma particular contribuição para a área do conhecimento. E embora não se pretenda responder a todas as questões relacionadas à Administração e ao Empreendedorismo, esta obra traz algumas reflexões e discussões atuais que podem, de algum modo, contribuir positivamente com o avanço do conhecimento e incrementar a literatura na área.

Desejo uma boa leitura.

Prof. Gustavo Henrique Silva de Souza
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG)

SUMÁRIO

PARTE 1 – DISCUSSÕES EM EMPREENDEDORISMO

CAPÍTULO I - BARREIRAS E FACILITADORES AO EMPREENDEDORISMO: ASPECTOS TEÓRICOS E INSTRUMENTAÇÃO	12
CAPÍTULO II - AVERSION AL RIESGO DE FRACASAR AL EMPRENDER UN NEGOCIO EN MÉXICO: UN ACERCAMIENTO CON ALGUNOS FACTORES EDUCATIVOS	30
CAPÍTULO III - A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EM TEMPOS DE CRISES: UMA REFLEXÃO SOBRE A PANDEMIA DA COVID-19	47
CAPÍTULO IV - FINANCIAMENTO PARA INOVAÇÃO: PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO <i>CROWDFUNDING</i>	62
CAPÍTULO V - FINANCIAMENTO DA INOVAÇÃO POR MEIO DO <i>CROWDFUNDING</i>: FATORES DE SUCESSO	95
CAPÍTULO VI - EMPRESAS FAMILIARES: GESTÃO E CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19	112
CAPÍTULO VII - A LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO: DESAFIOS E CONSTRUÇÕES SOCIAIS	134
CAPÍTULO VIII - EMERGENCIA DE NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN ESTRATEGICA	147

PARTE 2 – PROCESSOS GERENCIAIS E ADMINISTRATIVAS EM FOCO

CAPÍTULO IX - ABORDAGEM DE <i>SERVICESCAPE</i>: ANÁLISE E INFLUÊNCIA DA EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR EM UM AMBIENTE DE SERVIÇO	173
CAPÍTULO X - A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO COMO ESTRATÉGIA DE POTENCIALIZAÇÃO DO DESEMPENHO DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES	189
CAPÍTULO XI - CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO NARRATIVA ACERCA DAS TIPOLOGIAS E INFLUÊNCIAS NA GESTÃO	201
CAPÍTULO XII - APLICAÇÃO DA TEORIA DAS FILAS EM UMA HAMBURGUERIA: UM ESTUDO DE CASO	212
CAPÍTULO XIII - A MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SEAPI – SECRETARIA DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E IRRIGAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL (RS)	234
CAPÍTULO XIV - AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS GERENCIAIS DA PREFEITURA DE LUIS GOMES/RN À LUZ DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA	250
CAPÍTULO XV - PREGÃO ELETRÔNICO NAS AQUISIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS: ECONOMIA E IMPACTOS A LUZ DA NORMATIVA 03/2011	269



CAPÍTULO I

BARREIRAS E FACILITADORES AO EMPREENDEDORISMO: ASPECTOS TEÓRICOS E INSTRUMENTAÇÃO

DOI: 10.51859/amplla.aet474.1121-1

Gustavo Henrique Silva de Souza ¹

¹ Professor do Eixo Tecnológico de Gestão e Negócios. Líder do Grupo de Pesquisa Práticas da Administração Eupsíquica, Bases do Comportamento Organizacional e Medidas Psicométricas – PAEBCOMP. Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – IFNMG

RESUMO

A mensuração do comportamento empreendedor tem encontrado dificuldades operacionais, uma vez que as ferramentas e instrumentos desenvolvidos até momento não vem apresentando um modelo compatível com diferentes contextos, considerando elementos circunstanciais e comportamentais, demonstrando uma lacuna na literatura em empreendedorismo. Desse modo, preenchendo essa lacuna, este capítulo apresenta o Inventário de Barreiras e Facilitadores ao Empreendedorismo (IBFE), um instrumento de baixo custo e de fácil aplicação, reportando os seus aspectos conceituais e os parâmetros de validade, dimensionalidade e precisão. O IBFE é composto por 8 subescalas independentes que mensuram os seguintes constructos: Intenção de Empreender; Risco; Acesso à Capital; Inovação; Oportunidade; Liderança e Gerenciamento; Rede de Relacionamento; Paixão. Esse instrumento parte da premissa de que o indivíduo se depara com Barreiras e Facilitadores, de ordem comportamental e contextual (fatores sociais, econômicos e ambientais), que podem impelir ou inibir a ação de empreender.

Palavras-chave: Comportamento Empreendedor. Empreendedorismo. Escala. Psicometria.

1. INTRODUÇÃO

Com base no conceito definido por Hisrich, Peters e Shepherd (2014), os empreendedores são indivíduos que desenvolvem coisas novas, com alto valor agregado, e para isso, enfrentam riscos das mais diversas ordens (p.ex., financeiros, sociais e psíquicos) para visando chegar a um determinado objetivo/meta, manifestada em formato de recompensa ou satisfação e também autonomia e independência econômica e social.



Para Peter Drucker (1993), na famosa e pioneira obra “*Innovation and Entrepreneurship*” (em português, Inovação e Empreendedorismo), o empreendedor não é um indivíduo inerte, mas sim, um indivíduo proativo, incomodado com a realidade e o establishment; portanto, se posiciona frente a riscos, restrições e desafios para convertê-los em oportunidades de negócios, visando resultados sociais e financeiros.

Apesar dos estudos mais recentes no mundo inteiro venham tratando e aprofundando sobre o perfil empreendedor sob uma perspectiva individual, ou seja, a partir de um conjunto de traços e características intrínsecos ao próprio indivíduo que o fazem se tornar empreendedor (p.ex., GELDEREN et al., 2008; SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009; OBSCHONKA; SILBEREISEN; SCHMITT-RODERMUND, 2010; TAJEDDINI; ELG; TRUEMAN, 2013; ROXAS; CHADEE, 2013); o comportamento empreendedor se configura como um entrelaçado de atitudes (variáveis individuais) e de contextos (variáveis sociais e ambientais) que perfazem um empreendedor em potencial em um empreendedor de fato (SARASVATHY, 2004; BARBA-SÁNCHEZ; ATIENZA-SAHUQUILLO, 2012; CARDON et al., 2013).

Especificamente, dentro da pesquisa sobre comportamento empreendedor, uma das maiores dificuldades é a mensuração do perfil empreendedor. Alguns dos principais instrumentos que mapeiam perfil empreendedor (p.ex., MCCLELLAND, 1972; CARLAND; CARLAND; HOY, 1992; KRISTIANSEN; INDARTI, 2004; LOPES JUNIOR; SOUZA, 2005; GONÇALVES FILHO VEIT; GONÇALVES, 2007; SANTOS, 2008) são focados estritamente em traços individuais e não levam em consideração variáveis circunstanciais.

Nesse sentido, preenchendo essa lacuna, este capítulo apresenta o **Inventário de Barreiras e Facilitadores ao Empreendedorismo (IBFE)**, um teste psicométrico de autorrelato de baixo custo (lápiz e papel) e de fácil aplicação, que mapeia comportamentos e características comuns entre empreendedores, indicando os fatores que inibem (barreiras) ou acionam (facilitadores) as pessoas o empreendedorismo. Também, são reportados os aspectos conceituais e os parâmetros de validade e confiabilidade do instrumento.



2. ASPECTOS TEÓRICOS DAS BARREIRAS E FACILITADORES AO EMPREENDEDORISMO

Grande pesquisadora na área do empreendedorismo, Saras Sarasvathy (2004) vem alertando para a necessidade de reformulação nos estudos sobre empreendedorismo, de modo que se compreenda a composição do comportamento empreendedor sob a influência de circunstâncias que se assumem como Barreiras ou Facilitadores.

De acordo com proposições teóricas de Sarasvathy (2004), Alencar (2010) e Crouse, Doyle e Young (2011), as Barreiras se caracterizariam como fatores que impedem ou interrompem uma ação, enquanto os Facilitadores se caracterizariam como fatores que motivam (incentivam) ou sustentam uma ação. Para a questão do comportamento empreendedor, Sarasvathy (2004, p. 709) defende que “a remoção das barreiras podem promover mais e melhor o empreendedorismo do que quaisquer incentivos”. Portanto, parte-se da premissa de que um indivíduo pode se deparar com Barreiras e Facilitadores, de ordem comportamental e contextual (variáveis sociais, econômicas e ambientais), que irão impelir ou inibir a ação de empreender.

Seguindo essa linha de pensamento, pressupõe-se que um indivíduo pode vir a ter um potencial a empreender, fundamentado em um conjunto de elementos Facilitadores (p.ex., recursos financeiros e perfil de liderança) que favorecem a capacidade de iniciar um novo negócio ou projeto, porém, ao coexistirem com elementos de Barreira (p.ex., falta de recursos financeiros ou indisposição a riscos) que assumem um papel de bloqueio devido a algum tipo de perda ou ônus, o comportamento de empreender pode ser inibido. Isto é, as Barreiras e os Facilitadores agem conjuntamente na explicação da ação empreendedora.

Em termos psicossociais, as Barreiras e os Facilitadores podem abarcar variados constructos, como os valores e a personalidade (CROUSE; DOYLE; YOUNG, 2011). Apesar disso, cabe ressaltar que, no campo do empreendedorismo, as Barreiras e Facilitadores agem como constructo circunstancial (SARASVATHY, 2004), definidos como fatores independentes, porém interligados, a saber: Intenção de Empreender; Risco; Acesso à



Capital; Inovação; Oportunidade; Liderança e Gerenciamento; Rede de Relacionamento; Paixão (Quadro 1).

Quadro 1 – Principais Referências que fundamentam as Barreiras e Facilitadores ao Empreendedorismo

Constructo	Referências
Intenção de Empreender	Kristiansen e Indarti (2004); Franke; Lüthje (2004); Gelderen et al. (2008); Obschonka; Silbereisen; Schmitt-Rodermund (2010); Abebe (2012).
Risco	Cantillon (1977); Say (1832); Karabey (2012); Moraes, Hashimoto e Albertini (2013); Hisrich e Peters (2014).
Acesso à Capital	Kristiansen e Indarti (2004); Brush, Greene e Hart (2002); Lima e Freitas (2010).
Inovação	Schumpeter (1961); Drucker (1993); Mueller e Thomas (2001); Park (2005).
Oportunidade	Shane e Cols (2003; 2010); Sarasvathy et al. (2003); Corbett (2005); Santos (2008).
Liderança e Gerenciamento	Miner (1997a; 1997b; 2000); Mueller e Goić (2002); Fillion (2004); Santos (2008).
Rede de Relacionamento	Shapero e Sokol (1982); Aldrich e Zimmer (1987); Santos (2008); Sheng (2008).
Paixão	Bygrave (2004); Laaksonen, Ainamo e Karjalainen (2011); Cardon e Cols (2008; 2013; 2015).

Fonte: Autoria própria.

3. CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DO INVENTÁRIO DE BARREIRAS E FACILITADORES AO EMPREENDEDORISMO (IBFE)

3.1. DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO

O Inventário de Barreiras e Facilitadores ao Empreendedorismo (IBFE) foi desenvolvido e validado para suprir uma lacuna na literatura relacionada ao comportamento empreendedor, visando aprimorar a completude e abrangência de outros instrumentos de mapeamento do perfil empreendedor (SOUZA et al., 2016), como, por exemplo, a Escala de Potencial Empreendedor (SOUZA et al., 2017). O IBFE contempla os oito fatores apresentados no Quadro 1: Intenção de Empreender, Risco, Acesso à Capital, Inovação, Oportunidade, Liderança e Gerenciamento, Rede de Relacionamento, Paixão. No IBFE, cada um desses fatores foi transformado em uma escala independente (ou subescala), cujos respectivos itens representam um conceito comportamental e circunstancial específico.

Após a revisão de literatura sobre os fatores subjacentes às Barreiras e Facilitadores ao Empreendedorismo, procedeu-se com a elaboração dos itens de cada subescala, conforme os critérios recomendados por Pasquali (2010). Assim, foram



elaborados 130 itens, dentre os quais: 12 itens para Intenção de Empreender; 18 itens para Risco; 13 itens para Acesso à Capital; 16 itens para Inovação; 17 itens para Senso de Oportunidade; 22 itens para Liderança e Gerenciamento; 15 itens para Rede de Relações; e 17 itens para Paixão.

Os 130 itens passaram por análises de conteúdo (adequação operacional e teórica) e semântica (adequação textual e de inteligibilidade), conforme orientações estabelecidas por Pasquali (2010). Como resultado, 24 itens foram pontuados como 'inadequado', restando 106 itens. Após esse procedimento, definiu-se a versão-piloto do IBFE contendo 106 itens. O IBFE passou por um teste empírico, com o objetivo de aferir os parâmetros psicométricos de validade fatorial e consistência interna do instrumento. A amostra para validação foi composta por 251 pessoas, dos quais 57 empresários (52,6% do sexo masculino) e 194 estudantes universitários diferentes (57,7% do sexo feminino), com média de 30 anos (amplitude de 17 a 66 anos de idade; DP = 10,4). Os participantes da pesquisa foram oriundos de 17 Estados Federativos do Brasil.

3.2. PROCEDIMENTOS DE VALIDADE, DIMENSIONALIDADE E CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO

As 8 subescalas do IBFE foram operacionalizadas de forma separada para que se pudesse proceder com análises fatoriais por parcela de itens (ver, DAMÁSIO, 2012). Partindo-se da análise fatorial por parcela de itens, foram realizadas em sequência 3 análises de fatores comuns (uma de cada vez) em cada conjunto de itens de cada subescala. Para definir os itens da versão final do IBFE, foi utilizado como critério de corte robustos, com saturação dos itens a $|0,5|$ de carga fatorial, visando obter a significância prática dos itens selecionados e garantindo resultados mais arrojados (HAIR et al., 2010). Em sequência, realizou-se a escolha dos itens por meio de 2 critérios: (1) qualidade de explicação do constructo pertencente e (2) parcimônia. Assim, os 5 itens de cada subescala com maiores cargas fatoriais foram escolhidos para representar a respectiva subescala.

Por conseguinte, procedeu-se à análise de consistência interna, para determinar os índices de precisão do instrumento. Utilizou-se o Alfa de Cronbach, que é um teste

que verifica a congruência que cada item tem com o restante dos itens da mesma subescala (PASQUALI, 2010), sendo o valor de 0,60 o limite inferior de aceitabilidade, e valores acima de 0,80 são considerados excelentes, indicando alta precisão (HAIR et al., 2010). Na Tabela 1, resumem-se as Cargas fatoriais, as Variâncias explicadas e os Índices de Precisão de todas as 8 subescalas, que indicam a qualidade psicométrica do IBFE.

Tabela 1 – Resumo das Cargas fatoriais, Variâncias explicadas e Índices de Precisão das Subescalas

Subescalas	Nº Itens	Cargas Fatoriais*	Variância Explicada	Índices de Precisão
Intenção de Empreender	5	0,74 - 0,89	70,15%	0,89
Risco	5	0,76 - 0,82	64,32%	0,86
Acesso à Capital	5	0,74 - 0,80	57,43%	0,81
Inovação	5	0,70 - 0,85	61,14%	0,84
Oportunidade	5	0,80 - 0,86	68,70%	0,88
Liderança e Gerenciamento	5	0,73 - 0,84	62,43%	0,84
Rede de Relacionamento	5	0,64 - 0,83	54,03%	0,78
Paixão	5	0,71 - 0,83	60,91%	0,83

Fonte: Adaptado de Souza et al. (2016). Notas. * Considerou-se o intervalo mínimo e máximo.

Em continuidade ao processo de validação e visando comprovar a estrutura empírica subjacente ao instrumento proposto, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) por meio da Modelagem de Equações Estruturais, considerando a matriz de covariâncias e adotando o método de estimação ML (Maximum Likelihood). Em um primeiro momento, realizou-se a análise em cada uma das subescalas que compõem o IBFE, por parcela de itens, verificando os índices de qualidade do ajuste da cada uma das subescalas. Em seguida, propôs-se um modelo de oito fatores de primeira ordem (as subescalas em 40 itens) preditores de um fator de segunda ordem para representar o IBFE. Todos os modelos apresentaram índices de qualidade de ajuste satisfatórios (Tabela 2).

Tabela 2 – Índices de adequação dos modelos testados

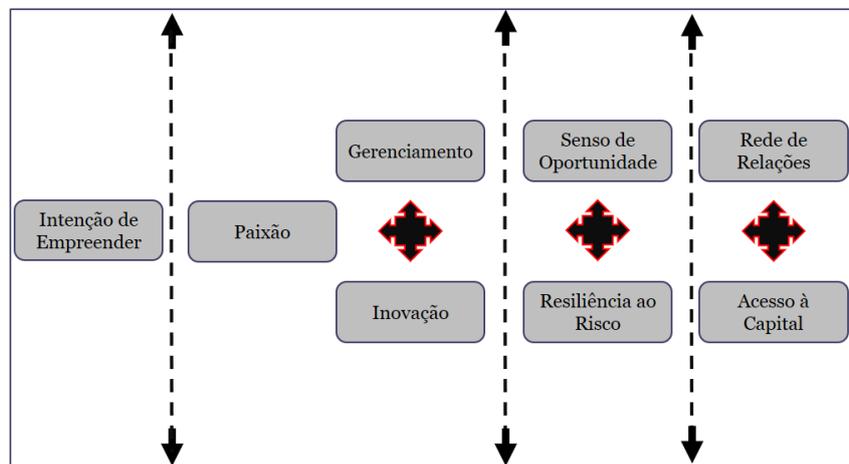
Modelos	χ^2	gl	P	χ^2 /gl	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	Status
Intenção de Empreender	6,10	4	0,192	1,526	0,99	0,96	0,99	0,04	✓
Risco	5,44	4	0,245	1,361	0,99	0,96	0,99	0,03	✓
Acesso à Capital	10,00	4	0,04	2,502	0,98	0,94	0,98	0,07	✓
Inovação	4,96	3	0,174	1,655	0,99	0,96	0,99	0,05	✓
Oportunidade	1,09	1	0,296	1,092	0,99	0,97	0,99	0,01	✓
Liderança e Gerenciamento	8,99	4	0,061	2,248	0,98	0,94	0,99	0,07	✓

Rede	10,14	5	0,071	2,029	0,98	0,95	0,98	0,064	✓
Paixão	1,38	1	0,240	1,380	0,99	0,96	0,99	0,03	✓
IBFE (Modelo Completo)	22,05	13	0,055	1,696	0,97	0,94	0,99	0,05	✓

Fonte: Dados da pesquisa.

Visando explicar a estrutura dimensional do IBFE, foi procedida uma análise de Escalonamento Multidimensional (EMD), a partir da criação de matriz de distância bidimensional para todos as subescalas em um modelo de distância euclidiana. A análise mostrou a existência de 4 dimensões no IBFE, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Dimensões do IBFE



Fonte: Autoria própria.

A primeira dimensão se caracteriza somente pela subescala Intenção de Empreender. Em termos empíricos, a intenção de empreender é uma predisposição pessoal e contextual aos negócios que é balizada por fatores, como: idade, gênero, experiências no trabalho, nível educacional, acesso à capital e à informação, ou características psicossociais (p.ex., necessidade de realização e locus de controle) (KRISTIANSEN; INDARTI, 2004).

Por sua vez, a dimensão comportamental/afetiva está relacionada a fatores que existem através de aspectos cognitivos e traços disposicionais, o que sugere como um indivíduo se comporta frente ao trabalho e a ação de empreender (MINER, 2000; LIMA; FREITAS, 2010; BRANDSTÄTTER, 2011), abarcando as subescalas Paixão, Inovação e Gerenciamento e Liderança.

Por outro lado, a dimensão contextual se caracteriza pelas subescalas Senso de Oportunidade e Resiliência ao Risco, que estão representando um contexto externo ao indivíduo, isto é, relacionam-se a fatores mercadológicos (como tendências e perfil de consumo), fatores econômicos (como crescimento do PIB e câmbio), fatores políticos (como promulgação de leis ou isenção de impostos) e fatores ambientais (como mudanças climáticas), os quais não se pode ter controle e que podem confluir no surgimento de oportunidades de negócio ou se configurar como um risco para os negócios que já existem (SARASON; DEAN; DILLARD, 2006; SANTOS-ÁLVAREZ; GARCÍA-MERINO, 2010).

Por fim, a dimensão social abarca as subescalas Acesso à Capital e Rede de Relações, e representa duas situações distintas. A primeira situação diz respeito ao capital (dinheiro), que distingue os níveis socioeconômicos – isto é, ter acesso à capital ou acesso mais fácil a recursos financeiros e instrumentais é uma condição social do indivíduo baseado em um determinado contexto (BRUSH; GREENE; HART, 2002). Na segunda situação, trata-se dos relacionamentos interpessoais e das parcerias que distinguem a habilidade do próprio indivíduo empreendedor em possuir a capacidade de sociabilidade (SHENG, 2008; NASSIF; GHOBIL; SILVA, 2010).

A partir da análise teórica do instrumento e da aferição dos seus parâmetros de validação, consistência interna e dimensionalidade, chegou-se a versão completa do IBFE, com 40 itens (encontrando-se na parte final deste capítulo). No Quadro 2, estão sintetizadas as principais informações de cada subescala.

Quadro 2 – Definição dos fatores do IBFE (40 itens)

Fator	Definição	Nº de Itens	Itens	Índice de Precisão*
Intenção de Empreender	Representa a predisposição [facilitador] ou indisposição [barreira] do indivíduo aos negócios. Um indivíduo que possui a intenção de empreender em maior medida, é um empreendedor em potencial.	5	3, 14, 31, 34, 39	0,89
Risco	Representa a resiliência [facilitador] ou aversão/medo [barreira] frente aos riscos dos negócios. Mais predisposição para enfrentar riscos calculados podem demonstrar maior persistência, obstinação, paciência, otimismo, coragem, ousadia e não aceitar o fracasso.	5	5, 10, 15, 19, 25	0,86
Acesso à Capital	Representa a capacidade [facilitador] ou incapacidade [barreira] para obter recursos financeiros, mercadorias e financiamentos para iniciar um negócio. A maior	5	11, 18, 21, 24, 35	0,81



	capacidade financeira é um estímulo para a atividade empreendedora.			
Inovação	Representa a predisposição [facilitador] ou indisposição [barreira] do indivíduo para a inovação e a criatividade, de modo a transformar ideias em negócios. Maior predisposição à inovação transpassam a vida do indivíduo e são refletidas na atividade empresarial.	5	2, 6, 17, 23, 36	0,84
Senso de Oportunidade	Representa o senso [facilitador] ou falta de senso [barreira] de identificação, valoração e exploração de oportunidades de negócio. Maior senso de oportunidade empreendedora está associada a geração de maior valor econômico e social para o próprio negócio.	5	12, 20, 26, 29, 37	0,88
Liderança e Gerenciamento	Representa a capacidade [facilitador] ou incapacidade [barreira] de liderança e gerenciamento de um negócio. Estilo de liderança e capacidade de gerenciamento são decisivos para um indivíduo empreender, isto é, ser líder/gestor e não liderado/funcionário.	5	4, 9, 13, 22, 28	0,84
Rede de Relacionamento	Representa a capacidade [facilitador] ou incapacidade [barreira] de construir redes de relacionamento formais e informais para a concretização de objetivos pessoais e empresariais. Redes de relacionamento mais fortes aumentam a chance de sucesso nos negócios.	5	7, 16, 30, 33, 40	0,78
Paixão	Representa o nível de dedicação/devotção [facilitador] ou indiferença/displícência [barreira] frente ao trabalho. Um indivíduo apaixonado pelo que faz está mais motivado a atividades empreendedoras e inovadoras relacionadas ao seu trabalho.	5	1, 8, 27, 32, 38	0,83

Fonte: Autoria própria. Nota. *Valores abaixo de 0,60 indicam baixa consistência ou imprecisão, valores entre 0,60 e 0,80 indicam razoável consistência, e valores acima de 0,80 indicam consistência ou forte precisão.

4. APLICAÇÃO, APURAÇÃO DOS RESULTADOS E INTERPRETAÇÃO DO IBFE

O IBFE pode ser aplicado presencialmente ou on-line, utilizando-se de ferramentas como lápis e papel ou o *Google Forms*. Cabe esclarecer que o IBFE não exige do respondente informações demográficas, o que pode deixá-lo mais à vontade para responder com precisão e franqueza. Do mesmo modo, não há respostas certas ou erradas, pois, cada item corresponde a uma percepção individual e idiossincrática do próprio respondente. Para o processo de resposta ao IBFE, deve-se enfatizar que nenhum item deve ser deixado em branco, uma vez que o instrumento utiliza o valor “3” como ponto neutro para representar uma posição não definida. Embora não há pré-requisitos para os respondentes, maiores de 18 anos podem apresentar melhor capacidade de resposta, em virtude da proximidade com atividades laborais, necessidade de subsistência e mundo do trabalho de modo geral.



A aplicação do IBFE é bastante prática e simples, uma vez que os respondentes devem escolher, conforme a sua percepção do quanto cada afirmativa (item) proposta o descreve ou não, em uma escala tipo Likert de 5 (cinco) pontos, variando de 1 = Não me descreve em absoluto a 5 = Descreve-me totalmente. O IBFE é uma ferramenta versátil já que pode ser aplicado em sua totalidade (os 40 itens das 8 subescalas) ou podem ser escolhidas as subescalas que se enseja utilizar conforme as necessidades da pesquisa.

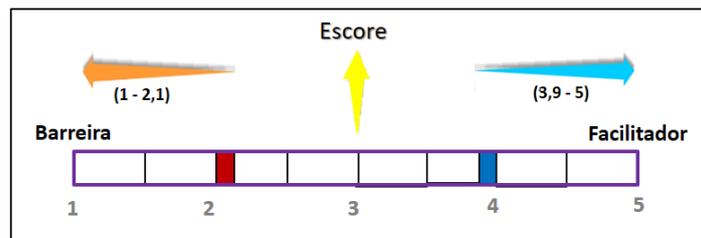
Para computar e interpretar os escores, deve-se adotar os seguintes procedimentos e normatização: o IBFE está estruturado em oito fatores, sendo assim, os itens correspondentes a cada fator (somatório dos itens) devem ser computados e a soma resultante dividida pelo número de itens somados (média aritmética) – obtendo o escore médio de cada um dos fatores. Também, a média de cada subescala pode ser somada e dividida por 8 (número de fatores), para se obter um resultado geral do instrumento.

De tal modo, a apuração dos resultados pode ser obtida pela média aritmética simples, conjuntamente com a medida de dispersão (neste caso, podendo ser o desvio padrão) dos itens de cada subescala. A título de exemplo, para se obter o escore da subescala Inovação, calcula-se a média aritmética simples dos valores indicados pelos respondentes nos itens 2, 6, 17, 23 e 36, conforme o Quadro 2, em que se afere um valor que se situa entre 1 e 5 (os extremos da escala de resposta).

A interpretação dos resultados ocorre do seguinte modo: maiores valores de média aritmética indicam maior proximidade de descrição do respondente. Conforme ilustra a Figura 2, escores médios entre 0 e 2,9 indicam que o respondente não comunga com as características do atributo analisado (quando interpretado por fator) e endossa mais barreiras que facilitadores ao empreendedorismo, o que representa baixa propensão a se tornar um empreendedor (quando interpretada a média geral do IBFE). Escores médios entre 3 e 3,9 indicam que o respondente demonstra (1) dúvida ou cautela sobre as características que o representam (autoconceito) ou (2) assume um significado pessoal moderado com a característica – acredita que um pouco da característica existe em si – e assume que não é um empreendedor em potencial, visto que as barreiras e os facilitadores agem de forma semelhante. Escores médios entre 4 e

5 indicam que o respondente acredita que aquelas características expressam o seu estilo comportamental (quando interpretado por subescala) e endossa mais facilitadores que barreiras ao empreendedorismo, o que representa alta propensão a se tornar um empreendedor (quando interpretada a média geral do IBFE).

Figura 2 – Interpretação dos Escores do IBFE



Fonte: Autoria própria.

Para que sejam garantidos a qualidade e os parâmetros de validade, precisão e força de explicação do IBFE, é imprescindível que as instruções de aplicação e a redação dos itens não seja alterada. No Quadro 3, encontra-se a versão completa de aplicação do IBFE pronta para o uso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresentou os aspectos teóricos e parâmetros psicométricos da qualidade do Inventário de Barreiras e Facilitadores ao Empreendedorismo (IBFE), uma ferramenta inédita no campo do Empreendedorismo. Cabe destacar que a aplicabilidade do IBFE pode ser verificada em sua adaptabilidade e em universalidade, uma vez que, em termos teórico-empíricos, o IBFE é composto por subescalas (que representam constructos) que podem ser testadas separadamente dependendo das necessidades da pesquisa. De tal modo, pode-se proceder com o uso do IBFE em diferentes situações e contextos: na avaliação para concessão de empréstimos para a abertura de novos negócios (p.ex., Banco do Nordeste), em treinamentos (p.ex., SEBRAE), em processos seletivos para gestores (p.ex., empresas de modo geral), mapeamento de perfil empreendedor entre funcionários (em práticas organizacionais de incentivo ao intraempreendedorismo), incentivo à carreira empresarial a partir de aptidões previamente identificadas (p.ex., Escolas de Negócios, Incubadoras,



Aceleradoras) e análises entre profissões (p.ex., pesquisa acadêmica) que tendem a levar à abertura de novos negócios, como advogados, médicos, engenheiros, arquitetos, farmacêuticos, contadores, etc.

Por fim, cabe destacar que os resultados do IBFE também podem ser utilizados para planos de intervenção e orientação profissional. No caso da constatação de necessidade de melhoria em determinados atributos, o pesquisador ou o próprio indivíduo pode tentar identificar as possíveis causas para os escores baixos e medianos, para criar métodos de treinamento e desenvolvimento gerenciais como objetivo instrucional ou a modificação ou ajuste de crenças às barreiras e aos facilitadores ao empreendedorismo.

Quadro 3 – Inventário de Barreiras e Facilitadores ao Empreendedorismo (versão completa)

INSTRUÇÕES. Por favor, leia atentamente a lista de comportamentos e características descritos a seguir, considerando seu conteúdo. Utilizando a escala de resposta abaixo, escreva um número dentro do colchete ao lado de cada item para indicar em que medida você considera que a frase lhe descreve.

Não me descreve em Absoluto		Neutro		Descreve-me Totalmente	
1	2	3	4	5	

*1	Executo meu trabalho com paixão.	[]
*2	Sou uma pessoa inovadora.	[]
*3	Tenho um desejo de um dia abrir meu próprio negócio.	[]
*4	Sinto que possuo a habilidade de gerenciar pessoas.	[]
*5	Correr riscos em um negócio é algo inevitável, mas eu enfrentaria os riscos.	[]
*6	Sinto prazer em atividades que exigem imaginação/criatividade.	[]
*7	Consigo encontrar pessoas que possam facilitar a realização dos meus projetos.	[]
*8	Sinto prazer em fazer o meu trabalho de forma bem feita.	[]
*9	Geralmente, prefiro liderar os grupos que faço parte.	[]
*10	Eu abriria um negócio inovador apesar da insegurança.	[]
*11	Percebo uma facilidade em obter capital rapidamente.	[]



*12	Consigo detectar as possíveis oportunidades do mercado.	[]
*13	Sou capaz de motivar as pessoas a realizarem tarefas difíceis.	[]
*14	Eu gostaria de investir em um negócio, se eu tivesse dinheiro e recursos.	[]
*15	Sou corajoso e não tenho medo de abrir um negócio, mesmo com todo o risco.	[]
*16	Sei a quem posso recorrer para abrir um negócio.	[]
*17	Sou apaixonado por novas ideias.	[]
*18	Conheço pessoas que poderiam me ajudar com dinheiro para eu abrir meu negócio.	[]
*19	Eu faria uma dívida de longo prazo para investir em uma oportunidade de negócio.	[]
*20	Tenho a capacidade de obter lucro ao identificar uma oportunidade de negócio.	[]
*21	Percebo a possibilidade de ter acesso à capital ou recursos para abrir um negócio.	[]
*22	Tenho capacidade de estimular pessoas a trabalharem em grupo.	[]
*23	Sou uma pessoa com muita imaginação.	[]
*24	Tenho contatos que financiariam meu próprio negócio.	[]
*25	Tenho disposição a correr riscos relacionados aos negócios.	[]
*26	Consigo identificar a oportunidade de um negócio lucrativo.	[]
*27	Sinto-me envolvido pelo trabalho que realizo.	[]
*28	Acredito ser capaz de organizar as tarefas de um grupo.	[]
*29	Encaro as necessidades alheias (dos outros), como oportunidades de negócio.	[]
*30	Procuo manter redes de relacionamentos com as pessoas que podem ser úteis para mim.	[]
*31	Sinto-me empolgado com a ideia de ter meu próprio negócio.	[]
*32	Apaixono-me pelos trabalhos que realizo.	[]
*33	Possuo uma rede de contatos que poderia me auxiliar na abertura de um negócio.	[]
*34	Caso fosse lucrativo, eu teria a intenção de iniciar um negócio.	[]
*35	Tenho como conseguir um empréstimo para abrir um novo negócio.	[]



*36	Sinto-me bem criando coisas novas.	[]
*37	Sinto-me atraído a identificar oportunidades de negócio.	[]
*38	Realizo com dedicação os meus trabalhos.	[]
*39	Tenho vontade de transformar minhas ideias em negócios.	[]
*40	Se eu fosse abrir um negócio, saberia exatamente com quem eu entraria em contato para ser meu sócio.	[]

Fonte: A autoria própria. Nota. Publicado originalmente em Souza et al. (2016).

REFERÊNCIAS

- ABEBE, M. A. Social and institutional predictors of entrepreneurial career intention: evidence from Hispanic adults in the U.S. **Journal of Enterprising Culture**, Toronto, v. 20, n. 1, p. 1-23, 2012.
- ALDRICH, H.; ROSEN, B.; WOODWARD, W. The impact of social networks on business foundings and profit: a longitudinal study. In: **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, MA: Babson College, 1987. pp. 154-168.
- ALENCAR, E. M. L. S. Inventário de barreiras à criatividade pessoal. In: ALENCAR, E. M. L. S.; BRUNO-FARIA, M. de F.; FLEITH, D. de S. (Orgs.). **Medidas de criatividade**. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 35-54.
- BARBA-SÁNCHEZ, V.; ATIENZA-SAHUQUILLO, C. Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision to create a new venture. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, Vigo, v. 18, n. 2, p. 132-138, 2012.
- BRANDSTÄTTER, H. Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. **Personality and Individual Differences**, London, v. 51, n. 3, p. 222-230, 2011.
- BRUSH, C.; GREENE, P.; HART, M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 20-35, 2002.
- BYGRAVE, W. D. The entrepreneurial process. In: BYGRAVE, W. D.; ZACHARAKIS, A. (Eds.). **The portable MBA in entrepreneurship**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004.
- CANTILLON, R. **Essai sur la nature du commerce en général**. Londres: Chez Fletcher Gylesdans Holborn, 1755.



- CARDON, M. S. Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees. **Human Resource Management Review**, Athens, v. 18, n. 2, p. 77-86, 2008.
- CARDON, M. S. et al. Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. **Journal of Business Venturing**, Indiana, v. 28, n. 3, p. 373-396, 2013.
- CARDON, M. S.; KIRK, C. P. Entrepreneurial passion as mediator of the self-efficacy to persistence relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 5, p. 1027-1050, 2015.
- CARLAND, J. W.; CARLAND, J. A.; HOY, F. S. An entrepreneurship index: an empirical validation. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Babson Park, v. 25, n. 3, p. 244-265, 1992.
- CORBETT, A. C. Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Malden, v. 29, n. 4, p. 473-491, 2005.
- CROUSE, P.; DOYLE, W.; YOUNG, J. D. Workplace learning strategies, barriers, facilitators and outcomes: a qualitative study among human resource management practitioners. **Human Resource Development International**, Minnesota, v. 14, n. 1, p. 39-55, 2011.
- DAMÁSIO, B. F. O uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Avaliação Psicológica**, Itatiba, v. 11, n. 2, p. 213-228, 2012.
- DRUCKER, P. F. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper Business, 1993.
- FILION, L. J. Operators and visionaries: differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, Massachusetts, v. 1, n. 1-2, p. 35-55, 2004.
- FRANKE, N.; LUTHJE, C. Entrepreneurial intentions of business students: a benchmarking study. **International Journal of Innovation and Technology Management**, Portland, v. 1, n. 3, p. 269-288, 2004.
- GELDEREN, M. v. et al. Explaining entrepreneurial intentions by means of the theory of planned behavior. **Career Development International**, Illinois, v. 13, n. 6, p. 538-559, 2008.
- GONÇALVES FILHO, C.; VEIT, M.; GONÇALVES, C. A. Mensuração do perfil do potencial empreendedor e seu impacto no desempenho das pequenas empresas. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 3, p. 29-44, 2007.



- HAIR Jr., J. F. et al. **Multivariate data analysis**. Upper Saddle River: Pearson, 2010.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- KARABEY, C. N. Understanding entrepreneurial cognition through thinking style, entrepreneurial alertness and risk preference: do entrepreneurs differ from others? **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Victoria, v. 58, p. 861-870, 2012.
- KRISTIANSEN, S.; INDARTI, N. Entrepreneurial intention among Indonesian and Norwegian students. **Journal of Enterprising Culture**, Toronto, v. 12, n. 1, p. 55-78, 2004.
- LAAKSONEN, L.; AINAMO, A.; KARJALAINEN, T. Entrepreneurial passion: an explorative case study of four metal music ventures. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 13, n. 1, p. 18-36, 2011.
- LIMA, R. C. R.; FREITAS, A. A. F. Personalidade empreendedora, recursos pessoais, ambiente, atividades organizacionais, gênero e desempenho financeiro de empreendedores informais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, p. 511-531, 2010.
- LOPES Jr., G.; SOUZA E. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas: construção de um instrumento de medida. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 6, p. 1-21, 2005.
- McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização & progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MINER, J. B. **A psychological typology of successful entrepreneurs**. Westport: Quorum Books, 1997a.
- MINER, J. B. The expanded horizon for achieving entrepreneurial success. **Organizational Dynamics**, Lincoln, v. 25, n. 3, p. 54-67, 1997b.
- MINER, J. B. Testing a psychological typology of entrepreneurship using business founders. **The Journal of Applied Behavioral Science**, Silver Spring, v. 36, n. 1, p. 43-69, 2000.
- MORAES, M. J.; HASHIMOTO, M.; ALBERTINE, T. Z. Perfil empreendedor: estudo sobre características empreendedoras de motoristas funcionários e autônomos do transporte rodoviário de cargas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 132-157, 2013.





- MUELLER, S. L.; GOIĆ, S. Entrepreneurial potential in transition economies: a view from tomorrow's leaders. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, Syracuse, v. 7, n. 4, p. 339-414, 2002.
- MUELLER, S. L.; THOMAS, A. S. Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness. **Journal of Business Venturing**, Indiana, v. 16, n. 1, p. 51-75, 2001.
- NASSIF, V. M. J.; GHOBRI, A. N.; SILVA, N. S. Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 213-226, 2010.
- OBSCHONKA, M.; SILBEREISEN, R. K.; SCHMITT-RODERMUND, E. Entrepreneurial intention as developmental outcome. **Journal of Vocational Behavior**, Rootstown, v. 77, n. 1, p. 63-72, 2010.
- PARK, J. S. Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial hi-tech start-ups: a new perspective and supporting case study. **Technovation**, Ottawa, v. 25, p. 739-752, 2005.
- PASQUALI, L. Escalas psicométricas. In: PASQUALI, L. (Org.). **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 116-135.
- ROXAS, B.; CHADEE, D. Effects of formal institutions on the performance of the tourism sector in the Philippines: The mediating role of entrepreneurial orientation. **Tourism Management**, Hillcrest, v. 37, p. 1-12, 2013.
- SANTOS, P. da C. F. **Uma escala para identificar potencial empreendedor**. 2008. 364 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2008.
- SANTOS-ÁLVAREZ, V.; GARCÍA-MERINO, T. The role of the entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity. **International Journal of Information Management**, Dereham, v. 30, n. 6, p. 512-520, 2010.
- SARASON, Y.; DEAN, T.; DILLARD, J. F. Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: a structuration view. **Journal of Business Venturing**, v. 21, p. 286-305, 2006.
- SARASVATHY, S. D. The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, Indiana, v. 19, n. 5, p. 707-717, 2004.
- SARASVATHY, S. D. et al. Three views of entrepreneurial opportunity. In: ACS, Z. J.; AUDRETSCH, D. B. (Eds.). **Handbook of entrepreneurship research: an interdisciplinary survey and introduction**. New York: Springer, 2003. p. 141-160.



- SAY, J. B. **Traité d'économie politique**. Montreal: Éditions Weltanschauung, 1832.
- SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 450-467, 2009.
- SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. New York: Oxford University Press, 1961.
- SHANE, S. **A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus**. Cheltenham: Edward Elgar, 2003.
- SHANE, S. et al. Genetics, the Big Five, and the tendency to be self-employed. **Journal of Applied Psychology**, Washington, D.C., v. 95, n. 6, p. 1154-1162, 2010.
- SHAPERO, A.; SOKOL, L. Social dimensions of entrepreneurship. In: KENT, C. A.; SEXTON, D. L.; VESPER, K. H. (Eds.). **Encyclopedia of entrepreneurship**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982.
- SHENG, H. H. Modelos de financiamento baseados em relações pessoais: experiência de empreendedores chineses no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 3, p. 741-761, 2008.
- SOUZA, G. H. S. et al. Inventário de barreiras e facilitadores ao empreendedorismo: construção e validação de um instrumento. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 3, p. 381-412, 2016.
- SOUZA, G. H. S. de et al. Escala de Potencial Empreendedor: evidências de validade fatorial confirmatória, estrutura dimensional e eficácia preditiva. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 2, p. 324-337, 2017.
- TAJEDDINI, K.; ELG, U.; TRUEMAN, M. Efficiency and effectiveness of small retailers: The role of customer and entrepreneurial orientation. **Journal of Retailing and Consumer Services**, Eindhoven, v. 20, n. 5, p. 453-462, 2013.



AVERSIÓN AL RIESGO DE FRACASAR AL EMPRENDER UN NEGOCIO EN MÉXICO: UN ACERCAMIENTO CON ALGUNOS FACTORES EDUCATIVOS

DOI: 10.51859/amplla.aet474.1121-2

Gerardo Reyes Ruiz¹
Marisol Hernández Hernández²

¹ Doctor en Estudios Empresariales. Universidad de Barcelona, España.

² Doctora en Ciencias en Sistemas Computacionales y Electrónicos. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.

RESUMEN

La poca calidad de los empleos actuales en México y la escasez de los mismos han propiciado la necesidad de emprender. En consecuencia las personas han dejado de ser empleados para convertirse en emprendedores. Sin embargo, la literatura especializada asegura que existen factores que bien pueden caracterizar a este emprendimiento. En el presente trabajo se realiza un primer acercamiento sobre el tema de aversión al riesgo que enfrenta una persona de fracasar al tomar la decisión de ser, precisamente, una persona emprendedora en México. La información integrada por los reportes del Global Entrepreneurship Monitor sirvió como insumo para que a través de un Análisis de Regresión Lineal Múltiple (ARLM), durante el periodo 2001-2011, se comprobará si los factores denominados educación, experiencia, conocimiento, habilidades, edad, entre otros, influyen directamente para que una persona tome la decisión de emprender un negocio en México.

Palabras-clave: Emprendimiento. Análisis de Regresión Lineal Múltiple. Global Entrepreneurship Monitor.

1. INTRODUCCIÓN

El Global Entrepreneurship Monitor Special Report (CONDURAS et al., 2010, p. 13) define a la educación emprendedora como “la disciplina que engloba los conocimientos y habilidades sobre o con el fin de que el emprendimiento en general sea reconocido como parte de los programas educativos correspondientes a las enseñanzas primaria, secundaria o terciaria (superior) en las instituciones educativas oficiales de cualquier país”. La cultura emprendedora es una tendencia en los diferentes sectores





económicos alrededor del mundo que ha influido sin duda en el universo de los negocios (CHOE; LOO; LAU, 2013; ALVAREZ; URBANO, 2011). La generación de adultos jóvenes se está convirtiendo, en la actualidad, en el sector social que emprende. En esta dinámica, las instituciones de educación superior ofrecen cursos a sus alumnos para prepararse hacia el futuro (CONDURAS et al., 2010). De acuerdo con esta tendencia, es necesario identificar y entender los diferentes factores que incentivan al estudiante para emprender negocios y afrontar riesgos (SHAH; ALI, 2013; WANG; WEI; MILLINGTON, 2011).

En este contexto, la importancia de la educación ha sido reconocida como uno de los factores críticos que fomentan una actitud proactiva hacia la decisión de emprender (KOURILSKY; WALSTAD, 1998; GORMAN; HANLON, KING, 1997). emprender no debe estar únicamente ligado en el ámbito de la educación superior, ni con aquellas carreras relacionadas con los negocios y/o ciencias económicas; su objetivo primordial es promover la creatividad, la innovación y el autoempleo en las diversas y múltiples áreas del conocimiento (ANDERSEN, 2011). Para la Unión Europea la formación académica que busca incentivar la cultura emprendedora, mínimamente debe contener los siguientes elementos; a) El desarrollo de cualidades y habilidades personales que forman la base de una mentalidad emprendedora, conjuntamente con el respectivo comportamiento (creatividad, sentido de la iniciativa, asunción de riesgos, autonomía, autoconfianza, liderazgo, espíritu de equipo, etc.); b) Sensibilización de los estudiantes acerca del autoempleo y el emprendimiento como posibles opciones de carrera; c) Participación en proyectos y actividades empresariales concretas y; d) Proporcionar conocimientos específicos sobre negocios, además del conocimiento de cómo iniciar una empresa y manejarla con éxito (EUROPEAN COMMISSION, 2008).

Programas de estudio, cursos, talleres, entre otras actividades, dirigidas a formar emprendedores, pueden ofrecer a los estudiantes, ya sean hombres o mujeres, las herramientas para pensar de forma creativa, solucionar problemas efectivamente, analizar ideas de negocio de modo objetivo y evaluar casi cualquier proyecto imaginado (FUENTES; SÁNCHEZ, 2010). Con la preparación sobre esta área prioritaria, los estudiantes se sienten con más confianza para la creación de su propio negocio, como resultado que ahora pueden probar sus ideas de negocios en un ambiente académico y



de asesoramiento (EUROPEAN COMMISSION, 2011; VOLKMANN et al., 2009). Sin embargo, los beneficios de la educación emprendedora no deben reducirse al impulso para la creación de empresas, empresas innovadoras y nuevos puestos de trabajo. El carácter emprendedor es una competencia benéfica para todos, pero principalmente ayuda al individuo a ser más creativo y seguro de sí mismo en todo lo que inicia. Una clara muestra de la importancia de la cultura del emprendimiento se observa en diferentes investigaciones que se llevan a cabo alrededor del mundo. Los países nórdicos, Dinamarca, Finlandia, Islandia, Noruega y Suecia han realizado estudios para entender la educación emprendedora con el objetivo de definir las estrategias de implementación y las buenas prácticas (CHIU, 2012). Asimismo, organismos internacionales hacen énfasis sobre el impacto de cómo la innovación juega un papel importante en el crecimiento de una nación en una economía global (NAUDÉ; SZIRMAI; GOEDHUYS, 2011; WONG; HO; AUTIO, 2005; BEUGELSDIJK; NOORDERHAVEN, 2004). No sólo a nivel nacional se realizan investigaciones sobre el emprendimiento, a nivel regional existen ejemplos en Latinoamérica (AMORÓS, 2011; KANTIS; ANGELELLI; MOORI, 2005) y Europa (EURYDICE, 2012; EUROPEAN COMMISSION, 2011), por citar tan solo algunos casos que pueden encontrarse en la literatura. El espíritu empresarial ha crecido dentro de las universidades más rápido que prácticamente cualquier otra área. Sin embargo, la comprensión de cómo construir programas de emprendimiento que empoderen y transformen aún es campo desafiante para las instituciones de educación superior en México.

De esta manera, el objetivo que persigue el presente trabajo es realizar un primer acercamiento al tema relacionado con la aversión al riesgo que enfrenta una persona de fracasar al tomar la decisión de ser, precisamente, una persona emprendedora en México. La información integrada por los reportes del Global Entrepreneurship Monitor (GEM)¹ (BOSMA; CONDURAS; LITOVSKY; SEAMAN, 2012) es el principal insumo para que a través de un Análisis de Regresión Lineal Múltiple (ARLM), durante el periodo 2001-2011, se demuestre si los factores denominados educación, experiencia, conocimiento,

¹ En particular a la información integrada por la Encuesta a Población Abierta (APS, por sus siglas en inglés), la cual permite caracterizar los niveles de la actividad emprendedora en un país de acuerdo a tres elementos principales: las actitudes, las acciones y las aspiraciones hacia el emprendimiento.



habilidades, edad, entre otros influyen directamente para que una persona sienta o no aversión hacia el riesgo al momento de tomar la decisión de emprender un negocio en México, para entonces en trabajos futuros, entender cómo desarrollar y nutrir a los empresarios potenciales cuando todavía son estudiantes en la universidad. Este análisis tiene como finalidad reforzar el hecho de que una persona, toda vez que ha tomado la decisión de emprender un negocio en México, no necesariamente tiene un alto nivel educativo. De esta manera, la hipótesis que se maneja en este trabajo es: el factor educación, experiencia, conocimiento, habilidades, edad, entre otros, de una persona no son factores preponderantes para que una persona sienta o no aversión hacia el riesgo al momento de tomar la decisión de emprender un negocio en México.

2. ESTUDIO EMPÍRICO

2.1. METODOLOGÍA

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) mide, entre otras cosas, la percepción de los individuos hacia la iniciativa empresarial, su participación en la actividad empresarial y sus aspiraciones en hacerlo. Esta información, basada en la recopilación de datos a través de un cuestionario¹, genera muestras representativas de individuos y se complementa con las evaluaciones de expertos sobre las condiciones empresariales de un determinado país. Sin duda, las relaciones y determinantes de la actividad emprendedora en un país son complejos² y sus efectos de ninguna manera pueden ser considerados como homogéneos y mucho menos ser predecibles en economías diferentes. De esta manera, la selección de las variables se enfocó hacia aquellas que proporcionaran mayor información para explicar el factor que el GEM denomina “fearfail” (El miedo al fracaso le impediría iniciar un negocio) y que de alguna manera involucran el nivel educativo y preparación de la persona entrevistada. Esta selección de variables se llevó a cabo de manera anual para el periodo comprendido por los años de 2001 a 2011.

¹ Este análisis toma sentido debido a que en el GEM la unidad de análisis es el propio individuo y no aborda el tema clásico de la actividad emprendedora, la cual está enfocada al nivel de empresa.

² En el modelo GEM se reconoce que la actividad emprendedora es un proceso que está influenciado por aspectos inherentes a la persona que emprenderá un proyecto, así como también por factores exógenos al mismo (NARANJO; CAMPOS, 2011).





En este trabajo asumimos que la relación de las variables involucradas es lineal. Es decir, la influencia de cada factor involucrado en el presente análisis se considera que influye de manera directa para explicar el miedo al fracaso que siente una persona al momento de iniciar un negocio en México. Ello debido a que el modelo de regresión que proponemos si bien involucra simultáneamente a más de dos variables independientes, la relación que existe entre la variable dependiente (fearfail) y todas las variables exógenas es uno a uno. Así, la información integrada por el GEM sirve como insumo para que a través de un Análisis de Regresión Lineal Múltiple (ARLM) se identifique aquellos factores que más relevancia presentan sobre la conducta de una persona frente al riesgo de emprender en México. Los resultados obtenidos con cada modelo de regresión lineal anual permiten verificar la continuidad¹, si es que existe, de los factores que explican a la variable dependiente “fearfail”.

2.2. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Con base en la información integrada por los reportes del GEM se obtuvieron para México 1968 registros para el año 2001, 930 para 2002, para el año 2003 y 2004 no se contabilizó registro alguno, 1980 registros para 2005, 1980 para 2006, para 2007 no se contabilizaron registros, 2440 registros para 2008, para 2009 no se contabilizaron registros, 2452 registros para 2010 y 2395 registros para 2011. En la tabla 1 se muestran las variables involucradas en cada modelo lineal anual. La variable dependiente en cada año fue “fearfail”, y la cual recoge información concerniente del miedo al fracaso que le impediría a una persona tomar la decisión de iniciar un negocio en México.

Tabla 1 – Variables involucradas en cada modelo de regresión lineal, 2001-2011

No.	Variable	Concepto	Valores
1	age	¿Cuál es su edad actual (en años)?	15, 16,....., n
2	fearfail	El miedo al fracaso le impediría iniciar un negocio.	0=No; 1=Sí; 2=No lo sé y 3=No contestó.
3	gemeduc	Nivel de estudios.	0=Ninguno; 1=Preparatoria inconclusa; 2=Preparatoria; 3=Licenciatura; Posgrado y 4=No especificado.

¹ La continuidad de los factores se realizó con el estadístico de prueba t-Student y la prueba de hipótesis que se validó fue la siguiente: $H_0: \hat{\beta}_{ki} = \hat{\beta}_{kj}$. Si la hipótesis H_0 no se rechaza entonces querrá decir que el factor en consideración permanece constante de un periodo a otro.



4	gemwork	Situación laboral.	1=Tiempo completo o parcial (incluye auto empleo); 2=Tiempo parcial solamente; 3=Jubilado, discapacitado; 4=Ama de casa; 5=Estudiante y 6=No trabaja.
5	gender	¿Cuál es tu género?	1=Masculino; 2=Femenino.
6	nbgoodc	En mi país, la mayoría de la gente considera que iniciar un nuevo negocio es una opción de carrera deseable.	0=No; 1=Sí; 2=No lo sé y 3=No contestó.
7	nbstatus	En mi país, las personas que inician un negocio exitoso tienen un alto nivel de estatus y respeto.	0=No; 1=Sí; 2=No lo sé y 3=No contestó.
8	suskill	Usted tiene el conocimiento, la habilidad y la experiencia necesaria para iniciar un nuevo negocio.	0=No; 1=Sí; 2=No lo sé y 3=No contestó.
9	teasic4c	Tipo de empresa.	1=Extractiva; 2=Transformación; 3=Servicios empresariales; 4=Orientado al consumidor; 5= No clasificado.
10	teaynec	Participa por necesidad en la actividad empresarial.	0=No; 1=Sí; 2=No lo sé/Otro.

Fuente: Elaboración propia con datos del GEM.

Es importante mencionar que, aun cuando se detectó que las 9 variables independientes de la tabla 1 se encontraban consideradas en cada modelo de regresión anual ello no garantizó la existencia de información para algunas de éstas. Además, como la finalidad de este trabajo es detectar los factores que influyen directamente, a través de cada modelo lineal anual, sobre la variable “fearfail” consideramos que la ausencia de información para algunos de estos factores no desvirtúa los resultados.

La búsqueda de relaciones causales es el principal objetivo en un análisis econométrico. El ARLM¹, en términos muy generales, opera con variables explicativas que tienen un peso especial o contribución en la configuración de la variable explicada (GREENE, 2008). Para los fines de este trabajo la relación funcional se define como:

$$Y_i = \beta_K X_{K_i} + \varepsilon_i$$

Donde²;

¹ Al utilizar datos categóricos en un modelo de regresión de esta naturaleza, algunas consecuencias podrían derivar en lo siguiente: la perturbación aleatoria podría no tener una distribución normal; también podrían existir problemas de heterocedasticidad, en consecuencia los estimadores podrían ser no eficientes y el coeficiente de determinación R² estar subestimado.

² En este contexto delimitamos el análisis tan solo para aquellas personas que aceptaron tener miedo de iniciar un negocio en México y aquellas que no lo tenían. Los demás casos no fueron tomados en cuenta

$Y_i = 0$ (El miedo al fracaso no le impediría iniciar un negocio) o bien,

$Y_i = 1$ (El miedo al fracaso le impediría iniciar un negocio).

X_{ki} : define al conjunto de variables explicativas.

ε_i : es la variable aleatoria, asociada al error de la estimación.

$i=1, 2, 3, \dots, n$: total de observaciones en cada año y no necesariamente son iguales.

$k=1, 2, 3, \dots, m$: es el número de parámetros estimados en cada regresión.

Es claro que la variable dependiente Y_i (fearfail) es el factor miedo que tiene una persona para iniciar un negocio en México y que dicha variable a explicar está en función de los restantes 9 factores considerados en la tabla 1. Por tanto, una observación consiste en los valores que tomen todas estas variables para una persona entrevistada en concreto, y ésta no puede estar contabilizada más de una vez en la base de datos anual. La finalidad de este análisis no es corregir los problemas econométricos que se deriven al realizar una regresión de esta naturaleza, sino mostrar la existencia de una técnica de análisis que permita vislumbrar, grosso modo, la posible interacción que pudiese darse entre una variable explicada y un conjunto de variables explicativas. Así, y toda vez que se integró para cada año la información correspondiente entonces se procedió a llevar a cabo el análisis de la estimación de un MRLM con el paquete estadístico SPSS, en donde, como ya se ha mencionado, la variable dependiente fue “fearfail”. Con base en dichas estimaciones, la significancia del estadístico t, para cada una de las variables independientes, se aprecia en la tabla 2.

Tabla 2 - Significancia del estadístico t para cada variable independiente, 2001-2011.

No.	Variable	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	age		X									
2	gemeduc											
3	gemwork								X		X	
4	gender											
5	nbgoodc								X			

ya que no aportaban información importante a nuestro estudio. Además, consideramos que el factor “fearfail” es una variable dicotómica. Es decir, se tiene miedo de iniciar un negocio en México o no se tiene miedo.



6	nbstatus										X	
7	suskill							X			X	X
8	teasic4c										X	
9	teaynec	X										

Fuente: Resultados obtenidos con SPSS y datos del GEM.

Pocas variables, en cada modelo de regresión lineal anual, resultaron ser estadísticamente significativas. Este conjunto de resultados, por desgracia, no permite realizar un análisis de continuidad de los parámetros (tendencia estructural) con base en cada modelo anual. Por otra parte, en ningún modelo de regresión lineal anual se obtuvo que la variable “gemeduc”, la cual mide el nivel educativo de la persona entrevistada, resultara ser estadísticamente significativa. No obstante, se aprecia que para el modelo de 2008 las siguientes variables sí son factores importantes que influyen en la explicación del miedo al fracaso que tiene una persona para iniciar un negocio en México: 1) La situación laboral; 2) En mi país, la mayoría de la gente considera que iniciar un nuevo negocio es una opción de carrera deseable y 3) Usted tiene el conocimiento, la habilidad y la experiencia necesaria para iniciar un nuevo negocio. Para el modelo lineal de 2010 se conservan dos factores del modelo lineal de 2008 (gemwork y suskill) y se detectan, a su vez, dos nuevos factores: a) En mi país las personas que inician un negocio exitoso tienen un alto nivel de estatus y respeto y, b) Tipo de empresa. Por desgracia, este patrón ya no se conserva para el modelo lineal de 2011. En cualquier caso, sobresale el hecho de que el factor que hace referencia al conocimiento, la habilidad y la experiencia necesaria para iniciar un nuevo negocio de la persona entrevistada (suskill) es un factor que se mantiene en los últimos tres modelos de regresión lineales.

Los resultados de la tabla 2 no sorprenden y hasta resultan lógicos, ya que medir el miedo al fracaso no es nada sencillo. Sin embargo, y para apreciar la dificultad a la cual se enfrentan este tipo de estudios en la tabla 3 se muestran algunos estadísticos para cada modelo de regresión anual. Es evidente que los factores para explicar el miedo al fracaso de iniciar un negocio en México no son suficientes y, por lo tanto, es necesario considerar información más específica y en mayor cantidad.

Tabla 3 - Estadísticos para cada modelo lineal, 2001-2011.

Concepto	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
R cuadrado	0.03	0.11			0.13	0.03		0.07		0.02	0.03
Error típ. de la estimación	0.39	0.28			0.36	0.48		0.41		0.48	0.47
Durbin-Watson	1.72	2.17			1.95	1.88		1.43		1.73	1.65
Significancia Test F	0.13	0.11			0.10	0.98		0.00		0.00	0.00

Fuente: Resultados obtenidos con SPSS y datos del GEM.

Este último resultado se desprende debido a que el coeficiente de determinación (R^2) para cada uno de los modelos lineales anuales no fue de consideración. A pesar de que se obtuvo, en cada año, un error estándar de estimación bajo no puede decirse nada con relación al estadístico Durbin-Watson. Ello debido a que los datos no permiten hacer valoraciones con relación a la estructura de los modelos de regresión lineales¹. Por su parte, la significancia del estadístico de prueba F no es homogénea para cada modelo de regresión anual. Más aún, el resultado de un $p\text{-value}<0.05$ para algunos modelos de regresión lineal anual implica que este estadístico no aprueba la significancia conjunta de los coeficientes estimados en tres de los siete modelos anuales. Estos tres modelos anuales resultaron ser, casualmente, los últimos del periodo de estudio.

Para conocer si existe una relación directa entre algún nivel educativo de las personas entrevistadas y el miedo al fracaso que le impediría tomar la decisión de iniciar un negocio en México, se eliminaron aquellos datos donde la persona entrevistada no reportó nivel educativo alguno o bien no respondió a dicha pregunta. Así, nuevamente se realizaron las estimaciones a través de un modelo de regresión lineal múltiple para los años con información y comprendidos en el periodo de 2001 a 2011. Nuevamente puede apreciarse que fueron pocas las variables que contribuyeron a explicar la variable independiente "fearfail" (Tabla 4).

¹ Este contraste toma sentido cuando las observaciones, del correspondiente muestreo, están ordenadas. Así, un criterio de ordenación está definido por el argumento temporal. Es decir, si los datos del muestreo provienen de una serie de tiempo entonces es claro que dichas observaciones se pueden ordenar según su aparición, precisamente, en el tiempo. Por su parte, cuando los datos son de corte transversal entonces una ordenación lógica no siempre será posible. Por tanto, el contraste Durbin-Watson, y en general aquellos contrastes que analizan la autocorrelación, no tendrá interpretación alguna y, en consecuencia, no será de utilidad para estos efectos.

Tabla 4 - Nueva significancia del estadístico t para cada variable independiente, 2001-2011.

Variabes	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
(Constante)		.011			.195	.437		.057		.089	.000
age		.013			.172	.425		.798		.185	.952
gemeduc		.521			.977	.854		.770		.379	.159
gemwork		.246			.083	.703		.037		.006	.269
gender		.599			.147	.497				.346	.105
nbgoodc					.591	.428		.003		.346	.680
nbstatus					.573	.738		.262		.006	.196
suskill		.076			.676	.707		.021		.032	.000
teasic4c		.872			.238	.641		.119		.000	.062
teaynec		.984			.635	.253		.629		.464	.475

Fuente: Resultados obtenidos con SPSS y datos del GEM.

Los resultados de la tabla 4 validan el hecho de que las variables explicativas utilizadas en este estudio no son suficientes para explicar el miedo al fracaso que siente una persona y que, además, le impediría tomar la decisión de iniciar un negocio en México. Por tanto, es innegable que se necesitan otras variables para obtener una mejor representatividad en cada modelo de regresión anual. No obstante, y para estas nuevas estimaciones, se presentan en la tabla 5 las variables estadísticamente significativas.

Tabla 5 - Variables significativas en cada nuevo modelo de regresión lineal, 2002-2011.

No.	Variable	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	age		X									
2	gemeduc											
3	gemwork								X		X	
4	gender											
5	nbgoodc								X			
6	nbstatus										X	
7	suskill								X		X	X
8	teasic4c										X	
9	teaynec											

Fuente: Resultados obtenidos con SPSS y datos del GEM.

A través de estas nuevas estimaciones no se aprecia continuidad en ninguna de las variables independientes durante todo el periodo 2001-2011. Más aún, la variable que hace referencia al nivel educativo de la persona entrevistada no se contabiliza en ningún año comprendido en el periodo de estudio. Lo que sí se aprecia es que la variable gemwork (situación laboral) se presenta dos veces al final del periodo de estudio. Por su parte, la variable suskill (Usted tiene el conocimiento, la habilidad y la experiencia

necesaria para iniciar un nuevo negocio) se contabiliza tres veces al final del periodo de estudio.

A su vez, las variables nbgoodc (En mi país, la mayoría de la gente considera que iniciar un nuevo negocio es una opinión de carrera deseable), nbstatus (En mi país, las personas que inician un negocio exitoso tienen un alto nivel de estatus y respeto) y teasic4 (Tipo de empresa) se contabilizaron una sola vez al final del periodo. En cualquier caso, sorprende que todas estas variables se hayan presentado al final del periodo y que las variables con una mayor frecuencia, aunque no de consideración, hayan sido aquellas que hacen alusión a la situación laboral de la persona entrevistada así como a su conocimiento, habilidad y experiencia necesaria para iniciar un nuevo negocio en México. Por supuesto, estos dos últimos factores influyen directamente, al menos al final del periodo, para que una persona tome la decisión de emprender un negocio en el ámbito nacional.

Tabla 6. Estadísticos para cada nuevo modelo lineal, 2001-2011.

Concepto	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
R cuadrado		0.11			0.12	0.04		0.07		0.02	0.03
Error típ. de la estimación		0.28			0.37	0.47		0.41		0.48	0.47
Durbin-Watson		2.18			1.94	1.89		1.45		1.70	1.67
Significancia Test F		0.10			0.12	0.94		0.00		0.00	0.00

Fuente: Resultados obtenidos con SPSS y datos del GEM.

Para estos nuevos modelos de regresión lineales se aprecia, de nueva cuenta, poca representatividad con relación a los datos en consideración (Tabla 6). Con estas nuevas estimaciones no se gana mucho, con relación al ajuste de cada modelo, ya que con los primeros modelos se obtuvo un coeficiente de determinación promedio del 5.74%, mientras que para las nuevas estimaciones se logró un coeficiente de determinación promedio del 6.49%. Sin embargo, se sigue conservando la representatividad conjunta de las variables explicativas para los tres últimos modelos de regresión lineales, ya que al obtenerse un *p-value* < 0.05% para el estadístico F entonces hace que las variables utilizadas para explicar el miedo de emprender una negocio en México tomen sentido.

Como ya se ha mencionado, es interesante el hecho de que en los últimos tres modelos de regresión lineal las variables explicativas, de manera conjunta, resultaron ser estadísticamente significativas. Para contrastar si los multiplicadores de las dos variables estadísticamente significativas de la tabla 5 (gemwork y suskill) permanecen constantes de un año a otro se realizó el contraste de hipótesis a través de una t de Student. Los datos para estos contrastes se presentan en la tabla 7.

Tabla 7 - Parámetros calculados para cada nuevo modelo lineal, 2001-2011.

No.	Variable	2008	2009	2010	2011
1	gemwork				
	Beta	0.0310267		0.0180279	
	Error típico	0.0148163		0.0064979	
2	suskill				
	Beta	0.0347921		-0.0137860	-0.1146931
	Error típico	0.0150333		0.0064110	0.0187447

Fuente: Resultados obtenidos con SPSS y datos del GEM.

Con relación a la variable gemwork (situación laboral) se encontró que el parámetro calculado (Beta) para el año 2008 no es igual al parámetro calculado (Beta) del año 2010. Ello debido a que se identificó una t calculada de 0.87733047, la cual, evidentemente, es menor a una t de tablas del 1.960. Por su parte, para la variable suskill (Usted tiene el conocimiento, la habilidad y la experiencia necesaria para iniciar un nuevo negocio) se obtuvo una t calculada de 3.2313716 y 15.7396285 para 2008-2010 y 2010-2011 respectivamente. Estos últimos valores implican que el parámetro calculado (Beta) para el año 2008 es igual al parámetro calculado (Beta) del año 2010 y, a su vez, que el parámetro calculado (Beta) del año 2010 es igual al parámetro calculado (Beta) del año 2011. Por transitividad, se obtiene que el parámetro calculado (Beta) del año 2008 es igual al parámetro calculado (Beta) del año 2011. Las implicaciones de los resultados para la variable suskill son de suma importancia, ya que existen evidencias estadísticas de que este factor, el cual hace referencia al conocimiento, la habilidad y la experiencia necesaria para iniciar un nuevo negocio de la persona entrevistada, es un componente esencial y directamente preponderante, al menos en los tres años donde se cuenta con información, para realizar un primer acercamiento con relación al miedo



que siente una persona de fracasar en el preciso instante en que ya tomó la decisión de crear un negocio en México.

3. DISCUSIÓN

En México, no existe una estrategia gubernamental, en casi todos los niveles de gobierno, que estimule a la población para emprender. Más aún, el alto índice de burocracia que conlleva dar de alta un negocio en territorio nacional se ha transformado en el principal obstáculo para la actividad emprendedora. Si a ello le sumamos que los apoyos y recursos financieros disponibles no favorecen a las empresas nuevas y en crecimiento, entonces la actividad emprendedora se convierte más en una actividad de riesgo que en una de oportunidades.

Formar recursos humanos capacitados y especializados conlleva un gran esfuerzo y tiempo. Si bien son cada vez más las instituciones del nivel superior que incorporan en sus programas el espíritu emprendedor como una alternativa de mejora profesional, es poco el impacto que se registra para la creación de nuevas empresas en México. Tal vez ello se deba a la falta de personal capacitado y con los conocimientos adecuados para transmitir, precisamente, conocimiento de calidad orientado éste para la creación de nuevas empresas. Sin embargo, en México es un buen momento para actualizar, crear o adecuar los programas educativos, en todos sus niveles, para inculcarles a las nuevas generaciones el espíritu emprendedor. Los recursos humanos con una cultura emprendedora estarán mejor preparados y tendrán, sin lugar a dudas, una mejor actitud ante los retos que nuestra economía demanda. En este sentido, el presente estudio resulta prioritario porque permite generar un primer acercamiento hacia la identificación de aquellas variables, que para el caso mexicano son críticas para emprender un negocio. También es importante mencionar que los datos obtenidos del GEM, si bien brindan información que constituye un punto de partida en el marco global económico, es necesario profundizar en el caso específico de cada país sobre las razones por las cuales se tiene dificultad para iniciar un negocio con base en el contexto propio de cada uno de ellos.

Asimismo, cabe mencionar que aunque el ARLM tiene limitaciones importantes para ayudar a explicar el miedo al riesgo que tiene una persona para iniciar un negocio



en México a partir de las variables analizadas, se puede observar que en algunos años del periodo 2001-2011 es posible vislumbrar ciertos factores que en principio pueden contribuir a explicar el fenómeno bajo estudio. Sin embargo, es importante resaltar que tanto la educación como la experiencia de una persona no son factores preponderantes para explicar la aversión al riesgo de emprender un nuevo negocio en México.

4. COMENTARIOS FINALES

La creación de empresas es un tema relevante debido a que constituyen un motor para el desarrollo de la economía y la sociedad de un país. Sobre todo, si se considera la alta mortalidad que tienen las MIPYMES al inicio de su puesta en operación entonces toma sentido la importante cantidad de factores que éstas tienen que enfrentar y que finalmente inciden en su éxito o fracaso en los mercados donde llevan a cabo sus actividades. No cabe duda de que la actividad emprendedora de una persona tiene gran repercusión en una determinada economía, pero esta actividad no debe ser considerada tan solo desde la perspectiva de proveer un mayor ingreso o independencia a un individuo. Por ello, toda información que sirva para identificar el espíritu emprendedor será de gran utilidad para incrementar el nivel de desarrollo de las economías, a través de la generación de empleo, el nivel de innovación y el grado de internacionalización de las empresas. Por ejemplo, las experiencias de países que destinan un considerable porcentaje de su Producto Interno Bruto (PIB) a I+D, lo cual permite otorgar subsidios y destinar capital a centros de investigación públicos y privados, facilita el acceso a las personas emprendedoras para que, a su vez, propicien y promuevan la transferencia de tecnología con investigaciones propias.

En América Latina, para afrontar el miedo al fracaso que siente toda persona emprendedora al tomar la decisión de iniciar un nuevo negocio, se deben buscar actividades que fortalezcan la seguridad de la persona y se mejore el contexto emprendedor. Generalmente, se asume que la edad es el primer factor de influencia para disminuir el miedo al fracaso. No obstante, esto último no implica que fortalecer la seguridad que siente el emprendedor a una edad madura sea la mejor estrategia para detonar el espíritu emprendedor de una persona. Por ello es importante conocer aquellos factores que, a través de los años, interactúan simultáneamente con el factor



edad para lograr obtener una mayor influencia sobre la variable dependiente (fearfail) en el modelo propuesto. En la literatura se pueden encontrar una gran variedad de tipos y combinaciones de modelos, sin embargo, para futuras investigaciones se podrían probar otros tipos de modelos, como las Redes Neuronales Artificiales, para incrementar la robustez de los resultados encontrados en el presente trabajo. Es decir, es necesario un análisis a mayor profundidad de estos datos iniciales, así como una recolección mayor de los mismos que, en conjunción con el análisis correspondiente a través de métodos no lineales, permitan explicar de forma más robusta la variable dependiente objeto de este estudio.

REFERENCIAS

- ALVAREZ, C.; URBANO, D. Una década de investigación basada en el GEM, logros y retos. **Revista Latinoamericana de Administración**, v. 46, p. 16-37, 2011.
- AMORÓS, J. The Global Entrepreneurship Monitor project (GEM), a Latin-American context approach. **Revista Latinoamericana de Administración**, v. 46, p. 1-15, 2011.
- ANDERSEN, E. **Schumpeter, a theory of social and economic evolution**. Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan, 2011.
- BEUGELSDIJK, S.; NOORDERHAVEN, N. Entrepreneurial attitude and economic growth. A cross-section of 54 regions. **Annals of Regional Science**, v. 38, p. 199-218, 2004.
- BOSMA, N.; CONDURAS, A.; LITOVSKY, Y.; SEAMAN, J. **GEM Manual. A report on the design, data and quality control of the Global Entrepreneurship Monitor**. BABSON, Universidad del Desarrollo y Universiti Tun Adbul Razak, Version 2012-9, May 2012.
- CHIU, R. **Entrepreneurship education in the Nordic countries; Strategy implementation and good practices**. Oslo: Nordic Innovation Publication, 2012.
- CHOE, K.-L.; LOO, S.-Ch.; LAU, T.-Ch. Exploratory study on the relationship between entrepreneurial attitude and firm's performance. **Asian Social Science**, v. 9, n. 4, p. 144-149, 2013.
- CONDURAS, A. et al. **Una perspectiva global sobre la educación y formación emprendedora**. GEM and GERA. Special Report, p. 1-72, 2010.
- EUROPEAN COMMISSION. **Entrepreneurship education: enabling teachers as a critical success factor. A report on teacher education and training to prepare teachers for the challenge of entrepreneurship education**. Brussels: Entrepreneurship



- Unit. Directorate-General for Enterprise and Industry. European Commission, 2011.
- EUROPEAN COMMISSION. **Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies. European Commission.** Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008.
- EURYDICE. **Entrepreneurship education at school in Europe – National strategies, curricula and learning outcomes.** Brussels: Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2012.
- FUENTES, F.; SÁNCHEZ, S. Análisis del perfil emprendedor, una perspectiva de género. **Estudios de Economía Aplicada**, v. 28, n. 3, p. 1-28, 2010.
- GORMAN, G.; HANLON, D.; KING, W. Some research perspectives on entrepreneurship education and education for small business management, a ten-year literature review. **International Small Business Journal**, v. 15, n. 3, p. 56-77. 1997.
- GREENE, W. **Econometric analysis.** New Jersey: Prentice Hall, 2008.
- KANTIS, H.; ANGELELLI, P.; MOORI, V. **Developing entrepreneurship; experience in Latin America and worldwide.** Washington, D.C.: IDB Publications, 2005.
- KOURILSKY, M.; WALSTAD, W. Entrepreneurship and female youth, knowledge, attitude, gender differences, and educational practices. **Journal of business venturing**, v. 13, n. 1, p. 77-88, 1998.
- NARANJO, E.; CAMPOS, M. **Monitor global de la actividad emprendedora, México 2011. GEM & Instituto para el Desarrollo Regional.** Disponible en: <https://docplayer.es/79529253-Monitor-global-de-la-actividad-emprendedora-mexico-2011-elvira-naranjo-marcia-campos.html>. Acceso el 10 junio, 2021.
- NAUDÉ, W.; SZIRMAI, A.; GOEDHUYS, M. Innovation and entrepreneurship in developing countries. **United Nations University Policy Brief**, v. 1, p. 1-7, 2011.
- SHAH, N.; ALI, B. **Investigating attitudes and intentions among potential entrepreneurs of a developing country: A conceptual approach**, 2nd International Conference on Humanities, Economics and Geography (ICHEG'2013), June 17-18, 2013 London (UK), pp. 217-220, 2013.
- VOLKMANN, C. et al. **Educating the next wave of entrepreneurs. Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st century.** A Report of the Global Education Initiative. Switzerland: World Economic Forum, 2009.
- WANG, W.; WEI, L.; MILLINGTON, J. Determinants of entrepreneurial intention among college students in China and USA. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v. 1, n. 1, p. 35-44, 2011.



WONG, P.; HO, Y.; AUTIO, E. Entrepreneurship, innovation and economic growth, Evidence from GEM data. **Small Business Economics**, v. 24, n. 3, p. 335-350, 2005.



A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EM TEMPOS DE CRISES: UMA REFLEXÃO SOBRE A PANDEMIA DA COVID-19

DOI: 10.51859/ampla.aet474.1121-3

Roberta Monique da Silva Santos ¹
Mauro Saraiva Barros Lima ²
Elenize Freitas Avelino ³
Danillo Phelip Ferraz Bindá ⁴
Felipe Joseph da Silva Barbosa ⁴
Willom Souza dos Santos ⁴

¹ Administradora. Mestre em Ciências Florestais e Ambientais – UFAM.

² Administrador. Mestre em Administração Pública – FGV.

³ Economista. Mestre em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia – UFAM.

⁴ Acadêmico do Curso de Administração da Faculdade Salesiana Dom Bosco -FSDB.

RESUMO

A pandemia do novo coronavírus (Covid-19) que assolou o mundo a partir de dezembro 2019, acarretou, além dos seus efeitos nocivos na vida das pessoas, tais como mortes, fome, e aumento da pobreza, consequências deletérias também para as organizações, sejam elas públicas ou privadas. A catástrofe de impacto mundial da doença reforçou a necessidade de se reavivar e fortalecer a discussão sobre a importância da boa gestão para a sobrevivência e a melhoria das práticas institucionais, através do planejamento prévio e as eventuais mitigações dos efeitos negativos de outras crises, como meio de salvaguardar os recursos financeiros, patrimoniais e pessoais de empresas e órgãos públicos. Por meio de pesquisa bibliográfica, o presente artigo traz luz à discussão, por meio de elementos identificados na literatura sobre a importância do debate a respeito do tema, ressaltando a prática de ações de prevenção e enfrentamento a crises futuras, passíveis de ocorrerem na vida das organizações.

Palavras-chave: Gestão de crise. Planejamento. Pandemia. Organizações.

1. INTRODUÇÃO

Crise pode ser conceituada como algo negativo que acontece à uma organização, que pode gerar problemas internos e externos, afetar sua imagem, causar impactos financeiros e/ou mercadológicos (FORNI, 2002; ROSA, 2007).

As organizações não estão isentas de enfrentar crises; e estas, acontecem de forma inesperada, sem data ou momento certo. Desta forma, as empresas precisam se



preparar para estas situações, buscando calcular riscos, preparar-se financeiramente, ter planos para encará-las quando sobrevierem à organização. “É um desafio para os responsáveis pelas atividades de gestão de crise nas empresas superar barreiras como a falta de visão dos administradores, poucas opções de aprendizado, falta de treinamento e ausência da cultura de prevenção” (BONATTO, 2016, p.4). Para Fearn-Banks (2001, p. 480) gestão de crise se trata de “um plano estratégico para prevenir e responder durante uma crise ou um evento negativo, através de um processo que remova alguns dos riscos e incertezas da organização e lhe permita estar em grande controle do seu destino”

Com a pandemia, causada pelo novo coronavírus que tem assolado a humanidade desde o ano de 2020, não só as empresas, mas todo o planeta se deparou com uma crise de proporções incalculáveis.

Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo refletir sobre a importância da gestão em tempos de crise, considerando a crise sanitária, humanitária e socioeconômica trazida pela pandemia da Covid -19.

2. A PANDEMIA COMO CRISE SANITÁRIA E HUMANITÁRIA

No final do ano de 2019 o mundo voltou os seus olhos para o que estava acontecendo na cidade de Wuhan, na China, onde surgiu uma doença misteriosa com sintomas que variavam aos similares a de uma gripe e também aos de uma pneumonia (G1, 2020). A primeira notificação foi recebida pela OMS no final de 2019, quando as autoridades chinesas emitiram um alerta sobre uma doença desconhecida em seu país, pois havia vários casos sobre essa na cidade Wuhan, com 11 milhões de habitantes (ISTO É, 2020).

No início de janeiro de 2020 foi anunciado pela OMS que se tratava de um novo vírus, da família corona, denominado de coronavírus, que causa a doença Covid-19. Nesse período houve as primeiras mortes em decorrência da Covid-19 e iniciaram as medidas restritivas na cidade de Wuhan (G1, 2020).

No final de janeiro de 2020 vários países confirmaram os primeiros casos da Covid-19 em seus territórios, como Estados Unidos, Japão, Tailândia, Taiwan, Coreia do



Sul, Arábia Saudita e Vietnã; deixando o mundo em estado de alerta em relação à disseminação do vírus (G1, 2020).

Diante do cenário que se construía pelo mundo, no início de fevereiro de 2020, o Congresso Nacional Brasileiro aprovava leis de combate à pandemia da Covid-19, com a sanção da Presidência da República, com o intuito de definir meios para combater a doença quando da sua chegada no Brasil, como o isolamento social ou quarentena: “A lei aprovada pelo Congresso determina que, diante da situação de emergência provocada pelo coronavírus, o governo poderá colocar cidadãos em isolamento ou quarentena, sob condições estabelecidas pelo Ministério da Saúde” (BARIFOUSE, 2020).

No final de fevereiro de 2020 o Brasil registrou o primeiro caso de Covid-19 em seu território, no Estado de São Paulo. Depois, o vírus se alastrou pelo Brasil (EL PAÍS, 2020). No dia 11 de março de 2020, a Organização das Nações Unidas decretou pandemia do novo coronavírus.

O Ministério da Saúde recomendou, portanto, que as pessoas que foram contaminadas pelo coronavírus permanecessem em isolamento social para evitar a transmissão do vírus. Com o aumento de casos no Brasil e com o isolamento social, o país começou a sentir as consequências econômicas da pandemia. Diante disso, “Em abril, em meio ao isolamento social, o governo adotou medidas para mitigar o efeito da doença na economia, como linhas de crédito para as empresas, e enviou ao Congresso Nacional proposta de criação de auxílio emergencial, direcionado à população mais vulnerável” (AGENCIA BRASIL, 2021).

Entre os meses de abril e junho houve um aumento de casos no Brasil. No caso da cidade de Manaus, foram criados dois hospitais de campanhas para atender à alta demanda nesse período. Um foi administrado pela prefeitura de Manaus em parceria com a iniciativa privada e o outro foi administrado pelo Governo do Amazonas. Apesar da criação destes hospitais, o sistema de saúde entrou em colapso, muitas pessoas não conseguiram atendimento e houve aumento do número de óbitos na cidade em decorrência da Covid-19 (MARQUES, 2021).

No final do ano de 2020, houve um aumento nos casos de Covid-19 na cidade de Manaus, atribuído à diminuição das medidas restritivas adotadas até então. Manaus, mais uma vez, enfrentou um colapso no sistema de saúde devido ao aumento de casos



da Covid-19 e falta de oxigênio para pacientes tanto na rede pública quanto na rede privada. Nesse período, Manaus recebeu auxílio de outros estados, para receber pacientes em seus hospitais; bem como artistas, empresas e grupos de voluntários que se mobilizaram em prol da compra de oxigênio para atender à demanda manauara (JUCÁ, 2021; MARQUES, 2021; RODRIGUES, 2021).

Conhecida como a Crise do Oxigênio, esse período de falta de um insumo tão fundamental para garantir a vida de pessoas que enfrentam a covid-19 foi um dos momentos mais trágicos, chocantes e revoltantes da pandemia no Brasil. Sobre a responsabilidade, o Ministério da Saúde atribuiu à empresa fornecedora do insumo, bem como a Secretaria Estadual de Saúde. Enquanto a empresa, White Martins mencionou não ter sido comunicada do aumento da demanda, até o dia 30 de dezembro; e ainda, o Governador do Amazonas, ao se pronunciar sobre o caso informou que não estava ciente da falta iminente do insumo (BRAGA, 2021).

Em janeiro de 2021 o governo federal iniciou a vacinação em todo território nacional com 6 milhões de vacinas Coronavac, para imunização de grupos prioritários, como trabalhadores da área da saúde, idosos e povos indígenas (FERRARI, 2021).

3. A PANDEMIA E A CRISE SOCIOECONÔMICA

A Pandemia deflagrou uma das maiores crises econômicas dos últimos anos no Brasil. De acordo com o Sebrae (2020, online) “a pandemia de coronavírus mudou o funcionamento de 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil, o que equivale a 31% do total. Outras 10,1 milhões, ou 58,9%, interromperam as atividades temporariamente. [...] Entre as empresas que continuaram funcionando, 41,9% realizam agora apenas entregas via atendimento online. Outras 41,2% estão trabalhando com horário reduzido, enquanto 21,6% estão realizando trabalho remoto”.

Ainda segundo o Sebrae (2020, online), “a situação financeira da maioria das empresas (73,4%) já não estava boa antes mesmo da crise da Covid-19. Quase a metade dos empresários (49%) respondeu que as finanças estavam razoáveis, enquanto 24,4% responderam que estavam ruins”; compreende-se que muitas empresas estavam em uma frágil situação financeira e não estavam preparadas financeiramente para situações adversas que pudessem surgir.



Tal situação levou muitas empresas a reduzirem a carga horária de trabalho de seus funcionários, reduzindo os salários, e em muitos casos realizando desligamentos.

De acordo com IBGE (2021 apud BARROS, 2021) a taxa de desocupação no primeiro trimestre de 2021 foi de 14,7% o que corresponde a 880 mil pessoas desocupadas no Brasil, sendo esse percentual o maior já constatado desde 2012, quando se iniciou a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD). Essa taxa é puxada pelas regiões Norte e Nordeste que contribuíram com 14,8% e 18,6%, respectivamente. No Norte esse percentual equivale a 1,2 milhão de pessoas e no Nordeste, a 4,4 milhões de pessoas em busca de emprego (CABRAL, 2021).

De modo a evitar com que a população enfrentasse dificuldades para atender suas necessidades básicas, como alimentação, o governo criou o auxílio emergencial no valor de R\$600,00. Esse benefício serviu de alternativa ou até mesmo de solução para àqueles que perderam renda e conseqüentemente, poder de compra, por conta da pandemia.

O Lockdown realizado durante a pandemia, como forma de conter a disseminação do vírus, afetou todos os setores da economia devido ao fechamento dos estabelecimentos e a proibição de circulação de pessoas. De acordo com pesquisa realizada pelo IBGE (2020), divulgada pela Isto é Dinheiro (2020), diversos setores da economia foram afetados pela pandemia.

Para 28,2% das companhias em atividade no País, os efeitos da pandemia foram pequenos ou inexistentes [...] 27% afirmaram ter percebido impacto positivo em seus negócios. Entre os setores, o que mais sofreu foi o de Serviços, com 47% das empresas declarando perdas em virtude do coronavírus [...]. Em relação ao porte das empresas impactadas, as pequenas sofreram mais (44,9%), enquanto as intermediárias e as grandes ficaram muito próximas, com 39,1% e 39,2% respectivamente.

A pandemia trouxe, portanto, uma forte crise não somente econômica, mas também social, tendo em vista o fechamento e perda de receita das empresas e perda de empregos. Assim, no Brasil, observou-se que a pandemia salientou as desigualdades sociais existentes no país. Pesquisas indicam que houve o aumento de brasileiros que vivenciaram a fome e a insegurança alimentar, bem como um encolhimento da classe média.





Segundo G1 (2020, online), de acordo com estudo realizado pelo Instituto Locomotiva, a partir de dados gerados pelo IBGE, “o percentual da população brasileira pertencente à chamada classe média tradicional caiu de 51% em 2020 para 47% em 2021 [...] Em números absolutos, a "classe média tradicional" foi estimada em 100,1 milhões de pessoas em março, contra 105 milhões em 2020. Ou seja, a crise trazida pela pandemia empurrou 4,9 milhões de brasileiros da faixa intermediária de renda para a classe baixa”.

Questões como o aumento da inflação, do desemprego e ausência do auxílio emergencial levaram cerca de 116,8 milhões de brasileiros a insegurança alimentar, sendo que deste total, 19 milhões vivenciaram a fome. Destes, 18,1% foram da região norte do país, 13,8% do nordeste, Centro Oeste 6,9% e Sul/Sudeste, 6%. Os dados são de pesquisa da Rede Brasileira de Pesquisa em Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional (DAMASCENO, 2021).

4. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EM TEMPOS DE CRISE

Crise é o termo usado para definir certos problemas que podem gerar resultados positivos ou adversos. Para enfrentar este momento, uma boa Gestão de Crises é essencial para que as consequências trazidas possam ser menos impactantes.

Toda organização enfrenta momentos de crise. E diante disso, toda organização deve ter ciência de que a qualquer momento pode surgir uma crise, podendo esta variar em termo de complexidade. Dessa forma é importante que haja planejamento e procedimentos pré-definidos para situações que possam ocorrer. Um detalhe mínimo que inocentemente possa ser desconsiderado, pode gerar consequências desastrosas para a organização (NEVES, 2002).

No entanto, nem todas elas podem ser previstas, como foi o caso da pandemia da Covid-19. E diante dessas situações, saber agir para seu enfrentamento, pode reduzir as consequências negativas para a organização.

Isso vale não somente para as empresas privadas, mas também para as instituições públicas e governos. Durante a pandemia da Covid-19 notou-se o despreparo de gestores públicos diante da situação, o que levou o país a viver o caos na saúde pública pela falta de leitos e insumos.



Ressalta-se ainda, o conflito político e ideológico que tem marcado a ação de gestores públicos durante a pandemia, cuja gestão contribui na geração de problemas e consequentemente para um enfrentamento de crise de forma assertiva.

5. GERENCIAMENTO DE CRISES

Segundo o Dicionário Michaelis (2021) gestão significa o “ato de gerir ou administrar”. Gerir, por sua vez, significa “Exercer as funções de gerente; administrar”.

O termo Gestão pode ser entendido como “um conjunto de práticas e de atividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam uma finalidade (CHANLAT, 1999, p. 31 apud SCHULTZ, 2016, p. 25). Essa finalidade pode se estender a várias áreas, como a gestão financeira, a gestão de pessoas, a gestão mercadológica e também gestão de crises.

É um processo amplo e que demanda a adoção de processos e métodos adequados a aquilo que se está gerindo, de forma a delimitar as melhores estratégias de ação. “Gestão é quando ocorre o planejamento, é o momento que se faz a análise para entender onde se encontra e então, saberem qual direção as estratégias devem seguir” (PEREIRA; FERREIRA, 2016, p.10).

Administrar, apresenta uma ampla maior de significados, segundo Michaelis (2021), sendo os primeiros destes: “Governar, dirigir ou gerir negócios públicos ou particulares”; “Exercer a função de administrador” e “Lidar habilmente com algo ou alguma situação, geralmente de caráter adverso”. Segundo Chiavenato (2007) administrar está relacionado ao conjunto de atividades, alinhadas e conduzidas, para o alcance de resultados/objetivos. É um processo de tomar decisões e realizar ações. Envolve quatro processos fundamentais: planejamento, organização, execução e controle (MAXIMIANO, 2000).

Para Silva (2013 apud SCHULTZ, 2016) administração e gerenciamento são termos diferentes. A administração é o conjunto de atividades voltadas para o estabelecimento e alcance de metas e políticas; enquanto que gerenciamento está relacionado ao acompanhamento das metas e políticas definidas. Ou seja, gerenciamento tem uma abordagem mais operacional, enquanto que a administração está voltada a estratégia, planejamento. Pereira e Ferreira (2016, 0.10) complementam



esta diferenciação ao mencionar que “o gerenciamento é a operação, que é quando se coloca em prática o que anteriormente foi pensado e calculado no momento da gestão”.

Diante da apresentação destes conceitos, observa-se que o gerenciamento de crise, consiste em práticas delineadas pela gestão de uma organização, voltadas ao controle de crises, minimização de impactos decorrentes de uma crise, sejam esses prejuízos financeiros, de imagem, mercadológicos, dentre outros.

O gerenciamento de crises é importante para qualquer organização, de forma que, ao eclodir a crise a empresa possa minimizar os impactos sofridos diante da situação que se apresenta. Ao ser identificada uma situação de crise deve-se adotar ações imediatas, visando minimizar os impactos negativos (ROSA, 2007, p. 99).

De acordo com Santander Negócios e Empresas (2020), o gerenciamento de crises envolve ações a serem aplicadas antes, durante e depois da eclosão da crise.

Antes da crise, devem ser realizadas ações como: antecipação de problemas, ou seja, identificar e listar problemas potenciais. Diante dos potenciais problemas/crises identificados, deve-se prever ações a serem realizadas diante da situação. Os problemas potenciais, bem como as ações previstas para contê-los devem ser compartilhadas com a equipe de trabalho, de forma a promover um *brainstorming* (tempestade de ideias) para identificar novos problemas potenciais, outras soluções possíveis, bem como para garantir que todos tenham conhecimento das ações delineadas para cada tipo de situação. Tais ações devem ser revistas e atualizadas periodicamente (SANTANDER NEGÓCIOS E EMPRESAS, 2020).

Durante a crise, deve-se focar em resolver o problema, a partir do planejamento realizado, bem como adaptar ações para situações não previstas. Enquanto parte da equipe atua para resolver o problema, as demais atividades da organização devem estar em funcionamento, dando assim, um ritmo de continuidade. E claro, a transparência com a equipe, e até mesmo com clientes, quando estes são afetados, é fundamental (SANTANDER NEGÓCIOS E EMPRESAS, 2020). Diante a eclosão de uma crise, o gestor inicialmente precisa identificar adequadamente o problema, suas características, dimensões e possíveis consequências. A não identificação adequada pode fazer com que o problema se alastre, se agrave e, dessa forma, traga prejuízos à organização e/ou à





sociedade. Pode acarretar em risco para as pessoas, à própria empresa e suas finanças, como também à sua imagem (CARDIA, 2015, p. 39).

Conhecer o problema e suas reais dimensões parte de um processo minucioso de pesquisa e levantamento de dados. As informações geradas a partir desse processo serão cruciais para um bom enfrentamento de crises. “Nenhuma crise, no nascedouro, fornece todas as informações necessárias e completas para a sua análise. Ao contrário. Quando uma crise irrompe, as informações nos chegam velozmente, aos borbotões, desencontradas e desconexas, após se fazer ideia do que seja, a dificuldade imediata é conhecer-se a extensão e profundidade da crise” (NEVES, 2002, p. 201).

Segundo Bueno (2009) para um enfrentamento de uma crise, é fundamental realizar uma comunicação eficaz. Com isso, estabelece-se uma gestão baseada na transparência e confiabilidade, principalmente por parte da equipe, de forma que todos possam conhecer a estratégia estabelecida e as ações que deverão ser realizadas para contornar a crise.

Depois da crise, quando o problema é resolvido, deve-se procurar entender o que causou o problema, de forma que o mesmo não aconteça novamente. Inicia-se aqui também, um processo de análise crítica em relação as ações executadas, avaliando sua efetividade (SANTANDER NEGÓCIOS E EMPRESAS, 2020).

6. ENFRENTAMENTO DE CRISES: ESTRATÉGIAS USADAS PELAS EMPRESAS DIANTE DA PANDEMIA

Diante do contexto da pandemia da covid-19, que representou um momento de crise para os mais variados segmentos, estes buscaram diversas estratégias para lidar com a crise instaurada. Serão destacadas aqui a modalidade de trabalho home office, o serviço delivery e a ampliação do uso das mídias digitais.

Dentre essas, pode-se citar aqui o Home Office, modalidade de trabalho realizada de forma remota; que permitiu que empresas e instituições públicas pudessem manter seu funcionamento diante da situação imposta pela pandemia, a qual trouxe restrições de convívio social. Estudo realizado pelo Instituto de Administração – FIA (2020, apud AGÊNCIA BRASIL, 2020) mostrou que 46% das empresas brasileiras adotaram o home office durante a pandemia. Os principais tipos de empresas que



adotaram essa modalidade de trabalho foram as do ramo hospitalar, com 53%; seguidos da indústria, com 47%.

O home office, que é uma prática realizada por muitas empresas antes da pandemia, ganhou notória popularidade diante da situação vivida pela sociedade, e há perspectivas que essa prática possa se solidificar em muitas empresas e também instituições públicas no pós-pandemia.

Outra estratégia importante para lidar com a pandemia foi o serviço delivery de variados produtos, desde alimentos até roupas, sapatos, móveis e eletroeletrônicos. Dados de Levantamento realizados pela Statista - empresa alemã especializada em dados de mercado e consumidores (2020 apud JÚNIOR, 2021) mostraram que o Brasil teve grande representatividade em relação ao serviço delivery na América Latina, sendo responsável por quase metade do valor total (48,77%). Após o Brasil estão México, com 27,07%; e Argentina, com 11,85%. E a tendência é que o número quanto ao delivery em todo o mundo cresça ainda mais. Os gastos com delivery aumentaram cerca de 149% durante a pandemia, o que denota a importância desse tipo de serviço durante a pandemia devido as restrições, bem como a alta aceitabilidade pelos consumidores (MOBILIS, 2020 apud DAU, 2021).

Foi destaque também, como estratégia usada pelas empresas durante a crise causada pela pandemia da covid-19, o maior uso das mídias digitais nos negócios. Segundo estudo, “49,7% das pequenas empresas brasileiras migraram para a internet durante esse período” (INTUIT QUICKBOOKS, 2020 apud SIQUEIRA, 2020). As empresas, portanto, buscaram explorar o mundo digital, tendo em vista que este poderia lhe aproximar do cliente, apesar do distanciamento social e o fechamento dos estabelecimentos. Desta forma, buscaram no meio digital uma forma de se aproximar do cliente, e assim promover a venda de produtos e/ou serviços.

Destacam-se aqui, como ferramentas utilizadas, o Market Place, Redes sociais como Instagram e Facebook, bem como whatsapp, telegram e sites.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento associado à boa gestão viabiliza a manutenção e o crescimento sustentável da organização. Em tempos de crises, reforça-se a importância desses



elementos para o equilíbrio e a salvaguarda organizacional, permitindo que empresas e órgãos públicos busquem antever problemas e tenham soluções que se adaptem em situações contingenciais, a exemplo do que o mundo corporativo vivenciou na pandemia do novo coronavírus (Covid-19).

O presente artigo fez um resgate na literatura sobre a importância da gestão nesses momentos, em que as organizações precisam se adequar às novas situações de crises, ressaltando que a prática da boa gestão e seu gerenciamento profissionalizado podem deixar as instituições menos vulneráveis às situações externas e não controláveis.

A identificação de cenários, por meio de ferramentas de gestão, a exemplo do planejamento, podem mitigar eventuais problemas das organizações, sejam eles de ordem estrutural, financeira ou de capital humano, quando atingidas por situações que possam impactar negativamente no desenvolvimento dos negócios. Sendo assim, resta às organizações e gestores atenção redobrada e o cuidado no gerenciamento quando do enfrentamento às crises que se apresentarem.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Primeiro caso de covid-19 no Brasil completa um ano.** Agência Brasil, 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-02/primeiro-caso-de-covid-19-no-brasil-completa-um-ano>. Acesso em: 09/05/2021.

_____. **Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia.** 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>. Acesso em: 30/05/2021.

BARROS, A. **Desemprego chega a 14,7% no primeiro trimestre, maior desde 2012.** 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30793-desemprego-chega-a-14-7-no-primeiro-trimestre-maior-desde-2012-e-atinge-14-8-milhoes-de-pessoas>. Acesso em: 29/05/2021

BARIFOUSE, R. **Coronavírus: o que diz a lei aprovada pelo Congresso para lidar com o surto.** BBC News Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-51365337>. Acesso em: 09/05/2021.





- BRAGA, A. **Crime de responsabilidade:** Wilson Lima sabia desde novembro que iria faltar oxigênio nos hospitais. <https://d24am.com/artigos/alex-braga/crime-de-responsabilidade-wilson-lima-sabia-desde-novembro-que-iria-faltar-oxigenio-nos-hospitais/> Acesso em: 25/05/2021.
- BONATTO, P. de R. **A importância da comunicação na gestão de risco.** 2016. Disponível em: <http://repositorio.unis.edu.br/handle/prefix/433>. Acesso em: 25/04/2021.
- BUENO, W. da C. **Comunicação Empresarial:** políticas e estratégias. 1ª Edição, São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- CABRAL, U. **Norte e Nordeste puxam desocupação recorde no primeiro trimestre no país.** Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30785-norte-e-nordeste-puxam-desocupacao-recorde-no-primeiro-trimestre-no-pais>. Acesso em: 29/05/2021
- CARDIA, W. **Crise de Imagem e gerenciamento de Crises:** os conceitos e os meios necessários para compreender os elementos que levam às crises e como administrá-las. 1ª Edição, Rio de Janeiro: Editora MAUAD Ltda, 2015.
- CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.
- CHIAVENATO, I. **Administração teoria, processo e prática.** 4 ed. São Paulo. Elsevier. 2007.
- DAMASCENO, V. **Fome atinge 19 milhões de brasileiros durante a pandemia em 2020.** Folha de São Paulo. 2021. Acesso em: <https://www1.folha.uol.com.br/equilibrioesaude/2021/04/fome-atinge-19-milhoes-de-brasileiros-durante-a-pandemia-em-2020.shtml>. Acesso em: 01/05/2021.
- DAU, G. **O aumento dos gastos em aplicativos de Delivery com a pandemia.** 2020. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/o-aumento-dos-gastos-em-aplicativos-de-delivery-com-a-pandemia/>. Acesso em: 30/05/2021.
- DORION, E. C. H. **Reflexão sobre os impactos da pandemia covid-19 no setor de serviços e comércio e as perspectivas de retomada e mudanças para a sociedade.** Observatório Socioeconômico da Covid-19. 2021. Faculdade Federal de Santa Maria. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2021/03/Textos-para-Discussao-25-Reflexao-sobre-os-impactos-da-pandemia-COVID-19-no-setor-de-Servicos-e-Comercio.pdf>. Acesso em: 02/05/2021.



FEARN-BANKS, K. **Crisis Communication**: a review of some best practices. In: ORGANICOM: Revista Brasileira de comunicação organizacional e Relações Públicas. São Paulo, Gestcorp. ECA-USP, 2007.

FORNI, João José. **Comunicação em Tempos de Crise**. In: DUARTE, Jorge (Org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia. 2ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FERRARI, M. **Vacinação contra Covid-19 no Brasil começa hoje 'no fim do dia', diz Pazuello**. CNN, 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/2021/01/18/vacinacao-contracovid-19-comeca-hoje-no-fim-do-dia-diz-pazuello>. Acesso em: 09/05/2021.

GRAVAS, D. **80% das famílias de classe média tiveram alguma queda na renda**. Folha de São Paulo. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/04/80-das-familias-de-classe-media-tiveram-alguma-queda-na-renda.shtml>. Acesso em: 02/05/2021.

G1. **Classe média 'encolhe' na pandemia e já tem mesmo 'tamanho' da classe baixa**. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/04/17/classe-media-encolhe-na-pandemia-e-ja-tem-mesmo-tamanho-da-classe-baixa.ghtml>. Acesso em: 02/05/2021.

G1. **Cronologia da expansão do novo coronavírus descoberto na China**. G1, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/ciencia-e-saude/noticia/2020/01/22/cronologia-da-expansao-do-novo-coronavirus-descoberto-na-china.ghtml>. Acesso em: 09/05/2021.

G1. **Pandemia em Manaus: comparativo entre primeiro e segundo surtos de Covid-19 mostra situação alarmante**. G1, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/am/amazonas/noticia/2021/01/16/pandemia-em-manaus-comparativo-entre-primeiro-e-segundo-surtos-de-covid-19-mostra-situacao-alarmante.ghtml>. Acesso em: 09/05/2021.

G1. **Coronavírus: Hospital de campanha de Manaus completa um mês de funcionamento**. G1, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/am/amazonas/noticia/2020/05/14/coronavirus-hospital-de-campanha-de-manaus-completa-um-mes-de-funcionamento.ghtml>. Acesso em: 09/05/2021.

GHOSHA, S. G.; TANURE, B. T.; **Estratégia e Gestão Empresarial**: Construindo Empresas Brasileiras de Sucesso. 13ª Reimpressão, Rio de Janeiro: Editora Elsevier Ltda, 2004.



ISTO É DINHEIRO. **Cronologia da expansão do novo coronavírus descoberto na China.** Isto é dinheiro, 2020. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/cronologia-da-expansao-do-novo-coronavirus-descoberto-na-china-3/>. Acesso em: 09/05/2021.

_____. **Pandemia afetou 44,8% das empresas brasileiras. 2020.** Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/pandemia-afetou-448-das-empresas-brasileiras/>. Acesso em: 29/05/2021.

JUCÁ, B. **“Aqui em Manaus não é segunda onda, é o tsunami inteiro. Não deixem isso acontecer no resto do país”.** El país, 2021. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2021-01-16/aqui-em-manaus-nao-e-segunda-onda-e-o-tsunami-inteiro-que-nao-deixem-isso-acontecer-no-resto-do-pais.html>. Acesso em: 09/05/2021.

JUNIOR, F. **Delivery transformou tendência em necessidade e continua em crescimento.** Jornal da USP, 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/delivery-transformou-tendencia-em-necessidade-e-continua-em-crescimento/>. Acesso em: 30/05/2021.

MARQUES, P. **Amazonas chega a um ano de pandemia da Covid neste sábado; veja cronologia com principais fatos.** G1, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/am/amazonas/noticia/2021/03/13/amazonas-chega-a-um-ano-de-pandemia-da-covid-neste-sabado-veja-cronologia-com-principais-fatos.ghtml>. Acesso em: 09/05/2021.

MAXIMIANO, P.C. A. **Introdução a Administração.** 5. Ed. São Paulo: Atlas. 2000.

MICHAELIS. **Gestão.** <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/gest%C3%A3o/>. Acesso em: 29/05/2021.

_____. **Gerir.** <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/gerir/>. Acesso em: 29/05/2021.

_____. **Administrar.** <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/administrar/>. Acesso em: 29/05/2021.

NEVES, R. de C. **Crises Empresárias Com Opinião Pública: Como evita-las e administrá-las Casos e Histórias.** 1ª edição, Rio de Janeiro: Editora MAUAD Ltda, 2002.

OLIVEIRA, R. **Evolução dos casos de coronavírus no Brasil.** El país, 2021. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/ciencia/2020-07-23/evolucao-dos-casos-de-coronavirus-no-brasil.html>. Acesso em: 09/05/2021.

PEREIRA, L. M; FERREIRA, S. D. de O. **Importância da gestão e gerenciamento de crises nas organizações.** COMINE – XIII Congresso Mineiro de Empreendedorismo. 2016. Disponível em:



<https://revistas.unipam.edu.br/index.php/revistadocomine/article/view/186/105>. Acesso em: 09/05/2021.

ROSA, M. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores**. São Paulo: Geração Editorial, 2007.

RODRIGUES, A. **Fabricante de oxigênio diz enfrentar crise sem precedentes no Amazonas**. Agência Brasil, 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-01/fabricante-de-oxigenio-diz-enfrentar-crise-sem-precedentes-no-amazonas#>. Acesso em: 09/05/2021.

SANTANDER NEGÓCIOS E EMPRESAS. **Gerenciamento de crise: o que é e como fazer. 2020**. Disponível em: <https://santandernegocioseempresas.com.br/app/empreendedorismo/gerenciamento-de-crise-o-que-e-e-como-fazer>. Acesso em: 29/05/2021.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 20/04/2021.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SIQUEIRA, R. **Uso de ferramentas digitais pelo comércio amenizou efeitos da crise. 2020**. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/uso-de-ferramentas-digitais-pelo-comercio-amenizou-efeitos-da-crise/#:~:text=O%20aumento%20de%20empresas%20que,%C3%BAnico%20fat or%20para%20a%20digitaliza%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 29/05/2021.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>. Acesso em: 29/05/2021.

VEJA ABRIL. **OMS decreta pandemia do novo coronavírus**. Saiba o que isso significa. 2020. Disponível em: <https://saude.abril.com.br/medicina/oms-decreta-pandemia-do-novo-coronavirus-saiba-o-que-isso-significa/>. Acesso em: 24/05/2021.



CAPÍTULO IV

FINANCIAMENTO PARA INOVAÇÃO: PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO CROWDFUNDING

DOI: 10.51859/ampla.aet474.1121-4

Marcia de Souza Bronzeri ¹
João Carlos da Cunha ²

¹ Doutora em Administração pela Universidade Positivo - UP. Professora na Universidade Estadual do Norte do Paraná – UENP

² Doutor em Administração pela FEA/USP. Instituto Superior de Administração e Tecnologia – ISAT

RESUMO

O objetivo do estudo foi analisar os pontos positivos e os negativos do *crowdfunding* para inovação tecnológica, no Brasil. Foi realizada pesquisa qualitativa, por meio de estudo de casos múltiplos, com coleta de dados primários relativos ao período de 2010 a 2016, obtidos por meio de entrevistas junto aos responsáveis pelas campanhas, além de dados coletados nas plataformas nas quais as campanhas foram lançadas. Os dados foram tratados por meio de análise de conteúdo qualitativa, utilizando o *software* Atlas-ti. Os resultados indicam que os pontos positivos do *crowdfunding*, para a inovação tecnológica, vão além da captação financeira, em si, para projetos de inovação tecnológica de produto, de serviço e de processo, tanto para microempresas como para pessoas físicas, em várias regiões do Brasil, para volumes distintos de recursos financeiros. Há poucos pontos negativos, e algumas dificuldades que podem ser minimizados por meio de ações do governo e de associações para o *crowdfunding*, visando promover o crescimento do *crowdfunding* no Brasil e intensificar a utilização desse tipo de financiamento para superar dificuldades de acesso a recursos financeiros para inovação, principalmente por micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: Financiamento para inovação. *Crowdfunding*. Inovação tecnológica. Pontos positivos. Pontos negativos.

1. INTRODUÇÃO

A inovação é importante para empresas de todos os portes. Entretanto, as micro e pequenas empresas (MPEs) - que têm significativa importância para o desenvolvimento econômico (ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT [OECD], 2012; 2016; WONGLIMPIYARAT, 2007; PALUSKI, 2012) e contribuem com atividades empreendedoras -, têm mais dificuldades para obtenção de



financiamento para inovação, do que empresas de médio e grande portes, pois aquelas dificilmente conseguem apresentar garantias reais (DEMIREL; PARRIS, 2015; GUILHON; MONTCHAUD, 2006). Dessa forma, as MPEs sofrem restrições financeiras, que tendem a afetar a capacidade de inovação dessas empresas, para as quais o financiamento pode ser um fator determinante para o desenvolvimento de inovações (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO [OCDE], 2005; MAÇANEIRO; CHEROBIM, 2011) e consequente contribuição para a economia.

Nesse contexto, surge uma fonte alternativa de financiamento, o *crowdfunding*, que é um modelo de financiamento gerenciado por empresas de *crowdfunding*. Essas empresas têm plataformas de *crowdfunding*, sites por meio dos quais ocorre a relação entre criadores (responsáveis pelas campanhas) e investidores, como uma forma de financiamento, contornando dificuldades encontradas em fontes tradicionais de financiamento. A utilização do *crowdfunding* tem sido crescente (COLLINS; PIERRAKIS, 2012; GIUDICI; GUERINI; ROSSI-LAMASTRA, 2013; VALANČIENĖ; JELEVIČIŪTĖ, 2014) e ele pode representar uma fonte de financiamento para projetos de inovação tecnológica.

Porém, para que a decisão de utilização do *crowdfunding* possa ser feita de forma mais consciente, surge o questionamento de quais são os pontos positivos e os pontos negativos da utilização desse tipo de financiamento, para projetos de inovação tecnológica.

Assim, o objetivo do estudo foi analisar os pontos positivos e os pontos negativos da utilização do *crowdfunding* para inovação tecnológica, de forma a melhor explorá-lo, e também para que os possíveis problemas na sua utilização possam ser minimizados, ou até mesmo anulados.

O presente estudo está estruturado de forma a apresentar, além dessa introdução, o quadro teórico de referência, com conceitos e dados sobre a inovação e seu financiamento, sobre o *crowdfunding*, em geral, sobre o *crowdfunding* no contexto empresarial e sobre o *crowdfunding* no Brasil. Após, é descrita a metodologia usada no desenvolvimento da pesquisa. Na sequência é realizada a apresentação e análise dos dados, culminando com as considerações finais.





2. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Aqui são apresentados alguns pontos importantes sobre inovação e seu financiamento, sobre o *crowdfunding* e a utilização deste no contexto empresarial, para financiamento de inovação tecnológica, e aspectos do *crowdfunding* para inovação tecnológica, no Brasil.

2.1. A INOVAÇÃO E SEU FINANCIAMENTO

A inovação contempla incerteza e mudanças, porém representa uma forma de aumentar a competitividade de uma empresa (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Baêta, Baêta-Lara e Melo (2006, p. 2) ressaltam que “sem o constante surgimento de novas empresas de orientação inovativa, o sistema econômico vê-se privado do dinamismo necessário ao processo de desenvolvimento”. Assim, investigações sobre o sistema financeiro, como indutor da inovação, promovem avanços sobre o conhecimento de importante fonte de crescimento econômico (RAPINI, 2009).

Na presente pesquisa foi considerada a inovação tecnológica, que pode ser de produto (bem ou serviço) ou de processo, seguindo a definição da Lei n. 11.196, artigo 17, VI, §1º (BRASIL, 2005), que considera inovação tecnológica como sendo “a concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado”.

A inovação tecnológica é um processo caro, demorado e que envolve incerteza (CORDER, 2004, 2008; O’SULLIVAN, 2005; CORDER; SALLES-FILHO, 2006; RAPINI, 2008, 2009, 2013; MAJUMDAR, 2011; TIGRE, 2014), o que confere maior desafio à atividade de inovação, que contempla “todas as atividades necessárias para apresentar um novo produto ou um novo serviço ao mercado” (CORDER, 2006, p. 5).

De forma geral, “a inovação envolve assumir riscos e explorar recursos normalmente escassos em projetos que podem muito bem fracassar” (TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008, p. 74). Então, há “obstáculos a serem enfrentados pelas empresas, no processo de inovação” (RAPINI, 2008, p. 6). Há vários fatores que podem obstruir a



inovação, inibindo as atividades inovativas, reduzindo-as ou afetando-as negativamente (OCDE, 2005).

As restrições financeiras que afetam as atividades inovativas de empresas, em geral, representam um obstáculo ainda maior às empresas de menores portes (SCHENK, 2015) que, têm mais dificuldade em obter os recursos financeiros para inovação, de fontes tradicionais (DEMIREL; PARRIS, 2015; GUILHON; MONTCHAUD, 2006). Essa dificuldade pode comprometer as iniciativas empreendedoras (OCDE, 2005).

O financiamento para a inovação é um elemento chave no processo de inovação (CHAFER; MORALES, 2011), para o qual deve ser destinada especial atenção, pois a inovação traz benefícios para a empresa e contribui para o crescimento econômico (BROWN; FAZZARI; PETERSEN, 2009).

Assim, a facilitação de obtenção de financiamento contorna um importante obstáculo à inovação, e tende a contribuir para o empreendedorismo, que é afetado pelo acesso ao capital (SOUZA et al., 2016), mesmo quando os empreendedores estão em incubadoras tecnológicas, pois a escassez de recursos financeiros pode gerar disputas internas nas incubadoras, afetando seu desempenho no processo de geração de inovações (SILVA; BAÊTA; OLIVEIRA, 2016). Essa facilitação pode ser obtida por meio do *crowdfunding*, conforme será apresentado.

2.2.O CROWDFUNDING

Diante das dificuldades para obtenção de recursos financeiros, acentuadas por crises financeiras, surgiram formas alternativas de financiamento, dentre as quais, o *crowdfunding* (financiamento coletivo). *Crowdfunding* é um termo genérico, que se refere a esforços de indivíduos, empresas ou grupos empresariais – culturais, sociais e com fins lucrativos -, normalmente usando a divulgação pública, principalmente pela internet, para captação de recursos financeiros de várias pessoas, onde cada uma participa com uma pequena quantia, para apoiar um projeto específico, (MOLLICK, 2014, BELLEFLAMME; LAMBERT; SCHWIENBACHER, 2014; SANNAJUST, ROUX; CHAIBI, 2014; AHLERS et al., 2015; SCHENK, 2015). Assim, o *crowdfunding* pode ser entendido como “um convite aberto a fornecer recursos financeiros” (BELLEFLAMME; OMRANI; PEITZ, 2015, p. 12, tradução livre), inclusive para um contexto empresarial.





O *crowdfunding* se tornou uma valiosa fonte de financiamento externo (BELLEFLAMME; LAMBERT; SCHWIENBACHER, 2014), suprimindo uma lacuna deixada pelo capital de risco, principalmente para os estágios iniciais de um empreendimento pois, com o amadurecimento, o capital de risco se torna mais avesso ao risco e mais restritivo à *startup*, passando a se concentrar em fases mais avançadas de empreendimentos (COLLINS; PIERRAKIS, 2012; FRYDRYCH; KINDER, 2015; SALOMON, 2016). O *crowdfunding* também está se tornando uma forma não negligenciável de captar recursos financeiros, inclusive para o contexto empresarial (GIUDICI; GUERINI; ROSSI-LAMASTRA, 2013).

Há indicações de que o *crowdfunding* gera benefícios importantes para a economia, mostrando-se como uma forma promissora para promover o empreendedorismo e a inovação (BURTCH; GHOSE; WATTAL, 2015), o que leva governos a buscar estimular e promover o uso do *crowdfunding*, inclusive por meio da atuação de associações de *crowdfunding* (JEGELEVIČIŪTĖ; VALANČIENĖ, 2015).

O *crowdfunding* é promovido, prioritariamente, por intermédio de plataformas independentes, de propriedade de empresas de *crowdfunding* que, geralmente, têm fins lucrativos (INGRAM; VAAST; TEIGLAND, 2016). O processo de *crowdfunding*, por meio de uma plataforma, é representado, basicamente, por quatro etapas:

- a) submissão do projeto por meio da plataforma, pelo criador da campanha;
- b) publicação da campanha na plataforma, pelos responsáveis pela plataforma, às vezes mediante avaliação prévia;
- c) período de captação de fundos, durante o qual os apoiadores podem investir na campanha; e
- d) pós-investimento, período no qual é realizada a entrega de recompensas (intangíveis, materiais ou financeiras), quando houver (COLLINS; PIERRAKIS, 2012; JUSSILA et al., 2016).

Ao contrário de algumas outras formas de financiamento de risco, o *crowdfunding* tem uma variedade de modelos (MOLLICK, 2014), a seguir apresentados.





2.2.1. MODELOS DE CROWDFUNDING

A principal divisão do *crowdfunding* é criada pela natureza da relação entre o criador (responsável pela campanha) e o apoiador (COUTO; COLAÇO, 2015), a forma de contribuição (PROFATILOV; BYKOVA; OLKHOVSKAYA, 2015) e o contexto (MOLLICK, 2014). Isso resulta em quatro principais modelos de *crowdfunding*: baseado em doação; baseado em recompensa (também como forma de pré-venda/pré-encomenda); baseado em empréstimo; e baseado em capital. Apresenta-se, a seguir, uma breve descrição de cada modelo.

O ***crowdfunding* baseado em doação** é aquele em que os apoiadores atuam como filantropos, não havendo qualquer expectativa de retorno para as doações (MOLLICK, 2014, BELLEFLAMME; OMRANI; PEITZ, 2015, GLEASURE; FELLER, 2016, SANNAJUST; ROUX; CHAIBI, 2014).

No ***crowdfunding* baseado em recompensa** os financiadores recebem uma recompensa por apoiar um projeto. A recompensa pode ser material (produtos) ou intangível (crédito de reconhecimento pelo apoio). A recompensa também pode ser o próprio produto/serviço para o qual está sendo feito o *crowdfunding*, caso em que os financiadores atuam como clientes iniciais (MOLLICK, 2014, SCHENK, 2015), numa forma de pré-venda/pré-encomenda.

O ***crowdfunding* baseado em empréstimo** é aquele em que os apoiadores oferecem recursos financeiros como um empréstimo, com a expectativa de ter o retorno sob uma taxa de juros pré-definida (MOLLICK, 2014, SCHENK, 2015, GLEASURE; FELLER, 2016).

No ***crowdfunding* baseado em capital (*equity*)** os investidores financiam a campanha, tendo como retorno a expectativa de participação futura na atividade da empresa (MOLLICK, 2014, PROFATILOV; BYKOVA; OLKHOVSKAYA, 2015).

Cada modelo de *crowdfunding* é melhor ajustado a determinadas fases do ciclo de vida do financiamento de um empreendimento, nas quais as quantidades de dinheiro necessárias são diferentes (WORLD BANK, 2013). Os modelos de *crowdfunding* baseados em doação, em recompensa, em empréstimo e em capital correspondem à ordem crescente de fases de um empreendimento, e de volume de recursos financeiros necessários (WORLD BANK, 2013).





O *crowdfunding* baseado em doação e o baseado em recompensa apresentam poucas questões regulatórias, entretanto, o *crowdfunding* baseado empréstimo e o baseado em capital requerem maior atenção, pois envolvem maiores riscos (COUTO; COLAÇO, 2015), em especial, o *crowdfunding* baseado em capital, que tem a regulação como uma das principais barreiras ao seu crescimento (COLLINS; PIERRAKIS, 2012).

A captação, em geral, pode ser pelo modelo *All or Nothing* (AON), “tudo ou nada”, ou pelo modelo *Keep it All* (KIA), “manter tudo”. Esses são dois modelos de captação que definem previamente o procedimento, no caso de a campanha não conseguir levantar a quantia necessária, previamente definida (COLLINS; PIERRAKIS, 2012; GERBER; HUI, 2013; BELLEFLAMME; OMRANI; PEITZ, 2015).

No modelo AON “tudo ou nada”, se o valor definido como meta não for alcançado, durante o período de captação, o responsável pela campanha não recebe qualquer dinheiro que foi prometido pelos apoiadores, e o dinheiro volta para estes (COLLINS; PIERRAKIS, 2012; GERBER; HUI, 2013; GIUDICI; GUERINI; ROSSI-LAMASTRA, 2013; CUMMING; LEBOEUF; SCHWIENBACHER, 2015; VALANČIENĖ; JEGELEVIČIŪTĖ, 2014; BELLEFLAMME; OMRANI; PEITZ, 2015). Esse modelo é uma forma de os responsáveis pelas campanhas sinalizarem, aos potenciais investidores, que estão comprometidos com a implementação do projeto somente se forem levantados fundos suficientes, o que tende a reduzir o risco para os financiadores, apesar de representar maior risco para o empresário, mas, em compensação, maiores chances de sucesso da campanha (CUMMING; LEBOEUF; SCHWIENBACHER, 2015).

No modelo KIA “manter tudo”, o responsável pela campanha mantém todos os fundos levantados, mesmo que a campanha não tenha atingido o valor definido como meta (GERBER; HUI, 2013; CUMMING; LEBOEUF; SCHWIENBACHER, 2015; VALANČIENĖ; JEGELEVIČIŪTĖ, 2014). Projetos lançados por meio do modelo KIA, geralmente envolvem menores valores a serem captados e menores riscos ao responsável pela campanha, mas também têm menores chances de sucesso, sendo um modelo mais indicado para empreendedores avessos ao risco (CUMMING; LEBOEUF; SCHWIENBACHER, 2015).

A esses modelos de captação acrescentam-se os modelos híbridos, que correspondem à combinação de modelos de *crowdfunding* disponibilizados por uma mesma empresa de *crowdfunding*, tais como combinação de empréstimo e pré-venda



(recompensa), onde uma parte do financiamento é realizada como empréstimo – para o qual o valor será devolvido com juros – e outra parte do financiamento é utilizada para pré-financiar um produto ou serviço (DE BUYSERE et al., 2012), e também modelos nos quais o responsável pela campanha recebe os recursos dos apoiadores, mesmo não atingindo o valor definido como meta, desde que atendidas algumas condições, definidas previamente pela empresa de *crowdfunding*.

O *crowdfunding*, que inicialmente foi utilizado para empreendimentos artísticos e culturais, avançou para o financiamento de projetos de empreendedores empresariais e de negócios (GIUDICI; GUERINI; ROSSI-LAMASTRA, 2013). A seguir são apresentados aspectos do *crowdfunding* no ambiente empresarial.

2.2.2. O CROWDFUNDING NO CONTEXTO EMPRESARIAL

Além do financiamento, em si, o *crowdfunding* pode ter outros objetivos, mesmo em um ambiente empresarial, sendo explorado também como forma de criar interesse pelo produto, despertando atenção da imprensa sobre campanhas de *crowdfunding* (MOLLICK, 2014). O *crowdfunding* pode fornecer a indicação quanto à demanda para o produto a ser desenvolvido (SANNAJUST, ROUX; CHAIBI, 2014; MOLLICK, 2014; SUMRIDDETKAJORN, 2015). A ampla divulgação do projeto de novo produto, desenvolvido por meio de *crowdfunding*, pode servir para aumentar as vendas do produto (GLEASURE, 2015).

Ingram e Teigland (2013) desenvolveram pesquisa visando analisar o ecossistema e a adoção de *crowdfunding* por empresários de Tecnologia da Informação (TI), na Suécia. Os resultados indicaram que os empresários não abraçam totalmente o *crowdfunding* (INGRAM; TEIGLAND, 2013). Entre as percepções dos empresários, sobre a utilização do *crowdfunding*, destacaram-se: a inexistência de dinheiro suficiente para o *crowdfunding*, na Suécia, que valesse a pena sua adoção, em especial nos modelos baseados em doação e recompensa; a incerteza sobre a condição de ter um grande número de pessoas com participação na empresa, no caso do modelo baseado em capital; a percepção de que o *crowdfunding* é algo indicado para projetos sociais; a existência de aleatoriedade e desespero na busca de recursos via *crowdfunding*; a possibilidade de diminuir a autonomia do empresário na empresa, no caso de *equity*





crowdfunding; a necessidade de extenso trabalho de *marketing* e mídia social para atrair investidores; e o risco de fraude ou roubo de ideia no *site* de *crowdfunding*.

Em estudo junto a quatro empresas da indústria de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), Lehner, Grabmann e Ennsgraber (2015) observaram, entre as implicações positivas do *crowdfunding* baseado em recompensa, para empreendimentos/empresários: a utilização do *crowdfunding* como canal de distribuição; a realização de pré-teste de mercado; realizar prototipagem através da incorporação de *crowdsourcing*; e alavancar os negócios. Entre os pontos negativos, Lehner, Grabmann e Ennsgraber (2015) identificaram: a multidão como força agravante, atingindo a empresa quando surgem problemas; e a reação do público em forma de ataques pessoais em massa, através da internet. contra as pessoas individuais da organização.

Em pesquisa nos Estados Unidos, Gerber e Hui (2013) identificaram motivações e impedimentos para o lançamento de campanhas de *crowdfunding*. A captação de fundos é uma motivação básica, porém, há outras motivações para os responsáveis por campanhas de *crowdfunding*, tais como: expandir a consciência do trabalho, que está relacionado à divulgação do projeto alinhado ao perfil do criador em redes sociais, com postagem de *links* do projeto, que tende a ter impacto positivo na campanha; formar conexões e relacionamentos, que permitem que o responsável pela campanha se conecte com as pessoas por meio de uma interação duradora, que ultrapassam uma transação financeira; obter aprovação, pessoal e profissional, sendo que o número de investidores pode ser um indicativo de qualidade do projeto; manter o controle dos negócios, diferentemente de alguns financiamentos tradicionais, como investidor-anjo e capitalista de risco; aprender novas habilidades de captação de fundos (GERBER; HUI, 2013).

Os donos de projetos podem ser desmotivados: por acreditarem que não atrairiam um número suficiente de investidores para o projeto, durante a campanha de *crowdfunding*; pelo medo de fracasso e exposição pública, que pode gerar embaraço pessoal e afetar negativamente projetos futuros; e também pelo comprometimento de tempo e de recurso, pois a grande quantidade de respostas, a serem encaminhadas a inúmeros interessados, pode desmotivar os criadores pois, além de não fazer parte das



atividades rotineiras da empresa, pode demandar muito tempo de trabalho e recursos financeiros, para o desenvolvimento de mídias necessárias para a divulgação do projeto (GERBER; HUI, 2013).

Roggan (2015) identificou como principais motivações de empresários alemães utilizarem o *crowdfunding* de capital: captar fundos; e obter benefícios de *marketing*, com aumento de investidores, de clientes e de usuários. As demais motivações, indicadas pelo autor, são: sinalizar viabilidade de investimento para potenciais investidores, pois uma campanha bem-sucedida pode atrair investidores futuros; obter *feedback* sobre produtos e negócios, por meio da interação com potenciais investidores; capacidade de envolver outros investidores, por meio de outras fontes de financiamento; manter o controle e poder de decisão, pois permite que os investidores tenham participação sem poder de decisão; e, especificamente quanto ao modelo baseado em recompensa, a possibilidade de análise da potencial demanda e melhoria de produtos/negócios.

O estudo de Roggan (2015) também resultou na identificação de algumas desmotivações ao uso do *crowdfunding*, em quaisquer dos modelos. Os fatores desmotivadores, indicados pelo autor, são: ameaça de espionagem de negócios, uma vez que a exigência de publicação do projeto possibilita acesso de concorrentes a informações detalhadas; esforços e custos de comunicação elevados, no relacionamento com potenciais investidores, durante a campanha, e com os investidores, após a campanha; e custo elevado da diligência prévia, que envolve a elaboração de relatórios.

Um estudo foi desenvolvido por Gleasure (2015), com objetivo de identificar os principais motivos de empresários da Irlanda não utilizarem o *crowdfunding*. A pesquisa resultou na identificação de três principais motivos para a resistência de empresários ao uso do *crowdfunding*: o medo de divulgação que envolve o medo de que questões operacionais e estratégicas da empresa possam ser utilizadas por outras empresas e afetar o projeto do criador; medo do fracasso visível que está relacionado ao medo de que projetos futuros sejam afetados pela exposição de um projeto fracassado; e medo de que a utilização de uma forma de captação de recursos financeiros, pela internet, projete desespero, independente do resultado da campanha (GLEASURE, 2015).



Em pesquisa para explorar os fundamentos econômicos do modelo baseado em capital, nos Estados Unidos, Agrawal, Catalini e Goldfarb (2014) tiveram entre seus achados a identificação de alguns incentivos e desincentivos para os donos de projetos. Os incentivos são: menor custo de capital; e o acesso a mais informações, servindo como uma pesquisa de *marketing*, sobre a demanda do produto. Já a exigência de divulgação é o principal desincentivo para os donos de projetos (AGRAWAL; CATALINI; GOLDFARB, 2014).

Com base nesses estudos foram analisados os pontos positivos e os pontos negativos da utilização do *crowdfunding*, para projetos de inovação tecnológica de produto, de serviço e de processo, lançados e concluídos entre 2010 e 2016. Porém, torna-se oportuno apresentar, antes, algumas características do *crowdfunding* no Brasil.

2.2.3. O CROWDFUNDING NO BRASIL

Apesar de a utilização do *crowdfunding* no Brasil ser mais recente, se comparado com o mercado internacional (MONTEIRO, 2014), esse tipo de financiamento registra fortalecimento no cenário nacional (MENDONÇA; MACHADO, 2015), com projetos voltados mais para áreas culturais e beneficentes, mas também impulsionando a economia e a inovação, inclusive no âmbito social (MONTEIRO, 2014; MENDONÇA; MACHADO, 2015).

Em pesquisa de âmbito nacional, Monteiro (2014) encontrou plataformas nos modelos de doação, de recompensa e de capital, apesar das limitações deste último. Mas a autora não identificou plataforma no modelo de empréstimo. Entretanto, em pesquisas posteriores, Steffen (2015) e Justo (2015) indicaram ter havido uma plataforma de empréstimo, que operou no Brasil em 2011, mas que teve suas atividades encerradas devido à legislação do mercado financeiro nacional, que impediu a continuidade de suas operações (SARFATI, 2016; ALVES, 2015).

Realizando um levantamento entre os anos de 2012 e 2013, Steffen (2015) localizou 59 plataformas de *crowdfunding* brasileiras, de todos os modelos, sendo a maioria no modelo baseado em recompensa, com prioridade para projetos culturais e sociais. Monteiro (2014) identificou 44 plataformas de *crowdfunding*, classificadas entre projetos: criativos; sociais e ambientais; lei de incentivo; esporte; *equity*; shows e eventos; gerais; de educação; de animais e de turismo, sendo o maior número relativo





ao modelo baseado em recompensa, enquanto que o modelo baseado em capital era o menos utilizado, pois era um modelo recente, na época da pesquisa de Monteiro (2014) e de Justo (2015), sobre o qual havia ressalvas quanto ao funcionamento, e que ainda dependia de regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Quando da pesquisa de Monteiro (2014), não foi identificada plataforma atuante no modelo baseado em empréstimo, mas registra-se que o modelo foi retomado, com a constituição de empresas de *crowdfunding* abertas a partir de 2014.

Quanto ao número de plataformas de *crowdfunding* baseado em capital, houve aumento e também avanço na regulamentação, com a Instrução da Comissão de Valores Mobiliários 588 (ICMV 588), de 13 de julho de 2017 (CVM, 2017), com alguns dispositivos visando facilitar a utilização do *crowdfunding* baseado em capital e garantir segurança aos investidores.

Nesse contexto nacional que foi realizada a pesquisa, seguindo a metodologia apresentada a seguir.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida com abordagem qualitativa, por meio de estudo de casos múltiplos, de forma descritiva e exploratória. Descritiva por desenvolver a descrição de casos específicos, com a pretensão de verificar, mediante uma teoria estabelecida, determinado fenômeno organizacional (EISENHARDT, 1989). Exploratória, por explorar a situação na qual há uma ação – nesse caso, a utilização do *crowdfunding* como fonte de financiamento para inovação – sobre a qual não há clareza dos resultados (YIN, 2001). O nível de análise foi o organizacional e a unidade de análise, o processo de captação de recursos financeiros para inovação tecnológica de produto, de serviço e de processo, por meio de campanha de *crowdfunding*. A pesquisa utilizou um corte transversal, com coleta retrospectiva de dados, relativos ao período de 2010 a 2016.

Foram levantadas informações sobre a utilização do *crowdfunding* para projetos de inovação tecnológica, considerando o ponto de vista dos responsáveis pelas campanhas de *crowdfunding*, de forma a identificar características de campanhas de *crowdfunding* e pontos positivos do *crowdfunding* para inovação tecnológica. Também





foram levantadas informações quanto a pontos negativos e identificadas dificuldades da utilização do *crowdfunding*, para projetos de inovação tecnológica.

Os casos estudados foram identificados entre as campanhas de *crowdfunding*, potencialmente relacionadas à inovação tecnológica, de acordo com os dados da campanha, disponíveis na plataforma onde foi lançada. Houve também a indicação, por um entrevistado, de uma campanha que se adequaria à pesquisa, o que possibilitou acrescentar, ao estudo, um caso de campanha brasileira lançada em plataforma sediada fora do país. Os casos estudados não contemplaram a modalidade de empréstimo, apesar de localizadas duas campanhas potencialmente relacionadas à inovação tecnológica. Não foram localizadas campanhas de *crowdfunding* na modalidade doação, potencialmente relacionadas a projeto de inovação tecnológica.

Os casos estudados foram definidos pela técnica de saturação, ou redundância, visando propiciar maior exploração da teoria, buscando novos dados até que esses começassem a se repetir (GLASER; STRAUSS, 1967), resultando em onze campanhas, sendo nove relativas ao *crowdfunding* baseado em recompensa e duas relativas ao *crowdfunding* baseado em capital. Assim, aliada à adesão, a definição da quantidade de casos seguiu mais a lógica de saturação do que a de amostragem.

A coleta de dados foi realizada no período de junho de 2017 a outubro de 2017, com dados obtidos nas plataformas nas quais as campanhas foram lançadas e por meio de entrevistas. Foram realizadas nove entrevistas, com responsáveis por onze campanhas que obtiveram financiamento para inovação tecnológica, por meio de *crowdfunding*. As entrevistas, num total de aproximadamente 10 horas, foram realizadas por meio de *software* de comunicação, pela internet, com conexões de voz e vídeo. Foram realizadas entrevistas em profundidade, pois essa técnica se mostra adequada ao entendimento de processos, para os quais o conhecimento prévio possibilita a elaboração de uma gama de questões, que melhor são respondidas por meio dos entrevistados (ROWLEY, 2012). As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, sendo que os textos foram analisados por meio de análise de conteúdo qualitativa (BARDIN, 2006), com categorização prévia, possibilitando também categorização *a posteriori*. Para a análise foi utilizado o *software* para análise de dados qualitativos, Atlas.ti.



4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Aqui são apresentados os resultados da pesquisa, iniciando com a caracterização das campanhas estudadas. Os dados foram analisados consoante ao objetivo da pesquisa.

4.1. AS CAMPANHAS DE CROWDFUNDING ESTUDADAS

As campanhas analisadas são relativas a projetos de inovação tecnológica de produto, de serviço e de processo. Foram realizadas nove entrevistas com responsáveis por onze campanhas (CAMP1 a CAMP11), sendo nove campanhas no modelo baseado em recompensa e duas campanhas no modelo baseado em capital. O Quadro 1 apresenta algumas características das campanhas estudadas.

Quadro 1 - Caracterização das campanhas estudadas

Camp.	Porte	Região	Crowdfunding baseado em	Modelo de captação	Tipo de inovação	Valor meta da camp.	% captado na camp.	% da inovação financiado pelo crowdfunding
CAMP1	micro	Sul	recompensa	tudo ou nada	produto	40.000	266%	não indicado
CAMP2	micro	Sul	recompensa	tudo ou nada	produto	2.000	402%	não indicado
CAMP3	micro	Sul	recompensa	tudo ou nada	produto	25.000	102%	20%
CAMP4	micro	Sudeste	recompensa	tudo ou nada	produto	50.000	1206%	não indicado
CAMP5	micro	Sudeste	recompensa	tudo ou nada	produto	350.000	200%	não indicado
CAMP6	micro	Nordeste	recompensa	tudo ou nada	produto	30.000	100%	20%
CAMP7	micro	Nordeste	recompensa	tudo ou nada	produto	174.000	412%	30%
CAMP8	não se aplica	Sudeste	recompensa	flexível	produto	16.130	50%	80%
CAMP9	micro	Sudeste	capital	híbrido	serviço	1.000.000	40%	15%
CAMP10	micro	Sudeste	capital	híbrido	produto	230.000	52%	20%
CAMP11	micro	Sudeste	recompensa	tudo ou nada	processo	47.460	105%	50%

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio do Quadro 1 pode ser observada a predominância, na amostra, de empresas/instituições de porte micro. Porém, essa situação foi a registrada no



momento da coleta de dados, sendo que, quando do lançamento da campanha de *crowdfunding*, nem todas as empresas estavam constituídas. Há casos em que a inovação tecnológica levou à abertura de empresa, no mesmo ano de lançamento da campanha no modelo baseado em recompensa (CAMP2; CAMP3; CAMP4). Entre essas, uma campanha foi lançada por pessoa física, com abertura de empresa ainda durante o período de captação da campanha, devido ao resultado da campanha, além do previsto (CAMP4). Em outra campanha no modelo baseado em recompensa, lançada por pessoa física, não houve abertura de empresa, pois o resultado da campanha foi aquém do esperado (CAMP8). Há caso de empresa aberta no ano seguinte ao lançamento da campanha no modelo baseado em recompensa (CAMP11).

As campanhas correspondem às Regiões Sul, Sudeste e Nordeste, sendo seis relacionadas à Região Sudeste que, conforme o Centro de Liderança Pública (CLP, 2015), destaca-se no *ranking* de competitividade dos estados brasileiros, liderando o pilar de inovação. Estados da Região Sul e Nordeste aparecem na sequência, entre as primeiras colocações no pilar de inovação (CLP, 2015). Ressalta-se que campanhas lançadas nas regiões Sul e Nordeste receberam apoios de diversas regiões, inclusive do exterior (CAMP4; CAMP5) e também houve caso de campanha lançada em plataforma do exterior (CAMP7), todas no modelo baseado em recompensa.

No Brasil, o modelo de captação “manter tudo” é denominado modelo “flexível”, “flex”, ou “tudo ajuda”. Esse modelo e o modelo “tudo ou nada” seguem o formato básico quanto aos procedimentos no caso de não atingir o valor definido como meta. Também há o modelo de captação híbrido, para o *crowdfunding* baseado em capital, que possibilita a distribuição parcial da oferta, desde que atingido um determinado percentual definido previamente.

Das nove campanhas de *crowdfunding* no modelo baseado em recompensa, oito tiveram a captação no modelo “tudo ou nada”, sendo que algumas superaram significativamente o valor meta, enquanto que a campanha de *crowdfunding* no modelo baseado em recompensa, que teve a captação no modelo “flexível”, não conseguiu atingir o valor meta, confirmando a maior chance de sucesso de campanhas no modelo de captação “tudo ou nada”, conforme indicado por Cumming, Leboeuf e





Schwienbacher (2015), por sinalizar comprometimento dos responsáveis pela campanha.

As duas campanhas de *crowdfunding* no modelo baseado em capital tiveram captação no modelo considerado híbrido, que possibilita ao responsável pela campanha ficar com os recursos financeiros dos apoiadores, mesmo se não tiver atingido o valor definido como meta, desde que tenha atingido um determinado percentual de captação.

Registra-se que há caso de campanha no modelo baseado em recompensa, que foi lançada antes da abertura da empresa, mas que não atingiu o valor definido como meta, sendo lançada nova campanha, também no modelo baseado em recompensa, para o mesmo produto, no ano seguinte ao da abertura da empresa (CAMP7). Para cinco campanhas, três no modelo baseado em recompensa (CAMP1; CAMP5; CAMP6) e as duas no modelo baseado em capital (CAMP9; CAMP10), as empresas foram constituídas antes do lançamento da campanha. Ressalta-se que o *crowdfunding* de capital só é possível ser utilizado por empresa devidamente constituída.

O modelo predominante, nos casos estudados, foi o baseado em recompensa, correspondendo a nove campanhas, dentre as quais, oito estavam relacionadas à inovação de produto, e tiveram como principal recompensa o próprio produto financiado (CAMP1; CAMP2; CAMP3; CAMP4; CAMP5; CAMP6; CAMP7; CAMP8) configurando-se como uma pré-venda.

Para projetos de inovação tecnológica de produto, serviço ou processo, não foi localizada campanha de *crowdfunding* no modelo baseado em doação. Essa situação reforça a utilização do *crowdfunding* no contexto empresarial, afastando, assim, a característica de mecenato, para esse tipo de financiamento.

As campanhas de *crowdfunding* baseado em capital apresentaram valores meta mais elevados do que a maioria das campanhas de *crowdfunding* baseado em recompensa, pois o modelo baseado em capital é mais adequado para um ciclo de vida de financiamento de um empreendimento após as fases iniciais, requerendo maiores quantidades de capital, conforme indicado pelo World Bank (2013). Registra-se que uma campanha na modalidade baseada em recompensa representa um dos maiores valores meta (CAMP5), o que se justifica pela experiência do responsável, em campanha





anterior, também na modalidade baseada em recompensa, para inovação de produto, que possibilitou a análise da demanda, conforme indicado por (AGRAWAL; CATALINI; GOLDFARB, 2014).

Apesar de o *crowdfunding* ter participado somente com parte do valor total necessário à inovação, na maioria dos casos com percentual igual ou menor que 50%, vários entrevistados destacaram a importância do *crowdfunding* para a inovação tecnológica, por facilitar a inovação, agilizando a captação dos recursos necessários, facilitando a implementação do projeto de inovação, para campanhas no modelo baseado em recompensa (CAMP1; CAMP2; CAMP3; CAMP4; CAMP5; CAMP7; CAMP11) e também para campanha no modelo baseado em capital (CAMP10). Há campanhas no modelo baseado em recompensa nas quais não foi indicado o percentual da inovação financiado pelo *crowdfunding*, devido à dificuldade de identificar o valor total envolvido no desenvolvimento da inovação (CAMP1; CAMP2; CAMP4; CAMP5). Alguns desses projetos foram iniciados vários anos antes do lançamento da campanha, sendo a implementação viabilizada devido aos recursos financeiros captados durante a campanha de *crowdfunding*.

Entre os entrevistados há percepções complementares quanto aos pontos positivos e aos pontos negativos. Também há percepções distintas quanto a alguns pontos considerados positivos por uns, mas negativos por outros, e vice-versa. A seguir são apresentados os pontos positivos e os pontos negativos, indicados pelos responsáveis das campanhas de *crowdfunding*.

4.2.PONTOS POSITIVOS DO CROWDFUNDING PARA PROJETOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Captação de recursos financeiros – Esse é, naturalmente, um dos principais objetivos do *crowdfunding* (ROGGAN, 2015; GERBER; HUI, 2013), em qualquer modalidade. Porém, além da captação dos recursos, propriamente dita, foram identificados outros pontos positivos, apresentados a seguir.

Facilidade de captar recursos financeiros, sem burocracia, nem exigência de garantia real - O *crowdfunding* possibilita obter o financiamento, mesmo não tendo empresa aberta, para campanhas na modalidade baseada em recompensa (CAMP4;



CAMP5), não havendo necessidade de apresentar garantia real em campanha na modalidade baseada em recompensa (CAMP3) e nem na modalidade baseada em capital (CAMP10), contornando a dificuldade de MPEs, indicada por Demirel e Parris (2015) e Guilhon e Montchaud (2006).

Captação de recursos financeiros com menos riscos para empreendedores - O *crowdfunding* baseado em recompensa é uma forma de reduzir os riscos de outras fontes, como empréstimo bancários, que podem prejudicar o empreendimento, devido ao endividamento (CAMP11).

Captação de recursos financeiros antes da produção – No *crowdfunding* baseado em recompensa, na forma de pré-venda, que é uma das formas desse modelo (MOLLICK, 2014; SCHENK, 2015), há a indicação do volume para a primeira produção, possibilitando a captação de recursos financeiros antes de iniciar a produção (CAMP7).

Captação de recursos sem perder parte de participação da empresa – No *crowdfunding* baseado em recompensa é possível captar recursos financeiros sem perder parte de participação da empresa, mantendo o controle dos negócios (CAMP7), conforme indicado por Gerber e Hui (2013), diferentemente do *crowdfunding* baseado em capital, para o qual a necessidade de distribuição de participação na empresa representa um ponto de resistência, conforme identificado por Ingram e Teigland (2013). Entretanto, esse foi um ponto positivo indicado também pelo responsável por uma campanha de *crowdfunding* no modelo baseado em capital (CAMP9), coerentemente à indicação de Roggan (2015) de que mesmo o *crowdfunding* baseado em capital possibilita manter o controle e poder de decisão na organização.

Contato com investidores com maior poder de investimento - O *crowdfunding* "é um canal de contato entre a empresa e investidores com maior poder de investimento" especialmente importante para o modelo baseado em capital (CAMP9).

Sinalizar viabilidade de investimento para potenciais investidores e capacidade de envolver outros investidores, para o *crowdfunding* baseado em capital (ROGGAN, 2015), mas também para o *crowdfunding* baseado em recompensa, conforme a experiência de uma das campanhas que, mesmo sendo no modelo baseado em recompensa (CAMP3), durante o período de captação despertou interesse de investidores-anjo. Conforme o responsável pela campanha, "antes, as pessoas não



acreditavam que poderia ser um produto de sucesso, mas os investidores-anjo acabaram fazendo parte da sociedade, eles são sócios da empresa", (CAMP3) e tomaram conhecimento do produto por meio da divulgação proporcionada com o lançamento da campanha, no modelo baseado em recompensa.

Acesso a investidores menores - O *crowdfunding* baseado em capital possibilita o acesso a investidores menores, por meio do investidor âncora (um investidor experiente, que tem contato com potenciais investidores), de forma mais fácil do que fazer o contato direto com todos esses investidores, para divulgação de campanha no modelo baseado em capital (CAMP9). A utilização de investidor âncora possibilita formar conexões e relacionamentos, que é uma das motivações indicadas por Gerber e Hui (2013). A intermediação por meio de profissional experiente (investidor âncora), também atua sinalizando viabilidade de investimento, que é uma das motivações para a utilização do *crowdfunding* baseado em capital, conforme Roggan (2015).

Utilização dos investidores para melhorar o produto - "Um ponto positivo é usar quem está apoiando para utilizar o produto e contribuir para melhoria dele. Eles fizeram um *test drive* para gente e ainda nos apoiaram" em campanhas no modelo baseado em recompensa (CAMP1; CAMP2). Essa situação correspondeu à melhoria de produtos e negócios, possibilitada por meio do *crowdfunding* no modelo baseado em recompensa (ROGGAN, 2015).

Interação com potenciais investidores - Em um projeto houve um processo de cocriação do manual do produto, inclusive com a participação de pessoas que não tinham apoiado a campanha, lançada no modelo baseado em recompensa (CAMP4). Isso se configura como um processo de *crowdsourcing*, conforme indicado por Lehner, Grabmann e Ennsgraber (2015). Em outra campanha no modelo baseado em recompensa, para inovação de produto (CAMP2), a interação facilitou o *feedback* e a indicação de melhorias, conforme apresentado por Roggan (2015) que, apesar de não terem sido viáveis durante a campanha, servirão de base para o lançamento de outro produto "num futuro nem tão distante" (CAMP2).

Divulgação do projeto/produto - A divulgação permitiu validar a ideia dos projetos com campanhas lançadas no modelo baseado em recompensa (CAMP1; CAMP2; CAMP11), inclusive no exterior (CAMP3), e no modelo baseado em capital



(CAMP9). A divulgação promovida pelo *crowdfunding* torna a campanha visível, com repercussão positiva para o produto, pela divulgação, na internet, e nos meios de comunicação em massa (PROFATILOV; BYKOVA; OLKHOVSKAYA, 2015; MOLLICK, 2014, GERBER; HUI, 2013), inclusive para o modelo baseado em capital (ROGGAN, 2015). No caso de novos produtos, essa divulgação pode aumentar as vendas (GLEASURE, 2015). A divulgação foi além do esperado, em campanha no modelo baseado em recompensa pois, segundo o responsável pela campanha, “nas nossas perspectivas mais positivas, a gente não enxergava um cenário tão bom para divulgação do produto” (CAMP3).

Validação do projeto - A validação do projeto está relacionada à aceitação do público, que pode ser considerada uma forma de aprovação pessoal e profissional, que é uma das motivações indicadas por Gerber e Hui (2013). Conforme expresso pelo responsável por campanha no modelo baseado em recompensa, “isso é legal porque, se as pessoas apoiam com dinheiro, é porque elas acharam que a sua ideia faz algum sentido” (CAMP11).

Análise da demanda do produto - "A análise do potencial de demanda do produto foi relevante" principalmente para campanha no modelo baseado em recompensa (CAMP3), consoante à indicação de Sannajust, Roux e Chaibi (2014), Mollick, (2014), Sumriddetchkajorn (2015), Roggan (2015) e Agrawal, Catalini e Goldfarb (2014).

Teste e validação do mercado - O *crowdfunding* baseado em recompensa, na forma de pré-venda, é uma oportunidade para testar e validar o mercado (CAMP6; CAMP7), sendo o pré-teste um ponto positivo indicado por Lehner, Grabmann e Ennsgraber (2015).

Aprendizado - O aprendizado, de habilidades não inerentes à formação profissional, obtido por meio de campanha no modelo baseado em recompensa (CAMP6; CAMP8) foi muito importante, ampliando o conhecimento acadêmico, além do aprendizado do processo de captação em si, indicado por Gerber e Hui (2013).

Canal de distribuição – Como o produto já estava pronto então, além da captação, foi uma forma de explorar o *crowdfunding* de recompensa como canal de distribuição (CAMP8), consoante à indicação de Lehner, Grabmann e Ennsgraber (2015).



4.3.PONTOS NEGATIVOS DO CROWDFUNDING PARA PROJETOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Nem todos os entrevistados percebem significativos pontos negativos do *crowdfunding*. Entretanto, há alguns pontos destacados pelos entrevistados.

Quantidade de contatos com investidores - No modelo baseado em capital, o ponto negativo é a grande quantidade de investidores que devem ser convencidos a, além de reservar o dinheiro, depositá-lo (CAMP9). Isso poderia ser minimizado por meio do investidor âncora, mas, por algum motivo, nesse caso não foi explorado. No modelo baseado em recompensa, a quantidade de contatos com os investidores pode até mesmo ser um ponto positivo, conforme indicado por alguns entrevistados (CAMP3, CAMP4).

Tempo e dinheiro necessários às atividades - O *crowdfunding* não é um processo fácil e, além do dinheiro, requer dedicação de tempo e energia, mesmo no modelo baseado em recompensa (CAMP8; CAMP11), identificados como ponto negativo nas pesquisas de Ingram e Teigland (2013), de Gerber e Hui (2013) e de Roggan (2015). Entretanto, essa questão é percebida de forma diferente por alguns entrevistados, que reconhecem que é necessário dedicar tempo e dinheiro, porém, entendem que isso faz parte do processo, para campanhas no modelo baseado em recompensa (CAMP4; CAMP5; CAMP6; CAMP7) e também no modelo baseado em capital (CAMP9).

Custo de utilização da plataforma - No caso do modelo baseado em recompensa, apesar de o custo ser percebido como mais baixo do que outras fontes de financiamento, conforme indicado por Agrawal, Catalini e Goldfarb (2014), o fato de ter que dispor de uma parcela do valor captado, para pagamento da taxa de utilização dos serviços da plataforma, antes do projeto ser implementado, é visto como um ponto negativo em campanhas no modelo baseado em recompensa (CAMP1; CAMP2). Porém, ressalta-se que há plataforma que não cobra taxa de utilização.

Para campanha no modelo baseado em recompensa (CAMP3), há percepção de que o custo é maior do que o de outras fontes de financiamento, mas o preço é considerado justo, pois a empresa de *crowdfunding* está, de certa forma, assinando embaixo do projeto, além de que a mídia espontânea, gerada pela divulgação da campanha na plataforma, dificilmente seria conseguida por meio da divulgação em um



site corporativo, e mesmo contratando uma assessoria de imprensa, dificilmente alcançaria o mesmo resultado, pagando o valor que foi pago à plataforma (CAMP3), devido ao interesse despertado com a divulgação da campanha (MOLLIICK, 2014), que pode aumentar as vendas de novos produtos (GLEASURE, 2015), que foi o caso dessa campanha.

Obrigatoriedade de divulgação do projeto na internet - A obrigatoriedade de divulgação do projeto na internet e em outros meios de publicação em massa, é percebida como um ponto negativo, coerente aos resultados das pesquisas de Ingram e Teigland (20013), de Roggan (2015), de Gleasure (2015) e de Agrawal, Catalini e Goldfarb (2014). A divulgação representa uma preocupação, principalmente para o caso de alguém perceber que a ideia é fácil de ser executada, indicou o responsável por campanha no modelo baseado em capital (CAMP9).

Um entrevistado responsável por duas campanhas no modelo baseado em recompensa (CAMP4; CAMP5) não considera que a obrigatoriedade de divulgação do projeto seja um ponto negativo, mas concorda que é uma preocupação, por envolver a divulgação da ideia, antes do produto estar sendo comercializado. “Não é que a pessoa é obrigada a fazer isso [divulgar o projeto], mas se ela não mostrar, ninguém vai apoiar. Você tem que dizer o que é, a pessoa tem que saber o que ela está apoiando. Existe um risco, mas é necessário assumir um pouco dele” (CAMP4; CAMP5).

Um procedimento, visando diminuir o risco, é o pedido de depósito de patente indicado por responsáveis por campanhas no modelo baseado em recompensa (CAMP4; CAMP5; CAMP7) e também por campanha no modelo baseado em capital (CAMP9). O pedido de depósito de patente foi efetuado, mesmo em casos em que a obrigatoriedade de divulgação não foi indicada como ponto negativo, para campanhas de *crowdfunding* de recompensa (CAMP3; CAMP6; CAMP8) bem como campanha de *crowdfunding* de capital (CAMP10).

O responsável por uma campanha de *crowdfunding* de capital (CAMP10) não percebe a obrigatoriedade de divulgação como um risco, ou algo que gere preocupação. “Na verdade, não se expõe tanto assim, não é tão detalhada a exposição da ideia”, além de que, em qualquer momento, uma pessoa pode ter acesso a uma ideia e desenvolver alguma coisa, a partir dessa ideia (CAMP10).

Outro entrevistado, responsável por uma campanha de *crowdfunding* de recompensa (CAMP3) tomou a precaução de expor o projeto somente após ter o pedido do depósito de patente confirmado. “A gente conseguiu limitar essa exposição, mas a gente sabe que é um risco que a gente teria que correr, se a gente quisesse ter o sucesso que a gente teve, no *crowdfunding*” (CAMP3).

Um entrevistado trouxe a experiência de duas campanhas, ambas no modelo baseado em recompensa (CAMP1; CAMP2) e afirmou que “divulgar na internet é importante, porque ajuda a reconhecer nosso árduo trabalho pelos clientes, mas aumenta o medo de perder a ideia por alguém que queira colocar a ideia para rodar antes” (CAMP1; CAMP2). Esse entrevistado indicou ter minimizado o risco, desenvolvendo um modelo de produção que conferia vantagem competitiva.

O responsável por uma campanha de *crowdfunding* de recompensa (CAMP11) expressou uma percepção diferente quanto à obrigatoriedade de divulgação, pois a inovação tecnológica desenvolvida não tem fins lucrativos, e está relacionada a processo que visa salvar vidas. “Se alguém copiar a ideia eu vou achar ótimo, pois isso vai salvar vidas” (CAMP11).

Exposição - Conforme Gerber e Hui (2013), a exposição pode afetar negativamente a imagem pessoal e profissional. Esse foi o ponto indicado pelo responsável por uma campanha de *crowdfunding* de recompensa (CAMP6) que, apesar de não ter passado por tal situação, entende como um ponto negativo o fato de as pessoas fazerem críticas publicamente, sem ao menos se inteirarem adequadamente do projeto (CAMP6).

Outro ponto, considerado um pouco crítico, na visão do responsável por uma campanha de *crowdfunding* de recompensa (CAMP3), é que, com a exposição, na indicação de possível problema com o projeto/produto, ocorrem ameaças, antes mesmo de as pessoas confirmarem se o problema realmente existe (CAMP3). Nesse caso, quando do surgimento de problema pode haver reação da multidão, em forma de ataques à organização e às pessoas individuais desta, que são pontos negativos indicados por Lehner, Grabmann e Ennsgraber (2015).

Insegurança dos investidores – conforme indicado pelo responsável por uma campanha de *crowdfunding* de recompensa (CAMP3), um ponto negativo é a



insegurança gerada pelo desconhecimento da população sobre o *crowdfunding* como uma fonte de financiamento. “São poucas as pessoas que têm acesso a essa forma de financiamento, e as pessoas normalmente acreditam que, como se tem muitos golpistas na praça, pode ser mais uma forma de golpe. Acaba então não se popularizando” (CAMP3). Esse ponto pode estar relacionado à falta de regulamentação e falta de conhecimento do *crowdfunding* no Brasil.

A esses pontos negativos somam-se algumas dificuldades: **a)** o baixo poder de compra dos brasileiros; **b)** a falta de conhecimento sobre o *crowdfunding*; **c)** a falta de regulamentação; e **d)** e a pressão dos apoiadores. Algumas dessas dificuldades podem limitar a expansão do *crowdfunding* no Brasil.

O baixo poder de compra dos brasileiros - No *crowdfunding* baseado em recompensa, na forma de pré-venda, foi indicado como ponto negativo o baixo poder de compra dos brasileiros, comparativamente a outros países (CAMP1; CAMP2), que reduz o número de apoiadores.

A **falta de conhecimento sobre o *crowdfunding*** foi uma dificuldade enfrentada por responsáveis de campanhas no modelo baseado em recompensa (CAMP3; CAMP4; CAMP5), e também no modelo baseado em capital (CAMP10).

O responsável por uma campanha de *crowdfunding* de recompensa (CAMP4) obteve informações da plataforma, por *e-mail*, todas vezes que entrou em contato, entretanto, sentiu dificuldade de encontrar alguém, no Brasil, que já tivesse feito uma campanha de produto, para poder conversar, antes do lançamento da campanha, que ocorreu em 2014 (CAMP4). Essa percepção foi compartilhada pelo responsável por uma campanha de *crowdfunding* de capital (CAMP10), que indicou que se tivesse um profissional mais experiente, que pudesse ter orientado, talvez o resultado da campanha tivesse sido melhor (CAMP10).

A **falta de regulamentação sobre o *crowdfunding*** se apresentou como uma dificuldade, pelo fato de gerar incerteza, mesmo para campanha de *crowdfunding* de recompensa (CAMP6), que envolve menor risco, conforme indicado por Couto e Colaço (2015), mas que apresenta algumas dificuldades, conforme expresso por um entrevistado, principalmente relativas a “o que pode o que não pode; como é que se



vende; como é que se declara [...] as próprias leis, e qual lei se enquadrava, acho que gerou um pouco dessa incerteza e dessa carência” (CAMP6).

A **pressão dos apoiadores**, após a campanha, para a entrega das recompensas, foi uma dificuldade indicada por um entrevistado, responsável por campanha de *crowdfunding* de recompensa (CAMP7), na forma de pré-venda.

Diante das informações dos entrevistados, fica evidente que os responsáveis por campanhas de *crowdfunding* devem estar cientes de que é necessário divulgar o projeto de inovação tecnológica (produto, serviço ou processo), o que demanda tempo e dinheiro, pois a divulgação deve começar antes mesmo do lançamento da campanha, continuando durante o período de captação, mobilizando potenciais apoiadores, além dos amigos e familiares, visando despertar a atenção da imprensa sobre a campanha (MOLLICK, 2014) e, no caso do *crowdfunding* baseado em recompensa, especificamente na forma de pré-venda de novos produtos, também promover o aumento das vendas (GLEASURE, 2015).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da presente pesquisa foi analisar os pontos positivos e os negativos do *crowdfunding* para inovação tecnológica, no Brasil. Para atingir esse objetivo, foi realizado estudo de casos múltiplos, com entrevistas junto a responsáveis por campanhas de *crowdfunding* para inovação tecnológica.

No conjunto de casos estudados foram lançadas campanhas de *crowdfunding* no modelo baseado em recompensa (principalmente na forma de pré-venda) e no modelo baseado em capital, para inovação tecnológica de produto, de serviço e de processo, tanto no modelo de captação “tudo ou nada” como no modelo correspondente ao “manter tudo”, e também em modelo híbrido. As campanhas analisadas compreenderam, prioritariamente, microempresas. Houve lançamento de campanha de *crowdfunding* por pessoa física, com posterior abertura de empresa, devido ao resultado da campanha, além do esperado, o que ressalta o potencial do *crowdfunding* para promoção do empreendedorismo.

Os resultados confirmam que os pontos positivos do *crowdfunding*, para a inovação tecnológica, compreendem a questão financeira, mas não se limitam a essa.



Há diversos pontos positivos que podem ser explorados por donos de projetos, pois revelam contribuições do *crowdfunding* para o desenvolvimento de inovação tecnológica. Esses pontos são: **a)** facilidade de captar recursos financeiros, sem burocracia, nem exigência de garantia real; **b)** captação de recursos financeiros com menos riscos para empreendedores; **c)** captação de recursos financeiros antes da produção; **d)** captação de recursos sem perder parte de participação da empresa; **e)** contato com investidores com maior poder de investimento; **f)** sinalização da viabilidade de investimento para potenciais investidores e capacidade de envolver outros investidores; **g)** acesso a investidores menores; **h)** utilização dos investidores para melhorar o produto; **i)** interação com potenciais investidores, **j)** divulgação do projeto/produto; **k)** validação do projeto; **l)** análise da demanda do produto; **m)** teste e validação do mercado; **n)** aprendizado gerado pelo processo; e **o)** utilização do *crowdfunding* como canal de distribuição.

Ressalta-se a importância do *crowdfunding* que, conforme expresso por responsáveis de campanhas, mesmo correspondendo somente a parte do valor total necessário ao projeto, o *crowdfunding* foi importante, e até mesmo fundamental, para a implementação da inovação, tanto para microempresas como para pessoas físicas, empreendedoras, possibilitando o lançamento de campanha, mesmo sem ter empresa constituída. O *crowdfunding* possibilita a implementação do projeto de inovação tecnológica, e ainda a abertura de empresa, devido ao resultado da captação efetuada por meio da campanha.

Há poucos pontos considerados negativos, alguns desses percebidos apenas como dificuldades por uns, e percebidos como inerentes ao processo, por outros. Entre os pontos negativos, há algumas percepções diferentes, entre os entrevistados, quanto: **a)** à quantidade de contato com investidores; **b)** ao tempo e dinheiro necessários às atividades; **c)** ao custo de utilização da plataforma; e **d)** à obrigatoriedade de divulgação do projeto na internet.

Com relação à exposição, parece que há pouco a ser feito, uma vez que o processo ocorre de forma pública, com divulgação na internet. Entretanto, essa exposição pode até mesmo se reverter favoravelmente para a publicidade da campanha, chamando a atenção de potenciais apoiadores.



Quanto à insegurança dos investidores, essa parece guardar relação com as dificuldades indicadas pela falta de regulamentação e pela falta de conhecimento do processo de *crowdfunding*, especialmente quando se trata de projeto de produto. Essas tendem a limitar o crescimento do *crowdfunding*, que representa uma fonte alternativa de financiamento que, conforme indicam Burtch, Ghose e Wattal (2015), tem potencial de promover o empreendedorismo e a inovação. Esse ponto negativo e essas dificuldades podem ser minimizados por meio de ações governamentais e da atuação de associações do *crowdfunding*, contribuindo para aumentar a utilização do *crowdfunding* (JEGELEVIČIŪTĖ; VALANČIENĖ, 2015), viabilizando a implementação de projetos de inovação tecnológica.

O poder de compra dos brasileiros parece não representar, por si só, uma dificuldade, principalmente para campanha de *crowdfunding* no modelo baseado em recompensa, como pré-venda, no modelo de captação “tudo ou nada”, para inovação de produto que atenda a uma necessidade reprimida, para o qual haja intensa divulgação antes e durante a campanha. Nessas condições, a captação pode superar significativamente o valor definido como meta.

A dificuldade relativa à pressão dos apoiadores para receber as recompensas, no modelo baseado em recompensa, principalmente na forma de pré-venda, pode ser diminuída pela definição de período suficiente para produção e entrega, a constar na campanha que pode, inclusive, considerar prazos distintos para entrega de lotes de recompensa. Nesse caso, os apoiadores devem estar cientes de que estão investindo em um projeto cuja a produção ainda não foi iniciada. Assim, apesar de haver um período de espera para recebimento da recompensa, há a vantagem de adotar uma inovação antes dos demais e, por vezes, com menor preço.

Por fim, apesar da importância do *crowdfunding* para a inovação tecnológica, esse tipo de financiamento atende somente uma parte dos recursos financeiros necessários para a implementação de projetos de inovação tecnológica. Observa-se que, no Brasil, a captação de recursos financeiros por meio de campanhas de *crowdfunding* tende a ter melhor resultado se o projeto de inovação já tiver avançado, por vezes, já com um protótipo a ser apresentado aos possíveis apoiadores, o que requer investimento financeiro antes do lançamento da campanha. Assim, é necessário



viabilizar o acesso, das empresas de menores portes, a recursos financeiros para a pesquisa e o desenvolvimento de inovação, e também para a fase após a realização da campanha de *crowdfunding*, visando ao crescimento e expansão das empresas e instituições, contribuindo para o desenvolvimento econômico.

Uma das limitações da pesquisa foi a baixa adesão à solicitação de entrevista, por parte dos responsáveis por campanhas de *crowdfunding* para inovação tecnológica. A essa limitação acrescenta-se a falta de dados sobre o *crowdfunding* no modelo baseado em empréstimo, para projetos de inovação tecnológica.

Sugere-se, então, o desenvolvimento de pesquisa com abordagem quantitativa, visando ampliar a análise do *crowdfunding* para inovação tecnológica, bem como análise dos efeitos da regulamentação para o modelo baseado em capital.

AGRADECIMENTOS

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)/Fundação Araucária, pelo apoio financeiro

REFERÊNCIAS

- AGRAWAL, A.; CATALINI, C.; GOLDFARB, A. Some simple economics of crowdfunding. **Innovation Policy and the Economy**, v.14, p.63-97, 2014.
- AHLERS, G. K. C.; CUMMING, D.; GUENTHER, C.; SCHWEIZER, D. Signaling in Equity Crowdfunding. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.39, n.4, p.955-980, 2015.
- ALVES, B. A. **A seleção natural do crowdfunding no Brasil**: Hoje há mais arrecadação e menos plataforma. 2015. Disponível em: <https://projetodraft.com/a-selecao-natural-do-crowdfunding-no-brasil-hoje-ha-mais-arrecadacao-e-menos-plataformas/> Acesso em: 18 out. 2016.
- BAÊTA, A.M.C.; BAÊTA-LARA, F. M. C.; MELO, V. S. Financiamento da inovação: Uma estratégia competitiva. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 8, n. 1, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BELLEFLAMME, P.; LAMBERT, T.; SCHWIENBACHER, A. Crowdfunding: Tapping the right crowd. **Journal of Business Venturing**, v.29, n.5, p.585-609, 2014.
- BELLEFLAMME, P.; OMRANI, N.; PEITZ, M. The economics of crowdfunding platforms. **Information Economics and Policy**, v.33, p.11-28, 2015.





- BRASIL. **Lei n. 11.196, de 21 de novembro de 2005.** Institui o Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação - REPES, o Regime Especial de Aquisição de Bens de Capital para Empresas Exportadoras - RECAP e o Programa de Inclusão Digital; dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica... Brasília, 2005.
- BROWN, J. R.; FAZZARI, S. M.; PETERSEN, B. C. Financing innovation and growth: Cash flow, external equity, and the 1990s R&D boom. **The Journal of Finance**, v.64, n.1, p.151-185, fev. 2009.
- BURTCH, G.; GHOSE, A.; WATTAL, S. The Hidden Cost of Accommodating Crowdfunder Privacy Preferences: A Randomized Field Experiment. **Management Science**, v.61, n.5, p.949-962, 2015.
- CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA (CLP). **Ranking de competitividade dos estados.** 2015. Disponível em: <http://www.rankingdecompetitividade.org.br/destaque/confirma-classificacao-geral-do-ranking-de-competitividade-dos-estados> Acesso em: 09 jan. 2016.
- CHAFER, L. M.; MORALES, F. X. M. Restricciones en la financiación de la innovación: El caso de la Comunidad Valenciana. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, v.17, n.2, p.143-159, maio/ago. 2011.
- COLLINS, L.; PIERRAKIS, Y. **The venture crowd:** Crowdfunding equity investment into business. Nesta, 2012.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Instrução CVM 588, de 13 de julho de 2017.** Dispõe sobre a oferta pública de distribuição de valores mobiliários de emissão de sociedades empresárias de pequeno porte realizada com dispensa de registro por meio de plataforma eletrônica de investimento participativo... Disponível em: <http://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/instrucoes/anexos/500/inst588.pdf> Acesso em: 15 jul. 2017.
- CORDER, S. M. **Financiamento e incentivos ao sistema de ciência, tecnologia e inovação no Brasil: quadro atual e perspectivas.** 2004. Tese. (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.
- CORDER, S. **Políticas de inovação tecnológica no Brasil:** experiência recente e perspectivas. Brasília, DF: IPEA, 2006. (Texto para Discussão, 1244).
- CORDER, S. A política de financiamento à inovação no Brasil. **Revista Economia & Tecnologia**, v. 4, n. 3, p.87-100, jul./set. 2008.
- CORDER, S.; SALLES-FILHO, S. Aspectos conceituais do financiamento à inovação. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 5, n. 1. p.33-76, jan./jun. 2006.



- COUTO, A. S.; COLAÇO, F. R. O *equity crowdfunding* e os meios alternativos de financiamento. **Actualidad Juridica**, n.39, 2015.
- CUMMING, D. J.; LEBOEUF, G.; SCHWIENBACHER, A. **Crowdfunding models: Keep-It-All vs. All-Or-Nothing**, 2015. Disponível em: <http://leeds-faculty.colorado.edu/Bhagat/CrowdfundingModels-KepplItAll-AllorNothing.pdf> Acesso em: 02 out. 2016.
- DE BUYSERE, K.; GAJDA, O., KLEVERLAAN, R.; MAROM, D. **A framework for European crowdfunding**. 2012. Disponível em: https://d21buns5ku92am.cloudfront.net/26522/documents/17930-1351284179-FRAMEWORK_EU_CROWDFUNDING.pdf Acesso em: 14 nov. 2017.
- DEMIREL, P.; PARRIS, S. Access to finance for innovators in the UK's environmental sector. **Technology Analysis & Strategic Management**, v.27, n.7, p.782-808, 2015.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 532-550, out. 1989.
- FRYDRYCH, D.; KINDER, T. How New Is Crowdfunding? The Venture Capital Evolution without Revolution - Discourse on Risk Capital Themes and their Relevance to Poland. **Problemy Zarzadzania-Management Issues**, v.13, n.4, p.177-194, 2015.
- GERBER, E. M.; HUI, J. Crowdfunding: Motivations and deterrents for participation. **ACM Transactions on Computer-Human Interaction**, v.20, n.6, 2013.
- GIUDICI, G.; GUERINI, M.; ROSSI-LAMASTRA, C. Why crowdfunding projects can succeed: The role of proponents' individual and territorial social capital. **Ifkad 2013: 8th International Forum on Knowledge Asset Dynamics: Smart Growth: Organizations, Cities and Communities**, 2013, p.285-299.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory**. Chicago: Aldine, 1967.
- GLEASURE, R. Resistance to crowdfunding among entrepreneurs: An impression management perspective. **The Journal of Strategic Information Systems**, v.24, n.4, p.219-233, 2015.
- GLEASURE, R.; FELLER, J. Emerging technologies and the democratisation of financial services: A metatriangulation of crowdfunding research. **Information and Organization**, v.26, n.4, p.101-115, 2016.
- GUILHON, B.; MONTCHAUD, S. The difficulties of financing innovation in Europe. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v.6, n.4-5, p.383-394, 2006.
- INGRAM, C.; TEIGLAND, R. **Crowdfunding among IT entrepreneurs in Sweden: A qualitative study of the funding ecosystem and IT entrepreneurs' adoption of**



- crowdfunding. Stockholm School of Economics, jun., 2013. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2289134> Acesso em: 22 fev. 2017.
- INGRAM, C.; VAAST, E.; TEIGLAND, R. Corporate Crowdfunding: Does being part of a university affect a platform's operations? In: **System Sciences (HICSS), 2016 49th Hawaii International Conference on**. IEEE, 2016. p. 4606-4613.
- JEGELEVIČIŪTĖ, S.; VALANČIENĖ, L. Comparative analysis of the ways crowdfunding is promoted. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v.213, p. 268-274, 2015.
- JUSSILA, J.; MENON, K.; MUKKAMALA, R.R.; LASRADO, L.A.; HUSSAIN, A.; VATRAPU, R.; KARKKAINEN, H.; HUHTAMAKI, J. Crowdfunding in the development of social media fanbase: Case study of two competing ecosystems. In: **System Sciences (HICSS), 2016 49th Hawaii International Conference on**. IEEE, 2016, p. 4495-4504.
- JUSTO, G. D. **Crowdfunding no Brasil**. 2015. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2015.
- LEHNER, O. M.; GRABMANN, E.; ENNSGRABER C. Entrepreneurial implications of crowdfunding as alternative funding source for innovations. **Venture Capital**, v.17, n.1-2, p.171-189, 2015.
- MAÇANEIRO, M. B.; CHEROBIM, A. P. M. S. Fontes de financiamento à inovação: Incentivos e óbices às micro e pequenas empresas – estudo de casos múltiplos no estado do Paraná. **Organizações & Sociedade**, v.18, n.56, pp. 57-75, jan./mar., 2011.
- MAJUMDAR, S. K. Retentions, relations and innovation: The financing of R&D in India. **Economics of Innovation and New Technology**, v.20, n.3, p.233-257, abr.2011.
- MENDONÇA, R. U.; MACHADO, L. H. M. Análise do *crowdfunding* no empreendedorismo brasileiro: Características e tendências. **South American Development Society Journal**, v. 1, n. 3, p. 37-53, 2015.
- MOLLIK, E. The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v.29, n.1, p.1-16, 2014.
- MONTEIRO, M. C. P. **Crowdfunding no Brasil**: Uma análise sobre as motivações de quem participa. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2014.
- O’SULLIVAN, M. Finance and innovation. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R. R. (eds). **The Oxford handbook of innovation**. Oxford University Press, 2005, p.240-265.





- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3.ed., OCDE; FINEP, 2005.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Financing SMEs and Entrepreneurs 2012**: An OECD Scoreboard, OECD, Paris, 2012.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Financing SMEs and Entrepreneurs 2016**: An OECD Scoreboard, OECD, Paris, 2016.
- PALUSKI, E. L. **Roteiro metodológico para a micro e pequena empresa para qualificação no acesso as fontes de recursos à inovação**. 2012. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento de Tecnologia) – Curso de Desenvolvimento de Tecnologia do Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento. Curitiba, 2012.
- PROFATILOV, D. A.; BYKOVA, O. N.; OLKHOVSKAYA, M. O. Crowdfunding: Online charity or a modern tool for innovative projects implementation? **Asian Social Science**, v.11, n.3, p.146-151, 2015.
- RAPINI, M. S. **Inovação e seu financiamento**: As contribuições da nova economia institucional. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2008. (Texto para discussão, 331).
- RAPINI, M. S. **Padrão de financiamento aos investimentos em inovação no Brasil**. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2013. (Texto para discussão, 497).
- RAPINI, M. S. **Sistemas financeiros e o financiamento à inovação**: Algumas reflexões para o Brasil. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2009. (Texto para discussão, 367).
- ROGGAN, J. **Motivation of German entrepreneurs to seek equity via crowdfunding**: An exploratory study. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão Internacional) - Escola de Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2015.
- ROWLEY, J. Conducting research interviews. **Management Research Review**, v. 35, n.3/4, p.260-271, 2012.
- SALOMON, V. Emergent models of financial intermediation for innovative companies: From venture capital to crowdfunding platforms in Switzerland. **Venture Capital**, v.18, n.1, p.21-41, 2016.
- SANNAJUST, A.; ROUX, F.; CHAIBI, A. Crowdfunding in France: A new revolution? **Journal of Applied Business Research**, v.30, n.6, p.1909-1918, 2014.
- SARFATI, G. Prepare-se para a revolução: Economia colaborativa e inteligência artificial. **GVExecutivo**, v.15, n.1, p.25-28, 2016.
- SCHENK, A. Crowdfunding in the context of traditional financing for innovative SMEs. In: **European Conference on Innovation and Entrepreneurship**. Academic Conferences International Limited, 2015, p.636-643.



- SILVA, S. A.; BAÊTA, A. M. C.; OLIVEIRA, J. L. Por que analisar a gestão das incubadoras de empresas de base tecnológica sob a ótica da resource-based view? **Revista Eletrônica de Administração**, v.22, n.3, p. 462-493, 2016.
- SOUZA, G. H. S.; COELHO, J. A. P. M.; ESTEVES, G. G. L.; LIMA, N. C.; SANTOS, P. C. F. Inventário de barreiras e facilitadores ao empreendedorismo: construção e validação de um instrumento. **Revista Eletrônica de Administração**, v.22, n.3, p. 381-412, 2016.
- STEFFEN, C. Meios digitais participativos e economia criativa: Uma exploração das plataformas Brasileiras de crowdfunding. **Intexto**, n.32, p.156-171, jan./abr. 2015.
- SUMRIDDETKAJORN, S. Pushing photonic ideas into innovation through crowdfunding. In: **International Conference on Photonics Solutions 2015**. International Society for Optics and Photonics, 2015.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- VALANČIENĖ, L.; JEGELEVIČIŪTĖ, S. Crowdfunding for creating value: Stakeholder approach. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v.156, p.599-604, 2014.
- WONGLIMPIYARAT, J. Management and governance of venture capital: A challenge for commercial bank. **Technovation**, v.27, n.12, p.721-731, 2007.
- WORLD BANK. **Crowdfunding's potential for the developing world**. Washington, DC: World Bank, 2013. Disponível em: http://www.infodev.org/infodev-files/wb_crowdfundingreport-v12.pdf Acesso em: 09 jan. 2017.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.





CAPÍTULO V

FINANCIAMENTO DA INOVAÇÃO POR MEIO DO CROWDFUNDING: FATORES DE SUCESSO

DOI: 10.51859/amplla.aet474.1121-5

Marcia de Souza Bronzeri ¹
João Carlos da Cunha ²

¹ Doutora em Administração pela Universidade Positivo - UP. Professora na Universidade Estadual do Norte do Paraná – UENP

² Doutor em Administração pela FEA/USP. Instituto Superior de Administração e Tecnologia – ISAT

RESUMO

O objetivo do estudo foi analisar características das campanhas de *crowdfunding*, para projetos de inovação tecnológica de produto, serviço ou processo, que podem influenciar no sucesso das campanhas, analisar relações e efetuar comparações entre características das campanhas. Foi realizada pesquisa com abordagem quantitativa, por meio de *survey*, com questionário *online*, auto aplicado, encaminhado para responsáveis por campanhas de *crowdfunding* potencialmente relacionadas à inovação tecnológica, lançadas e concluídas no período de 2010 a 2016. Os dados foram analisados por meio do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, com análises de correlação e comparação de grupos, consoante às hipóteses formuladas. Os resultados indicam: haver relações entre o sucesso do *crowdfunding* e o tempo de atividade; que o *crowdfunding* financeiro compreende empresas/instituições com mais tempo de atividade e valores meta mais elevados do que o *crowdfunding* não financeiro, havendo relação entre o valor meta e o tempo de atividade; que a finalidade do projeto influencia a relação entre o valor meta e o sucesso do *crowdfunding* e também influencia a relação entre o tempo de atividade e o sucesso do *crowdfunding*; e que o tipo de inovação influencia a relação entre o tempo de atividade e o sucesso do *crowdfunding*, sendo que o porte não influencia as relações analisadas.

Palavras-chave: Financiamento para inovação. *Crowdfunding*. Inovação tecnológica. Sucesso.

1. INTRODUÇÃO

Ao indicar que a inovação resulta de um processo endógeno, Schumpeter (1997) atribuiu aos empresários o processo de inovação e, conseqüentemente, o desenvolvimento econômico. Assim, torna-se importante que as empresas



desenvolvam inovações e, para isso, é necessário ter diversos recursos, dentre os quais, os financeiros.

Diante das dificuldades de obtenção de recursos financeiros para a inovação, de fontes tradicionais, principalmente por empresas de portes menores, fontes alternativas tornam-se relevantes. Nesse sentido, o *crowdfunding* surge como uma forma de captar recursos financeiros, contornando as habituais dificuldades que Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) enfrentam.

Considerando as especificidades da inovação tecnológica, e os vários modelos de *crowdfunding*, e visando o melhor aproveitamento desse tipo de financiamento, o objetivo da pesquisa foi analisar características das campanhas de *crowdfunding*, para projetos de inovação tecnológica de produto, de serviço ou de processo, que podem influenciar o sucesso das campanhas, bem como analisar relações e efetuar comparações entre as principais características das campanhas. O sucesso foi medido em termos de percentual de captação das campanhas, com base no valor captado em relação ao valor definido como meta. As características analisadas foram: tipo de *crowdfunding*; valor meta da campanha; percentual de captação da campanha; tipo de inovação, porte da empresa/instituição, tempo de atividade da empresa/instituição e finalidade do projeto.

O presente estudo está estruturado de forma a apresentar, além dessa introdução, o quadro teórico de referência, abordando o *crowdfunding*, os modelos e tipos de *crowdfunding*. Após, é descrita a metodologia utilizada na pesquisa, seguida da apresentação e análise dos dados, passando para as considerações finais.

2. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Aqui são apresentados alguns pontos relativos ao *crowdfunding*, os modelos e tipos desse tipo de financiamento.

2.1. O CROWDFUNDING

O *crowdfunding* representa uma forma de levantar recursos financeiros de várias pessoas, que são os apoiadores. Apesar da intensificação da utilização do *crowdfunding*, ele não é novo, o princípio do financiamento coletivo foi utilizado, por exemplo, para

financiar a Estátua da Liberdade, em 1876 (BEST; NEISS, 2014). A novidade parece residir no aumento da utilização do *crowdfunding*, proporcionada por meio da Internet (PICHLER; TEZZA, 2016; LEHNER; GRABMANN; ENNSGRABER, 2015) e o avanço do *crowdfunding* para o ambiente empresarial e de negócios (GIUDICI; GUERINI; ROSSILAMASTRA, 2013; BRUTON *et al.*, 2015).

2.1.1. MODELOS DE CROWDFUNDING

A divisão do *crowdfunding* é feita, em geral, em função da relação entre o criador (responsável pela campanha) e o apoiador (COUTO; COLAÇO, 2015), a forma de contribuição (PROFATILOV; BYKOVA; OLKHOVSKAYA, 2015) e o contexto (MOLLICK, 2014). Isso resulta em quatro principais modelos de *crowdfunding*: **a)** baseado em doação - não há qualquer recompensa aos apoiadores, assemelhando-se à filantropia (MOLLICK, 2014; BELLEFLAMME; OMRANI; PEITZ, 2015; GLEASURE; FELLER, 2016; SANNAJUST; ROUX; CHAIBI, 2014); **b)** baseado em recompensa - há recompensa material (brinde, produto, serviço, que pode ser o próprio serviço ou produto objeto da campanha) ou intangível (crédito de reconhecimento pelo apoio, reconhecimento do produto) (GLEASURE; FELLER, 2016); **c)** baseado em empréstimo - há recompensa financeira segundo taxa previamente definida, tal como um empréstimo (MOLLICK, 2014; SCHENK, 2015; GLEASURE; FELLER, 2016); e **d)** baseado em capital - há recompensa financeira, com a expectativa de participação futura na atividade da empresa, por meio da obtenção de ações, participação nos lucros, entre outras (PROFATILOV; BYKOVA; OLKHOVSKAYA, 2015).

O *crowdfunding* também pode ser classificado como financeiro não financeiro (ESPOSTI, 2014; PICHLER; TEZZA, 2016). O *crowdfunding* financeiro compreende recompensa financeira (modelos baseados em capital e em empréstimo), e o *crowdfunding* não financeiro, que pode não ter qualquer recompensa (modelo baseado em doação) ou pode ter algum tipo de recompensa (modelo baseado em recompensa) (ESPOSTI, 2014; PICHLER; TEZZA, 2016).

Essa classificação dos tipos de *crowdfunding* (financeiro e não financeiro) foi utilizada no desenvolvimento da pesquisa, realizada conforme a metodologia apresentada a seguir.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi desenvolvido com abordagem quantitativa, com a utilização de *survey* e questionário *online* auto aplicado, encaminhado para o responsável por campanha de *crowdfunding*, potencialmente relacionada a projeto de inovação tecnológica de produto, de serviço ou de processo. Foram identificadas 147 campanhas, porém, somente 140 com forma de contato ativa, sendo enviados os questionários para os responsáveis destas. Como resultado, foi obtida uma amostra por adesão voluntária de 58 questionários válidos.

Os dados utilizados nesta pesquisa compreendem: modelo de *crowdfunding* (para classificação por tipo de *crowdfunding*); valor meta; valor captado (estes dois resultaram no percentual de captação da campanha); ano de lançamento da campanha; ano de abertura da empresa/instituição (estes dois resultaram no tempo de atividade); finalidade do projeto (lucrativa ou não lucrativa); tipo de inovação (produto, serviço, processo); número de funcionários (para classificação quanto ao porte). A coleta de dados foi realizada no período de outubro de 2017 a dezembro de 2017.

As campanhas deste estudo captaram recursos por meio do *crowdfunding*, ainda que não tenham atingido o valor definido como meta. Para analisar o sucesso dessas campanhas foi utilizado o percentual de captação como medida de sucesso, uma das medidas óbvias (AHLERS et al., 2015) sendo que, quanto maior o percentual de captação, maior o sucesso.

Os dados foram analisados por meio do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), com análises de correlação e comparação de grupos, consoante aos objetivos da pesquisa, e teste de hipóteses, formuladas a partir da literatura, conforme segue.

H1 – Há relação negativa entre o valor meta da campanha e o sucesso do *crowdfunding*

A hipótese 1 está relacionada ao fato de que campanhas com valor meta mais baixos conseguem mais facilmente atingir a meta, assim, a quantidade de recursos a ser captada está associada negativamente ao sucesso (MOLLICK, 2014; POR; YANG; KIM, 2016).

H2 – Há relação negativa entre o tempo de atividade da empresa/instituição e o sucesso do *crowdfunding*

A hipótese 2 reflete a expectativa de que haja correlação negativa entre tempo de atividade da empresa/instituição e o percentual de captação da campanha. Essa hipótese é fundamentada no fato de o *crowdfunding* ser uma fonte alternativa de recursos, preenchendo uma lacuna nas fases iniciais do ciclo de vida corporativo (KORTLEBEN; VOLLMAR, 2012; COLLINS; PIERRAKIS, 2012; FRYDRYCH; KINDER, 2015; SALOMON, 2016).

H3 – Campanhas de *crowdfunding* financeiro compreendem empresas/instituições com maior tempo de atividade do que campanhas de *crowdfunding* não financeiro

Considerando que o *crowdfunding* financeiro compreende os modelos baseados em capital e em empréstimo, e que esses modelos são mais adequados às fases mais avançadas do ciclo de vida do financiamento de um empreendimento, nas quais são necessárias maiores quantidades de recursos financeiros (WORLD BANK, 2013), espera-se que as campanhas de *crowdfunding* financeiro sejam de empresas/instituições com maior tempo de atividade do que campanhas do *crowdfunding* não financeiro.

H4 – Campanhas de *crowdfunding* financeiro têm maior valor meta do que campanhas de *crowdfunding* não financeiro

Seguindo a base da hipótese 3, acrescentando a indicação de Vismara (2016) de que o *crowdfunding* baseado em capital (quase a totalidade do *crowdfunding* financeiro da amostra) compreende maior valor meta, há expectativa de que campanhas do *crowdfunding* financeiro tenham maior média do valor meta do que campanhas de *crowdfunding* não financeiro.

H5 – Há relação positiva entre o tempo de atividade e o valor meta

Ainda com base na indicação do World Bank (2013), apresentada na hipótese 3, é esperado que haja relação positiva entre o tempo de atividade da empresa/instituição e o valor meta da campanha.

H6 – Projetos sem fins lucrativos têm mais sucesso em campanhas de *crowdfunding*

A hipótese 6 baseia-se no fato de que organizações sem fins lucrativos têm mais chances de sucesso em campanhas de *crowdfunding* (BELLEFLAMME; LAMBERT; SCHWIENBACHER, 2010), por envolverem projetos de interesse da comunidade, em geral.

H7 – A finalidade do projeto da campanha de *crowdfunding* influencia a relação entre o valor meta e o sucesso do *crowdfunding*

H8 – A finalidade do projeto da campanha de *crowdfunding* influencia a relação entre o tempo de atividade e o sucesso do *crowdfunding*

Considerando a hipótese 6, a finalidade do projeto pode influenciar a relação entre o valor meta e o sucesso do *crowdfunding*, bem como a relação entre o tempo de atividade e o sucesso do *crowdfunding*.

H9 – O tipo de *crowdfunding* influencia a relação entre o valor meta e o sucesso do *crowdfunding*

H10 – O tipo de *crowdfunding* influencia a relação entre o tempo de atividade e o sucesso do *crowdfunding*

Considerando as hipóteses 3 e 4, de que campanhas de *crowdfunding* financeiro compreendem empresas/instituições com maior tempo de atividade e têm maior valor meta do que campanhas de *crowdfunding* não financeiro, o tipo de *crowdfunding* pode influenciar a relação entre o valor meta e o sucesso do *crowdfunding*, bem como a relação entre o tempo de atividade e o sucesso do *crowdfunding*.

H11 – O tipo de inovação influencia a relação entre o valor meta e o sucesso do *crowdfunding*

H12 – O tipo de inovação influencia a relação entre o tempo de atividade e o sucesso do *crowdfunding*

H13 – O porte da empresa/instituição influencia a relação entre o valor meta e o sucesso do *crowdfunding*

H14 – O porte da empresa/instituição influencia a relação entre o tempo de atividade e o sucesso do *crowdfunding*

Considera-se que o “tipo de inovação” e o “porte da empresa/instituição” podem influenciar as relações entre: o valor meta e o sucesso do *crowdfunding*; e o tempo de atividade e o sucesso do *crowdfunding*.



Quadro 1 – Testes estatísticos utilizados nas análises

Finalidade	Teste utilizado
Verificar a relação entre variáveis quantitativas	Correlação de Spearman
Comparar as médias de variáveis	Man-Whitney

Fonte: Autoria própria.

Para comprovar as hipóteses, foram utilizados os testes estatísticos apresentados no Quadro 1. Os resultados dos testes foram analisados ao nível de significância de 0,05, que corresponde à confiança de 95% no resultado, que é um nível usual (HAIR JR. et al, 2005).

Quadro 2 – Interpretação do coeficiente de correlação

Variação do coeficiente	Força de associação
$\pm 0,91$ a $\pm 1,00$	Muito forte
$\pm 0,71$ a $\pm 0,90$	Alta
$\pm 0,41$ a $\pm 0,70$	Moderada
$\pm 0,21$ a $\pm 0,40$	Pequena, mas definida
$\pm 0,01$ a $\pm 0,20$	Leve, quase imperceptível

Fonte: Hair Jr. et. al. (2005, p.312)

Para o teste de correlação de *Spearman* foi utilizada a interpretação conforme apresentada no Quadro 2, tanto para coeficientes positivos como para coeficientes negativos. Com base no conjunto de testes estatísticos, foram realizadas as análises para testar as hipóteses, conforme apresentadas a seguir.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Aqui são apresentados os resultados da pesquisa, iniciando com breve caracterização das campanhas estudadas. A seguir são apresentados os testes de hipóteses.

4.1. AS CAMPANHAS DE CROWDFUNDING ESTUDADAS

As campanhas analisadas são relativas a projetos de inovação tecnológica de produto (23 campanhas), de serviço (26 campanhas) e de processo (9 campanhas),

lançadas e concluídas entre o período de 2012 a 2016, sendo que 2012 foi o primeiro ano em que foram localizadas campanhas de *crowdfunding* para projetos de inovação tecnológica de produto, serviço ou processo, no Brasil, e 2016 foi definido como data final, de forma que as campanhas pudessem ter sido encerradas, quando da coleta dados. Os responsáveis pelas campanhas analisadas concentram-se nas Regiões Sudeste (44 campanhas), Sul (11 campanhas) e Nordeste (3 campanhas), e correspondem a empresas/instituições de portes micro (42 campanhas), pequeno (7 campanhas) e médio (1 campanha), e também campanhas lançadas por pessoa física, sem vínculo com empresa/instituição (8 campanhas). Quanto ao tempo de atividade das empresas/instituições, quando do lançamento das campanhas, registra-se casos de lançamento da campanha antes da constituição de empresa/instituição e também o lançamento após anos de constituição da empresa/instituição. As campanhas foram lançadas nas modalidades baseadas em recompensa (40 campanhas), em empréstimo (1 campanha) e em capital (17 campanhas), com valores meta variando de R\$ 1.000,00 a R\$ 1.000.000,00.

4.2. TESTE DE HIPÓTESES

Hipótese 1 – Há relação negativa entre o valor meta da campanha e o sucesso do *crowdfunding*

O teste de correlação de *Spearman* resultou em valor $p = 0,103$, $> 0,05$, indicando que não há relação estatisticamente significativa entre o valor meta e o sucesso do *crowdfunding*. Isso indica que o valor da campanha não é um fator relevante para o percentual de captação da campanha, e que esse tipo de financiamento pode ser utilizado para projetos de inovação tecnológica com necessidades de diferentes quantidades de recursos financeiros. Assim, a hipótese deve ser rejeitada.

Esse resultado é diferente dos achados de Mollick (2014) e de Por, Yang e Kim (2016) que, apesar de envolverem análise quantitativa, se concentraram nos dados captados de uma única plataforma, e apenas com campanhas de *crowdfunding* baseado em recompensa, na modalidade de captação “tudo ou nada”, contemplando, assim, somente campanhas que atingiram o valor meta, diferentemente do presente estudo, que considera campanhas nas diversas modalidades de *crowdfunding*, incluindo o

modelo de captação “flexível” e o “híbrido”, nos quais o responsável da campanha recebe os recursos dos financiadores, mesmo não atingindo o valor meta.

Hipótese 2 – Há relação negativa entre o tempo de atividade da empresa/instituição e o sucesso do *crowdfunding*

O teste de correlação de *Spearman* resultou em valor $p = 0,026, < 0,05$, indicando que há relação estatisticamente significativa entre o tempo de atividade e o sucesso do *crowdfunding*. O coeficiente de correlação foi de $-0,314$, ou seja, há uma relação negativa, pequena, mas definida, entre o tempo de atividade e o sucesso do *crowdfunding*. A correlação negativa indica que quanto menor o tempo de atividade, maior o percentual de captação, conforme apontado por World Bank (2013). Assim, a hipótese pode ser aceita.

Hipótese 3 – Campanhas de *crowdfunding* financeiro compreendem empresas/instituições com maior tempo de atividade do que campanhas de *crowdfunding* não financeiro

O Teste de *Mann-Whitney* resultou em valor $p = 0,002, < 0,05$, indicando que há diferença estatisticamente significativa entre a média do tempo de atividade entre as campanhas de *crowdfunding* financeiro e as de *crowdfunding* não financeiro. Assim, a hipótese pode ser aceita. A Tabela 1 apresenta a média do tempo de atividade, na qual se observa que o *crowdfunding* financeiro tem maior média do tempo de atividade do que o *crowdfunding* não financeiro, consoante à indicação do World Bank (2013). Oportuno observar que o modelo baseado em capital (quase a totalidade do *crowdfunding* financeiro da amostra), no Brasil, tem modelo de captação híbrido, possibilitando que o responsável pela campanha fique com os recursos captados, mesmo não atingindo o valor definido como meta.

Tabela 1 – Média do tempo de atividade por tipo de *crowdfunding*

Tipo de <i>crowdfunding</i>	Média tempo atividade	Tempo mínimo	Tempo máximo	Quant. campanhas
financeiro	2,89	0	13	18
não financeiro	0,81	-1	6	32

Fonte: Autoria própria.

Coerentemente à indicação de Vismara (2016), as 18 campanhas de *crowdfunding* financeiro foram lançadas por pessoa jurídica, enquanto que das 40

campanhas de *crowdfunding* não financeiro (todas no modelo baseado em recompensa) 32 foram lançadas por pessoa jurídica e 8 foram lançadas por pessoa física.

Hipótese 4 – Campanhas de *crowdfunding* financeiro têm maior valor meta do que campanhas de *crowdfunding* não financeiro

O Teste de *Mann-Whitney* resultou em valor $p = 0,000$, $< 0,05$, indicando que há diferença estatisticamente significativa entre a média do valor meta entre as campanhas de *crowdfunding* financeiro e as de *crowdfunding* não financeiro. A hipótese pode ser aceita.

Tabela 2 – Média do valor meta por tipo de *crowdfunding*

Tipo de <i>crowdfunding</i>	Média valor meta	Valor mínimo	Valor máximo	Quant. campanhas
financeiro	R\$ 370.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 1.000.000,00	18
não financeiro	R\$ 37.443,08	R\$ 1.000,00	R\$ 350.000,00	40

Fonte: Autoria própria.

Por meio da Tabela 2 observa-se que a média do valor meta para as campanhas de *crowdfunding* financeiro é maior do que a média para as campanhas de *crowdfunding* não financeiro, conforme a indicação de World Bank (2013).

Ressalta-se que nas campanhas de *crowdfunding* financeiro o valor meta mínimo de R\$ 30.000,00 foi de campanha de *crowdfunding* no modelo baseado em empréstimo. Para as campanhas do modelo baseado em capital, o valor meta mínimo foi de R\$ 150.000,00, confirmando a indicação de Belleflamme, Omrani e Peitz (2015) e de Vismara (2016), de que as campanhas de *crowdfunding* no modelo baseado em capital têm valores meta maiores do que campanhas de *crowdfunding* no modelo baseado em recompensa.

Hipótese 5 – Há relação positiva entre o tempo de atividade e o valor meta

O resultado do teste de correlação de *Spearman*, valor $p = 0,010$, $< 0,05$, indica que há relação estatisticamente significativa entre o tempo de atividade e o valor meta. O coeficiente de correlação é de 0,360, indicando uma relação pequena, mas definida (ver Quadro 2). A relação é positiva, o valor meta aumenta à medida que o tempo de atividade aumenta. Esse resultado indica que a hipótese pode ser aceita e reforça a indicação do World Bank (2013).

Hipótese 6 – Projetos sem fins lucrativos têm mais sucesso em campanhas de *crowdfunding*

O resultado do Teste de *Mann-Whitney*, valor $p = 0,117$, $> 0,05$, indica que não há diferença estatisticamente significativa da média do percentual de captação da campanha entre projetos com finalidade lucrativa e projetos sem finalidade lucrativa. Assim, projetos com fins lucrativos têm potencial de captação, bem como projetos sem fins lucrativos, sendo que a hipótese deve ser rejeitada. Esse resultado difere do apresentado por Belleflamme, Omrani e Peitz (2015) e pode estar relacionado ao fato de as campanhas deste estudo correspondente ao financiamento de projetos de inovação tecnológica.

Hipótese 7 – A finalidade do projeto da campanha de *crowdfunding* influencia a relação entre o valor meta e o sucesso do *crowdfunding*

Tabela 3 – Correlação entre o valor meta e o percentual de captação, por finalidade do projeto

Finalidade	Valor p	Coefficiente de correlação
lucrativa	0,049	-0,309
não lucrativa	0,157	

Fonte: Autoria própria.

O teste de correlação de *Spearman* (Tabela 3) indica haver diferença da relação do valor meta e o percentual de captação para campanhas com finalidade lucrativa (valor $p = 0,049$, $< 0,05$ há correlação) e campanhas sem finalidade lucrativa (valor $p = 0,157$, $> 0,05$ não há correlação). O coeficiente de correlação de $-0,309$, das campanhas com finalidade lucrativa, indica uma relação pequena, mas definida, negativa. Assim, a finalidade influencia a relação entre o valor meta e o sucesso do *crowdfunding* e a hipótese pode ser aceita. Para campanhas com finalidade lucrativa o percentual de captação diminui à medida que aumenta o valor meta, enquanto que, para campanhas sem finalidade lucrativa, não há relação entre o valor meta e o percentual de captação.

Hipótese 8 – A finalidade do projeto da campanha de *crowdfunding* influencia a relação entre o tempo de atividade e o sucesso do *crowdfunding*

Tabela 4 – Correlação entre o tempo de atividade e o percentual de captação, por finalidade do projeto

Finalidade	Valor p	Coefficiente de correlação
lucrativa	0,116	
não lucrativa	0,031	-0,598

Fonte: A autoria própria.

O teste de correlação de *Spearman* (Tabela 4) indica diferença da relação do tempo de atividade e o percentual de captação, para campanhas com finalidade lucrativa (valor $p = 0,116$, $> 0,05$ não há correlação) e campanhas sem finalidade lucrativa (valor $p = 0,031$, $< 0,05$ há correlação). A finalidade do projeto influencia a relação entre o tempo de atividade e o sucesso do *crowdfunding*, indicando que a hipótese pode ser aceita. O coeficiente de correlação de -0,598, das campanhas sem finalidade lucrativa, indica uma relação moderada, negativa, para as quais, o percentual de captação diminui à medida que aumenta o tempo de atividade, enquanto que, para campanhas com finalidade lucrativa, não há relação entre o tempo de atividade e o percentual de captação.

Hipótese 9 – O tipo de *crowdfunding* influencia a relação entre o valor meta e o sucesso do *crowdfunding*

O teste de correlação de *Spearman*, considerando o tipo de *crowdfunding*, resultou no valor $p = 0,276$ e valor $p = 0,581$, para o *crowdfunding* financeiro e para o *crowdfunding* não financeiro, respectivamente. Ambos os resultados foram acima de 0,05, indicando que não há influência do tipo de *crowdfunding* na relação entre o valor meta e o percentual de captação, logo, a hipótese deve ser rejeitada.

Hipótese 10 – O tipo de *crowdfunding* influencia a relação entre o tempo de atividade e o sucesso do *crowdfunding*

O teste de correlação de *Spearman*, considerando o tipo de *crowdfunding*, resultou no valor $p = 0,935$ e valor $p = 0,184$, para o *crowdfunding* financeiro e para o *crowdfunding* não financeiro, respectivamente. Ambos os resultados foram acima de 0,05, o que indica que não há influência do tipo de *crowdfunding* na relação entre o tempo de atividade e o percentual de captação, logo, a hipótese deve ser rejeitada.

Hipótese 11 – O tipo de inovação influencia a relação entre o valor meta e o sucesso do *crowdfunding*

O teste de correlação de *Spearman*, considerando o tipo de inovação, resultou no valor $p = 0,259$, valor $p = 0,173$ e valor $p = 0,730$, para inovação de produto, de serviço e de processo, respectivamente. Todos os resultados foram acima de 0,05, indicando que não há influência do tipo de inovação na relação entre o valor meta e o percentual de captação e que a hipótese deve ser rejeitada.

Hipótese 12 – O tipo de inovação influencia a relação entre o tempo de atividade e o sucesso do *crowdfunding*

Tabela 5 – Correlação entre o tempo de atividade e o percentual de captação, por tipo de inovação

Tipo de inovação	Valor p	Coefficiente de correlação
produto	0,030	-0,499
serviço	0,088	
processo	0,446	

Fonte: Autoria própria.

O teste de correlação de *Spearman* (Tabela 5) indica que há diferença na relação do tempo de atividade e o percentual de captação para projetos de inovação de produto (valor $p = 0,030$, $< 0,05$ há correlação), de serviço (valor $p = 0,088$, $> 0,05$ não há correlação) e de processo (valor $p = 0,446$, $> 0,05$ não há correlação). Dessa forma, temos que o tipo de inovação influencia a relação entre o tempo de atividade e o sucesso do *crowdfunding* e que a hipótese deve ser aceita. O coeficiente de correlação de -0,499, das campanhas para inovação de produto, revela uma relação moderada, negativa, indicando que, para essas campanhas, o percentual de captação diminui à medida que aumenta o tempo de atividade da empresa/instituição. Para as campanhas para inovação de serviço ou de processo, não há relação entre o tempo de atividade e o percentual de captação.

Hipótese 13 – O porte da empresa/instituição influencia a relação entre o valor meta e o sucesso do *crowdfunding*

O teste de correlação de *Spearman*, considerando o porte da empresa/instituição, resultou em valor $p = 0,817$, valor $p = 0,173$ e valor $p = 0,456$, para microempresas, pequenas empresas e para campanhas lançadas por pessoa física, respectivamente. Todos os resultados foram acima de 0,05, indicando que não há

influência do porte na relação entre o valor meta e o percentual de captação e que a hipótese deve ser rejeitada. Registra-se que a existência de somente uma campanha vinculada à empresa de porte médio impossibilita a análise relativa a esse porte.

H14 – O porte da empresa/instituição influencia a relação entre o tempo de atividade e o sucesso do *crowdfunding*

O teste de correlação de *Spearman*, considerando o porte da empresa/instituição, resultou no valor $p = 0,251$ para microempresas e valor $p = 0,335$ para pequenas empresas, ambos acima de 0,05, indicando que não há influência do porte na relação entre o tempo de atividade e o grau de sucesso do *crowdfunding*, e que a hipótese deve ser rejeitada. Além da impossibilidade de análise de empresa de porte médio, para essa análise inexistiu tempo de atividade para campanhas lançadas por pessoas físicas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa visou analisar características de campanhas de *crowdfunding*, para projetos de inovação tecnológica, que podem influenciar no sucesso das campanhas, analisar relações e efetuar comparações entre as principais características das campanhas.

Os resultados indicam haver relação negativa entre o tempo de atividade e o sucesso do *crowdfunding*, quanto menor o tempo de atividade da empresa/instituição, maior o percentual de captação, o que pode favorecer o empreendedorismo e a implementação de projetos de inovação de pessoas físicas, principalmente por meio do *crowdfunding* de recompensa. Essa relação não é influenciada pelo tipo de *crowdfunding*, nem pelo porte, porém é influenciada pela finalidade do projeto e pelo tipo de inovação. Para campanhas sem finalidade lucrativa há relação negativa, consoante à análise de correlação entre o tempo de atividade e o sucesso do *crowdfunding*. Para campanhas de inovação de produto observa-se a mesma relação negativa, porém, para campanhas de inovação de serviço e de processo, não se observa tal relação.

Há relação positiva entre o valor meta e o tempo de atividade reforçando que, com o passar do tempo, as empresas têm necessidades de quantias maiores de dinheiro,



o que pode ser obtido por meio do *crowdfunding* financeiro (modelos baseados em capital e em empréstimo), que contempla empresas com maior tempo de atividade e maiores valores meta do que o *crowdfunding* não financeiro (modelo baseado em recompensa).

Apesar de haver relação positiva entre o tempo de atividade e o valor meta, não há indicação de relação entre o valor meta e o sucesso do *crowdfunding*, entretanto, esta é influenciada pela finalidade. Campanhas de *crowdfunding*, com finalidade lucrativa, apresentam relação negativa entre o valor meta e o sucesso do *crowdfunding*, à medida que aumenta o valor meta, diminui o percentual de captação. Essa relação inexistente quando analisadas campanhas sem finalidade lucrativa, representadas, neste estudo, por campanhas no modelo baseado em recompensa. Análises indicam que apenas a finalidade influencia a relação entre o valor meta e o sucesso do *crowdfunding*, não havendo influência pelo tipo de *crowdfunding*, nem pelo tipo de inovação, nem pelo porte da empresa/instituição.

Ressalta-se que o porte da empresa/instituição não influencia a relação entre o tempo de atividade e o sucesso do *crowdfunding*, o que, somado ao fato de o porte não influenciar a relação entre o valor meta e o sucesso do *crowdfunding*, reforça que o *crowdfunding* é uma fonte alternativa de financiamento para inovação, para empresas de micro e pequeno portes, assim como para pessoas físicas, empreendedoras, que têm possibilidade de captar recursos financeiros, de acordo com suas necessidades, visando a implantação de projetos de inovação, sendo que, conforme a análise, campanhas com finalidade lucrativa podem ter sucesso, assim como campanhas sem finalidade lucrativa.

O fato de a amostra ter somente uma campanha de *crowdfunding* no modelo baseado em empréstimo e somente uma campanha lançada por empresa de porte médio mostra-se como uma limitação. Assim, sugere-se o desenvolvimento de pesquisa com maior número de campanhas, visando ampliar a análise do *crowdfunding* para inovação tecnológica.

AGRADECIMENTOS

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)/Fundação Araucária, pelo apoio financeiro



REFERÊNCIAS

- AHLERS, G. K. C.; CUMMING, D.; GUENTHER, C.; SCHWEIZER, D. Signaling in Equity Crowdfunding. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.39, n.4, p.955-980, 2015.
- BELLEFLAMME, P.; LAMBERT, T.; SCHWIENBACHER, A. Crowdfunding: Tapping the right crowd. **Journal of Business Venturing**, v.29, n.5, p.585-609, 2014.
- BEST, J.; NEISS, S. Crowdfunding: A historical perspective. In: DRESNER, S. **Crowdfunding: A guide to raising capital on the Internet**. Hoboken: Wiley, 2014, p.3-14.
- BRUTON, G.; S. KHAVUL, S.; SIEGEL, D.; WRIGHT, M. New Financial Alternatives in Seeding Entrepreneurship: Microfinance, Crowdfunding, and Peer-to-Peer Innovations. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.39, n.1, p.9-26, 2015.
- COLLINS, L.; PIERRAKIS, Y. **The venture crowd: Crowdfunding equity investment into business**. Nesta, 2012.
- COUTO, A. S.; COLAÇO, F. R. O *equity crowdfunding* e os meios alternativos de financiamento. **Actualidad Juridica**, n.39, 2015.
- ESPOSTI, C. A statistical view of Crowdfunding. In: DRESNER, S. **Crowdfunding: A guide to raising capital on the Internet**. Hoboken: Wiley, 2014, p.31-46.
- FRYDRYCH, D.; KINDER, T. How New Is Crowdfunding? The Venture Capital Evolution without Revolution - Discourse on Risk Capital Themes and their Relevance to Poland. **Problemy Zarzadzania-Management Issues**, v.13, n.4, p.177-194, 2015.
- GIUDICI, G.; GUERINI, M.; ROSSI-LAMASTRA, C. Why crowdfunding projects can succeed: The role of proponents' individual and territorial social capital. **Ifkad 2013: 8th International Forum on Knowledge Asset Dynamics: Smart Growth: Organizations, Cities and Communities**, 2013, p.285-299.
- GLEASURE, R.; FELLER, J. Emerging technologies and the democratisation of financial services: A metatriangulation of crowdfunding research. **Information and Organization**, v.26, n.4, p.101-115, 2016.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KORTLEBEN, H.; VOLLMAR, B. Crowdfunding, an innovative option for start-up financing? In: **Proceedings of the 7th European Conference on Innovation and Entrepreneurship: ECIE**. Academic Conferences Limited, 2012. p. 404-412.
- LEHNER, O. M.; GRABMANN, E.; ENNSGRABER C. Entrepreneurial implications of crowdfunding as alternative funding source for innovations. **Venture Capital**, v.17, n.1-2, p.171-189, 2015.



- MOLLICK, E. The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v.29, n.1, p.1-16, 2014.
- PICHLER, F.; TEZZA, I. Crowdfunding as a new phenomenon: Origins, features and literature review. In: BOTTIGLIA, R.; PICHLER, F. (ed.). **Crowdfunding for SMEs: A European perspective**. London: Palgrave Macmillan, 2016. p. 5-43.
- POR, M.H.; YANG, S-B; KIM, T. Successful crowdfunding: the effects of founder and project factors. In: **Proceedings of the 18th Annual International Conference on Electronic Commerce: e-Commerce in Smart connected World**. ACM, 2016.
- PROFATILOV, D. A.; BYKOVA, O. N.; OLKHOVSKAYA, M. O. Crowdfunding: Online charity or a modern tool for innovative projects implementation? **Asian Social Science**, v.11, n.3, p.146-151, 2015.
- SALOMON, V. Emergent models of financial intermediation for innovative companies: From venture capital to crowdfunding platforms in Switzerland. **Venture Capital**, v.18, n.1, p.21-41, 2016.
- SANNAJUST, A.; ROUX, F.; CHAIBI, A. Crowdfunding in France: A new revolution? **Journal of Applied Business Research**, v.30, n.6, p.1909-1918, 2014.
- SCHENK, A. Crowdfunding in the context of traditional financing for innovative SMEs. In: **European Conference on Innovation and Entrepreneurship**. Academic Conferences International Limited, 2015, p.636-643.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997. (Coleção os Economistas).
- VISMARA, S. Information cascades among investors in equity crowdfunding. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 1-31, nov.2016. ISSN 1540-6520. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/etap.12261>. Acesso em: 02 out. 2016.
- WORLD BANK. **Crowdfunding's potential for the developing world**. Washington, DC: World Bank, 2013. Disponível em: http://www.infodev.org/infodev-files/wb_crowdfundingreport-v12.pdf Acesso em: 09 jan. 2017.



CAPÍTULO VI

EMPRESAS FAMILIARES: GESTÃO E CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19

DOI: 10.51859/ampla.aet474.1121-6

Claudio Luiz Chiusoli ¹
Eliete Aparecida Antunes Fogaça ²
Julie Cristini Dias ³

¹ Pós Doutor em Gestão Urbano PUCPR. Docente do curso de Administração da Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO

² Discente do curso de Administração da Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO

³ Mestre em Tecnologia, Qualidade e Competitividade (UFPR). Docente do curso de Administração da Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO

RESUMO

O relato de pesquisa faz uma reflexão acerca do tema empresas familiares, principalmente em tempo de pandemia da COVID-19. Seu objetivo é analisar a forma de gestão, suas características empreendedoras, conflitos familiares, bem como, uso de consultorias externas em tempos de pandemia da COVID-19. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e levantamento de campo junto a 108 gestores de empresas familiares de duas cidades do interior do estado do Paraná, mediante amostragem não-probabilística, por meio de formulário eletrônico, *google forms*. Entre os principais achados, tem-se que 75% concordam que a empresa atualmente está em dia com as finanças, 81,5% concordam que a empresa está organizada estrategicamente, 38,9% concordam que a empresa por ser uma gestão familiar tem conflitos e atritos, 39,8% concordam que empregam pessoas próximas ou parente na gestão principal, 41,7% concordam que faz uso de consultoria para ajudar na gestão, 83,3% concordam que mantém contatos com os clientes, 54,6% concordam que monitora as ações dos principais concorrentes e 76,9% concordam que tem um plano de ações para atuar no mercado. Assim, destaca-se que as empresas participantes apresentaram que, mesmo diante da pandemia da COVID-19, conseguiram exercer a atividade empreendedora, mantendo suas estratégias e que ao contrário do que possa parecer à maioria não apresentaram conflitos familiares. O estudo reitera que as empresas tem uma boa proposta empreendedora diante da situação e superação em relação da COVID-19, mantendo uma boa gestão considerando que são todas empresas de gestão familiar e apresentaram poucos conflitos em suas administrações.

Palavras chave: Empresas familiares. pilares da Administração. conflitos.



1. INTRODUÇÃO

Empresas familiares restritas no âmbito doméstico e por ser tratar de família, sempre ocorre interferência de problemas profissionais, com isso poderá dissolver a solidez desta relação. A propriedade deve ser respeitada, pois conflitos sérios que possam rachar a família, também podem fragmentar o patrimônio que levou muito tempo e esforço para ser construído. Segundo Ricca e Saad (2012) a empresa deve ser tratada como empresa, sem fazer aflorar nas dependências da organização, conversas e discussões inerentes à família.

A maioria das empresas são familiares e tiveram sua origem pelos patriarcas ou matriarcas e são passadas de geração em geração e os pilares da administração devem ser bem explorados pois muitas vezes surgem problemas de gestão pela falta do desenvolvimento das quatro funções básicas da Administração, que são Planejamento, Organização, Direção e Controle (PODC) e que são essenciais para o desenvolvimento das organizações empresariais como um todo (GONÇALVES, 2000).

Segundo Dalla Costa e Luz (2003) a temática das empresas familiares e sua história estão sempre em discussão tendo em vista o papel e a importância deste setor na economia para a produção e a empregabilidade.

Os quatro pilares da administração – planejar, organizar, dirigir e controlar - vem justamente para complementar os valores da família nas empresas familiares. As atitudes de planejar, organizar, dirigir e controlar, são importantes e de grande valia durante a gestão de uma empresa, um fator que deve ser avaliado durante a gestão das empresas familiares é a questão família e empresa, muitas vezes surgem conflitos familiares que são levados para dentro da empresa, por isso, a importância de haja um controle dentro da empresa (RUFFATTO, PAULI e FERRÃO, 2017)

Quando não são aplicados os quatro pilares da administração, nas empresas familiares pode atrapalhar uma organização a atingir seus objetivos e metas propostas no cumprimento de suas atribuições e garantir destaque e posicionamento no mercado, que hoje está cada vez mais competitivo, diante de tantos desafios como o período e pandemia que as empresas vem enfrentado agora.



Tendo em vista o tema relacionado as empresas familiares e suas variações observa-se a relevância do assunto quando se trata de desempenho e sucesso de uma organização, com o máximo conhecimento sobre os quatro pilares da administração, engajados para que o sucesso da empresa seja almejado e desfrutado por todos da equipe. O patriarca da empresa familiar assim chamado desde os tempos antigos é um dos papéis mais importantes da empresa familiar, é ele que toma todas as decisões na empresa com interesses em comum e crescimento (NESKE, 2018).

Pensando nisso, as mudanças e adaptação de estratégias empresas familiares durante o momento pandêmico da COVID-19, caracterizam o seguinte problema de pesquisa: qual é a forma de gestão e características empreendedoras das empresas familiares e seus possíveis conflitos?

O objetivo é a analisar a forma de gestão, suas características empreendedoras, conflitos familiares, bem como, uso de consultorias externas em tempos de pandemia da COVID-19.

Logo, como justificativa do estudo, pretende-se entender o que acontece dentro das empresas familiares; a influência dos fatores externos e familiares na gestão e de que maneira esses fatores podem vir a ser prejudiciais para a empresa, tendo questões, as funções básicas da administração quando aplicadas dentro das empresas familiares. Pois segundo Sebrae (2020), boa parte dos conflitos na empresa familiar estão pela disputa de poder e dinheiro ou poder e está diretamente ligada à relação entre os membros da família.

Como objetivos específicos, pretende-se identificar se a empresa: i) atualmente está “em dia” com as finanças; ii) durante o período de pandemia organizou-se estrategicamente; iii) de gestão familiar tem conflitos e atritos; iv) emprega pessoas próximas ou parente na gestão principal; v) faz uso de consultoria para ajudar na gestão; vi) mantém contatos com os clientes; vii) monitora as ações dos principais concorrentes; e vii) tem um plano de ações para atuar no mercado.



2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19 E A ADMINISTRAÇÃO

Historicamente, que o ano de 2020 começou diferente: “uma realidade nua e crua”, um ano atípico para toda a humanidade devido a pandemia da doença COVID-19 que chega ao Brasil em 2020 porém, teve seu início em 2019 em outros países. Escolas começam a atender remotamente, comércio e empresas em geral mudaram suas rotinas e atendem as determinações das autoridades de saúde e em muitas fases fecharam e continuam fechando suas portas no corrente ano, essa situação fez com que as empresas buscassem novas estratégias pontuais além de, lidar com a questão emocional, devido a muitas vidas perdidas pela doença e a gravidade da mesma.

Assim, o enfrentamento da COVID-19 é intensificado possibilitando que todos os estados adotassem distintas medidas restritivas de direitos e liberdades públicas, a depender do avanço da doença na respectiva área geográfica (ALVES, RAMOS e DELDUQUE *et al*, 2020). Como o marco regulatório decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020 o governo determina os serviços públicos e as atividades essenciais, assim algumas empresas podiam estar de “portas abertas” e outras “portas fechadas” mas, realizando atividades *on line* e *delivery*.

Após diretrizes governamentais, as empresas começaram a se organizar e se reestruturar respeitando também as normas sanitárias. As atividades que se reinventaram, inovaram e estão tendo sucesso, caminharam para fim de 2020 e seguiram para o “novo normal” além de, empresas começarem a reabrir para o público com recomendações e restrições devido à COVID-19. Sem dúvida, que a alteração na gestão, na administração possibilita a estas empresas sobreviverem a esta crise que excede aos indicadores de saúde pública perfazendo efeitos desastrosos também nos indicadores sócio-econômicos (IPEA, 2020).

Há muito a administração contribui para o aparecimento, crescimento e desenvolvimento das organizações em geral. Destaca-se a administração “clássica” com seus quatro pilares, sendo: planejar, organizar, dirigir e controlar norteando trabalhos administrativos nas empresas para que assim haja um crescimento vitalício da mesma principalmente, em um mundo globalizado que exige capacidade empreendedora.



Planejar significa pensar antecipadamente nos objetivos e nas ações e que os atos devem ser baseados em métodos, planos ou lógicas e não em “palpites”. Organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma.

No que se refere à liderança em administração, dirigir significa influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais. Já a função de controlar é certificar-se de que os atos dos membros da organização levam-na, de fato, em direção aos objetivos estabelecidos (EICK e SOUZA, 2012).

Essas definições ressaltam a importância desses conceitos nas práticas administrativas sendo considerados pilares da teoria geral da administração de autoria de Henri Fayol denominada “Teoria Clássica da Administração”. Henri Fayol, considerado um grande precursor que também foi administrador, era um engenheiro francês que muito contribuiu para o conhecimento administrativo moderno, sendo considerado por isso o “pai” da administração moderna. Fayol afirmava que, a administração não era nada alheia à vida humana (família, negócios, governo) em suas mais variadas esferas, sendo comum a todos os empreendimentos cotidianos. Fayol acreditava que a tudo que o homem faz cabe certo grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle, logo o estudo da administração deveria ser estendido a todos (BAIA JUNIOR, 2017).

Conforme citado, Henri Fayol traz esse modelo de administração para vida cotidiana do homem e assim se tratando de humanidade, entram os conflitos, que conforme Gieseler (2016) provém da natureza humana, mas que quando bem gerenciados, eles são responsáveis por despertar o interesse pela aprendizagem e proporcionar a mudança necessária para o crescimento pessoal e profissional. E assim consequentemente, enriquecer e impulsionar o desenvolvimento da empresa.

2.2. EMPREENDEDORISMO

Muito embora, o termo “empreendedorismo” tenha sido constatado por inúmeros fatos históricos, foram os estudiosos da área de conhecimento da Economia que introduziram o termo “empreendedor” como objeto de observação, estudo e análise em ambientes de negócios. Especificamente, Joseph A SCHUMPETER, com suas



primeiras observações referentes aos empreendedores quando publicou seu ensaio teórico intitulado “*Economic Theory and Entrepreneurial History*”, em 1934.

Contemporaneamente, o empreendedorismo no Brasil é considerado um fenômeno conforme relata o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2019) pela incidência de altas taxas de empresas que se constituem. Logo, assume destaque nas políticas econômicas dos países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento. De forma geral, o empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas (DORNELAS, 2012).

Observado a partir do indivíduo empreendedor, o empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas (BAGGIO e BAGGIO, 2015). No entanto, são respectivamente, obstáculos para os empreendedores: autoconfiança, falta de confiança que existe entre os brasileiros, necessidade de desenvolver abordagens próprias ao Brasil que correspondem as características profundas da cultura brasileira, disciplina condição da superação dos três primeiros obstáculos, necessidade de compartilhamento e a burocracia (BAGGIO e BAGGIO, 2015).

Mesmo com obstáculos a frente, a participação brasileira em vinte anos de no relatório GEM, registrou em 2019 sua segunda maior taxa de empreendedorismo total com 38,7%. Significando que são 53,5 milhões de brasileiros, entre 18 a 64 anos, que estão à frente de uma atividade empreendedora, envolvidos na criação de um novo empreendimento, consolidando um novo negócio ou realizando esforços para manter um empreendimento já estabelecido (GEM, 2019).

O Brasil embora seja considerado um país empreendedor, precisa avançar muito nessa área e os brasileiros são vistos por muitos autores como potenciais empreendedores. A cultura do Brasil é a do empreendedor espontâneo. Este está onipresente. Ele só precisa de estímulo, como “uma flor precisa do sol e um pouco de





água para britar na primavera” (BAGGIO e BAGGIO, 2015).

Logo, para que o empreendedorismo seja impulsionado em algumas pessoas é preciso haver motivação que depende de alguns fatores como pessoais, ambientais e sociológicos. Alguns fatores pessoais seriam o desejo de realização pessoal, insatisfação no trabalho, desejo de ganhar dinheiro, desejo ardente de mudar de vida ou mesmo o fato de ser demitido de seu emprego; fatores ambientais estão relacionados a análise e identificação de oportunidades de negócios ou a possibilidade entrar um projeto; e fatores sociológicos observam a possibilidade de ter um grupo de pessoas competentes com características semelhantes, influência de parentes ou modelos já desenvolvidos na família (LETHBRIDGE, 1997). Assim o empreendedorismo, assume uma dinâmica de recorrência que independe apenas do indivíduo empreendedor para êxito na atividade devendo se fortalecer com fatores ambientais e sociológicos.

2.3. EMPRESA FAMILIAR

Segundo Luiz e Schneider (2019) as empresas familiares são a maioria das organizações em todo o mundo, respondendo por grande parte econômica em termos de Produto Interno Bruto (PIB).

Longnecker *et al* (2011), apresenta condições que definem e identificam uma empresa familiar, sendo: a) dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários; b) operam em conjunto; e/ou c) ocorrência de sucessão.

Contrariando o censo comum quando aponta que nas empresas familiares não se tem conflito, Gieseler (2016) explica que os laços familiares são elementos que influenciam os conflitos nestas empresas e eles podem se manifestar de várias formas, despertando a rivalidade, culpa e até inveja. Esses tipos de desafios são presentes nas empresas para fins de embasamento de sucessão familiar e os conflitos entre pais e filhos.

Luiz e Schneider (2019) estudaram a sucessão familiar nas empresas de família, a sucessão familiar muitas vezes não é planejada, seus gestores não se preocupam com essa questão e não fazem um planejamento para que isso ocorra. Apesar de atribuir importância relevante para o planejamento sucessório, não há preocupação das empresas em formalizar o mesmo, pondo em risco a continuidade da organização por





ocasião da troca de comando.

Poucas organizações deste tipo sobrevivem à troca de comando e raras são as que conseguem chegar à terceira geração do fundador. Assim, já se tornou consenso que o planejamento sucessório é fundamental para garantir a continuidade e sobrevivência da empresa ao longo do tempo e por diferentes gerações (LUIZ e SCHNEIDER, 2019).

Nesse sentido, um dos maiores conflitos é entre pais e filhos, que pode-se dizer já trazem consigo o próprio conflito entre gerações e suas opiniões são divergentes devido a época histórica em que cada um nasceu ou até mesmo de personalidade de cada um.

Os conflitos entre pais e filhos, de acordo com Frezatti (2017) acontecem muitas vezes por existir ciúmes por parte do fundador da empresa; ou porque o pai acha que se o filho sair da empresa é uma ingratidão; ou por chantagem emocional para o filho ingressar na empresa; ou por incompatibilidade nos perfis de gestão entre pai e filho; ou por a falta de capacidade empreendedora do filho.

Adicionalmente, Longnecker *et al* (2011), aponta a governança como um dos fatores resolutivos aos desafios de sobrevivência de uma empresa familiar envolvendo: publicação de relatório anual de governança (sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas baseada em dirigir, controlar e responder); classificação da governança em propriedade e a família (reunião de família, assembleia e conselho familiar) ou conselho de administração (papel, composição e normas); equipe diretiva; e protocolo familiar (instrumento legal de governança; registra as relações família-empresa ao longo do tempo).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada por meio de uma revisão bibliográfica que, de acordo com Gil (2017), é elaborada baseada em temas publicados em livros, artigos científicos e outras publicações. Quanto à natureza das variáveis, o método utilizado foi quantitativo, que significa quantificar opiniões, dados, na forma de coleta de informações, assim também como um emprego e cursos e técnicas como frequências, média e mediana (AAKER, KUMAR e DAY, 2001).





Quanto ao objetivo, considera-se uma pesquisa exploratória, o qual, segundo Marconi e Lakatos (2017) é levantada pelo fato que o pesquisador se aprimorar mais sobre o assunto e explorar a pesquisa para conhecimentos mais específicos diante do tema abordado, sendo assim que o mesmo possa retirar informações mais concretas e que hipóteses sejam formuladas, para a realização do trabalho.

Quanto à população e unidade de observação foram entrevistados gestores de empresas de duas cidades do interior do estado do Paraná, totalizando 108 estabelecimentos com coleta dos dados por meio eletrônico por envio de *link* do *Google Forms* aos mesmos, no período de agosto de 2020.

Quanto as variáveis investigadas foram 11 (onze) sendo 3 (três) perfis (gênero, faixa etária e escolaridade) e 8 (oito) questões que abordaram sobre: finanças, estratégia na pandemia, conflitos e atritos na gestão, administração familiar, consultoria externa, contatos com os clientes, monitoramento da concorrência e plano de ação para atuação no mercado. Quanto as escalas utilizadas, predomina a ordinal, mediante escala de três pontos concordo/indiferente/discordo; sendo que, a escala ordinal é obtida pela classificação dos objetivos ordenados em função de alguma variável em comum (AAKER, KUMAR e DAY, 2001).

Quanto à técnica de amostragem, utilizou-se a não-probabilística por conveniência. Gil (2017), classifica como amostragem não-probabilística aquela que não apresenta fundações matemáticas ou probabilísticas, dependendo unicamente de critérios do pesquisador. Quanto à procedência dos dados, foram utilizados dados primários, pois são informações coletadas para o propósito da questão (KOTLER e ARMSTRONG, 2015). Quanto ao recorte, é um recorte transversal, que é uma pesquisa feita em um momento em específico e uma única vez (FLICK, 2012).

Quanto à técnica estatística, a análise dos dados consistiu-se em análises univariadas e bivariadas com base em frequências absolutas e relativas e processados por meio do *software IBM SPSS Statistics 2.0 (statistical package for the social sciences)*. As medidas de associação foram testadas por meio do teste não-paramétrico *Qui-Quadrado* (SIEGEL e CASTELLAN, 2017).





O teste é uma estatística utilizada que avalia se as observações não pareadas entre duas variáveis são independentes entre si, sendo aplicadas ao nível de significância de 5%, para testar se deve ou não rejeitar as hipóteses postuladas.

Assim, se o p -valor obtido for abaixo de 5% ($p \leq 0,05$), as variáveis são independentes e as hipóteses devem ser rejeitadas; caso contrário, se for acima de 5%, não devem ser rejeitadas (SIEGEL e CASTELLAN, 2017).

Esta pesquisa teve como hipóteses:

- H0: não há diferença significativa na opinião dos gestores em relação às variáveis pesquisadas segmentadas por gênero;
- H1: não há diferença significativa na opinião dos gestores em relação às variáveis pesquisadas segmentadas por faixa etária; e
- H2: não há diferença significativa na opinião dos gestores em relação às variáveis pesquisadas segmentadas por escolaridade.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa seção realiza-se a análise dos resultados, sendo composta por 12 (doze) quadros segmentados por gênero, faixa etária e escolaridade. Nos Quadros 1 a 3 tem-se primeiramente os dados pessoais; nos Quadros 4 a 11 apresentam os resultados obtidos conforme objetivos propostos; por fim, o Quadro 12 apresenta o resumo dos resultados do Teste *Qui-Quadrado*, apontando se deve rejeitar ou não as hipóteses H0, H1 e H2 investigadas.

O perfil dos participantes da pesquisa é apresentado nos quadros 1 a 3 classificados por gênero, faixa etária e escolaridade. Como resultados obteve-se que 66% são do gênero feminino, reforçando a participação feminina no mundo dos empreendimentos e nos negócios familiares. Quanto a faixa etária dos respondentes foram - para fins estatísticos estipuladas 3 (três) faixas – predominando a faixa etária 30 a 40 anos com 42,5%. Já a escolaridade obteve-se um ligeiro percentual maior para os respondentes com curso superior com 50,9% e 49,1% para ensino médio.

Quadro 1 - Gênero

Gênero	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Feminino	71,8%	71,1%	45,5%	57,7%	74,1%	66,0%
Masculino	28,2%	28,9%	54,5%	42,3%	25,9%	34,0%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Quadro 2 - Faixa etária

Faixa etária	Feminino	Masculino	Médio	Superior	Total
Até 30	40,0%	30,6%	41,5%	30,9%	36,1%
30 / 40	45,7%	36,1%	34,0%	50,9%	42,6%
40 +	14,3%	33,3%	24,5%	18,2%	21,3%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Quadro 3 - Escolaridade

Instrução	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Total
Médio	42,9%	61,1%	56,4%	39,1%	56,5%	49,1%
Superior	57,1%	38,9%	43,6%	60,9%	43,5%	50,9%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 4 refere-se à variável “A minha empresa atualmente está em dia com as finanças” apresenta um *p*-valor de 0,364 para a hipótese H0, um *p*-valor de 0,008 para a hipótese H1 e um *p*-valor de 0,463 para a hipótese H2, indicando que as hipóteses H0 e H2 não devem ser rejeitadas, ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero e faixa etária, não há diferença significativa entre as respostas. Já a hipótese H1 deve ser rejeitada pois observa-se divergência de opiniões considerando a escolaridade dos respondentes.

Considerando que a administração das finanças é fator primordial para a sobrevivência das empresas, a maioria dos respondentes 75% afirma que está em dia com as finanças mesmo em situação de pandemia da COVID-19 e apesar de não apresentar diferenças estatísticas quanto a gênero e escolaridade, verifica-se que ligeiramente as mulheres citam com 78,6% contra 66,7% dos homens, quanto ao grau de concordância dessa afirmação.

Por outro lado, por apresentar diferenças de respostas por meio do teste estatístico os respondentes mais jovens, até 30 anos, 89,7% concorda com a afirmação e a medida que a idade é maior, o índice de concordância cai, como é o caso daqueles

que tem acima de 40 anos que representa 47,8% das respostas. E quanto a escolaridade, quem tem curso superior o índice representa 80% e para quem tem ensino médio cai para 69,8%.

Uma vez, observado esses achados, importante destacar que de certa forma com o aumento dos casos da COVID-19 e por sua o fechamento de boa parte do comércio, houve uma queda de receitas e na rentabilidade das empresas (AVELAR *et al*, 2020).

Quadro 4 - A minha empresa atualmente está em dia com as finanças

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	78,6%	66,7%	89,7%	76,1%	47,8%	69,8%	80,0%	75,0%
Indiferente	14,3%	25,0%	7,7%	17,4%	34,8%	20,8%	14,5%	17,6%
Discordo	7,1%	8,3%	2,6%	6,5%	17,4%	9,4%	5,5%	7,4%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 5 refere-se à variável “A minha empresa durante o período de pandemia organizou-se estrategicamente” apresenta um *p*-valor de 0,166 para a hipótese H0, um *p*-valor de 0,854 para a hipótese H1 e um *p*-valor de 0,124 para a hipótese H2. O teste do *Qui-Quadrado* sugere que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, uma vez que nos cruzamentos por gênero, faixa etária e escolaridade, não apresentam diferença significativa entre as respostas dos respondentes.

Com alto índice de concordância, a maioria dos entrevistados aponta que a empresa está se organizando frente aos desafios da pandemia do COVID-19 considerando o *lockdown* e isolamento social, com 81,5%. Esses índices são maiores entre as mulheres com 87,1%, entre os que possuem faixa etária acima de 40 anos com 87% e aqueles de maior escolaridade com 89,1%.

Considerando o decreto do governo estadual que determinou que apenas os serviços públicos e as atividades essenciais pudessem permanecer abertos, foi um momento de grande restrições e contingências por parte das empresas e muitas partiram para atividades *on-line* e em *delivery* (LANCHIMBA *et al*, 2020).

Quadro 5 - A minha empresa durante o período de pandemia organizou-se estrategicamente

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	87,1%	72,2%	79,5%	80,4%	87,0%	73,6%	89,1%	81,5%
Indiferente	12,9%	27,8%	20,5%	17,4%	13,0%	24,5%	10,9%	17,6%
Discordo	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	0,0%	1,9%	0,0%	0,9%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 6 refere-se à variável “A minha empresa que é gestão familiar tem conflitos e atritos” apresenta um p -valor de 0,464 para a hipótese H0, um p -valor de 0,503 para a hipótese H1 e um p -valor de 0,250 para a hipótese H2. O teste do Qui-Quadrado sugere que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, uma vez que nos cruzamentos por gênero, faixa etária e escolaridade, não apresentam diferença significativa entre as respostas e dos respondentes.

Os conflitos certamente estão presentes nas empresas familiares respondentes no entanto, nas respostas pode-se observar que houve um equilíbrio entre as respostas, onde os respondentes com 38,9% responderam que há conflitos e atritos no entanto, 35,2% informa que não há. Entre os respondentes que entende existir atritos e conflitos vividos na empresa, estão os respondentes acima de 40 anos com 52,2% de concordância.

Assim sendo, para haver minimização de conflitos é consenso que o planejamento sucessório tornou-se fundamental para garantir a continuidade e sobrevivência da empresa ao longo do tempo e por diferentes gerações (LUIZ e SCHNEIDER, 2019).

Quadro 6 - A minha empresa que é gestão familiar tem conflitos e atritos

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	37,1%	38,9%	35,9%	34,8%	52,2%	32,1%	45,5%	38,9%
Indiferente	30,0%	19,4%	30,8%	28,3%	13,0%	32,1%	20,0%	25,9%
Discordo	32,9%	41,7%	33,3%	37,0%	34,8%	35,8%	34,5%	35,2%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 7 refere-se à variável “A minha empresa emprega pessoas próximas ou parente na gestão principal”; apresenta um p -valor de 0,677 para a hipótese H0, um p -valor de 0,068 para a hipótese H1 e um p -valor de 0,083 para a hipótese H2. O teste do Qui-Quadrado sugere que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, uma

vez que nos cruzamentos por gênero, faixa etária e escolaridade, não apresentam diferença significativa entre as respondentes.

O favorecimento em colocar pessoas próximas ou parentes na gestão é muito comum nas empresas e o índice de concordância no geral na pesquisa é de 39,8% sendo 52,2% com idade de 30 a 40 anos com 41,4% de respostas do gênero feminino destes 49,1% com curso superior. Por isso, colocar parentes na gestão, por ser algo comum, torna-se parte importante no planejamento da sucessão familiar, pois muitas vezes não é acontece e seus gestores não se levam em consideração essa questão (LUIZ e SCHNEIDER, 2019).

Quadro 7 - A minha empresa emprega pessoas próximas ou parente na gestão principal

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	41,4%	33,3%	28,2%	52,2%	34,8%	30,2%	49,1%	39,8%
Indiferente	34,3%	36,1%	33,3%	34,8%	34,8%	43,4%	25,5%	34,3%
Discordo	24,3%	30,6%	38,5%	13,0%	30,4%	26,4%	25,5%	25,9%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 8 refere-se à variável “A minha empresa faz uso de consultoria para ajudar na gestão” apresenta um p -valor de 0,020 para a hipótese H0, um p -valor de 0,231 para a hipótese H1 e um p -valor de 0,138 para a hipótese H2. O teste do *Qui-Quadrado* sugere que a hipótese H0 deve ser rejeitada, enquanto que as hipóteses H1 e H2 não devem ser rejeitadas. Existe uma preocupação em se conseguir fazer uma boa gestão das empresas quando 41,7% dos respondentes concordam na utilização de alguma forma de consultoria externa. Destaca-se que destes respondentes 45,7% são do gênero feminino. Outro destaque dos respondentes é a faixa etária de 30 a 40 anos com 47,8% com curso médio 45,3%.

Importante considerar que empresas familiares, no caso as participantes, tem como perfil micro e pequena empresas e ao procurar o auxílio de consultores para tratar de assuntos na gestão estratégica, pode inclusive auxiliar em temas relativo a sucessão familiar (PICCOLI, 2019).

Quadro 8 - A minha empresa faz uso de consultoria para ajudar na gestão

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	45,7%	36,1%	38,5%	47,8%	34,8%	45,3%	38,2%	41,7%
Indiferente	17,1%	41,7%	28,2%	17,4%	43,5%	32,1%	21,8%	26,9%
Discordo	37,1%	22,2%	33,3%	34,8%	21,7%	22,6%	40,0%	31,5%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 9 refere-se à variável “A minha empresa mantém contatos com os clientes” apresenta um p -valor de 0,789 para a hipótese H0, um p -valor de 0,586 para a hipótese H1 e um p -valor de 0,652 para a hipótese H2. O teste do Qui-Quadrado sugere que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, uma vez que nos cruzamentos por gênero, faixa etária e escolaridade, não apresentam diferença significativa entre os respondentes.

Verifica-se então, que 83,3% concordam com a afirmação que mantém contato estreito com os clientes principalmente, os respondentes do gênero feminino com 85,7% acima de 40 anos com 91,3% e com ensino médio 84,9%.

O ideal, uma vez que há esse contato, mas não se aprofunda como ocorre, muito importante que as empresas de gestão familiar crie um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*) como o método sofisticado e eficiente para uma visão ampla de negócio, voltada para o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais (PEPPERS e ROGERS, 2014).

Quadro 9 - A minha empresa mantém contatos com os clientes

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	85,7%	80,6%	87,2%	76,1%	91,3%	84,9%	81,8%	83,3%
Indiferente	10,0%	13,9%	7,7%	17,4%	8,7%	9,4%	14,5%	12,0%
Discordo	4,3%	5,6%	5,1%	6,5%	0,0%	5,7%	3,6%	4,6%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 10 refere-se à variável “A minha empresa monitora as ações dos principais concorrentes” apresenta um p -valor de 0,596 para a hipótese H0, um p -valor de 0,551 para a hipótese H1 e um p -valor de 0,728 para a hipótese H2. O teste do Qui-Quadrado sugere que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, uma vez que

nos cruzamentos por gênero, faixa etária e escolaridade, não apresentam diferença significativa entre os respondentes.

Considerando essa questão, um pouco mais que a metade, 54,6% concordam que a empresa monitora as ações dos concorrentes. Diante dos achados, a busca por diferencial em meio a vários concorrentes é importante, oferecendo produto e serviço de qualidade, uma vez que os clientes estão cada vez mais exigentes quanto ao atendimento (FERREIRA, FILIPCHIUK e SILVA, 2014).

Quadro 10 - A minha empresa monitora as ações dos principais concorrentes

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	52,9%	55,6%	61,5%	45,7%	60,9%	54,7%	54,5%	54,6%
Indiferente	28,6%	33,3%	25,6%	37,0%	21,7%	32,1%	27,3%	29,6%
Discordo	18,6%	11,1%	12,8%	17,4%	17,4%	13,2%	18,2%	15,7%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 11 refere-se à variável “A minha empresa tem um plano de ações para atuar no mercado” apresenta um p -valor de 0,590 para a hipótese H0, um p -valor de 0,028 para a hipótese H1 e um p -valor de 0,766 para a hipótese H2. O teste do *Qui-Quadrado* sugere que a hipótese H1 deve ser rejeitada enquanto que, as hipóteses H0 e H2 não devem ser rejeitadas.

Quanto a essa questão, cerca de 76,9% dos respondentes concordam com a afirmação que fazem plano de ação para atuar no mercado. Destaque para a faixa etária de 30 a 40 anos citam com menor índice de concordância com 65,2%, contra 87,2% para os de até 30 anos e 82,6% acima dos 40 anos.

Pelo fato de citarem que há plano de ações, no entanto, a pesquisa não aponta como é feito, importante considerar que existem algumas ferramentas e o SEBRAE (2008), indica o 5W2H que se trata de uma técnica prática que permite, identificar dados e rotinas em um projeto e também possibilita saber quem é o responsável, o que deve ser feito e porquê das tarefas, por meio de um plano de ação.

Quadro 11 - A minha empresa tem um plano de ações para atuar no mercado

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	78,6%	72,2%	87,2%	65,2%	82,6%	79,2%	74,5%	76,9%
Indiferente	15,7%	16,7%	7,7%	28,3%	4,3%	15,1%	16,4%	15,7%
Discordo	5,7%	11,1%	5,1%	6,5%	13,0%	5,7%	9,1%	7,4%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 12, sintetiza os resultados quanto ao teste Qui-Quadrado, considerando as hipóteses H0, H1 e H2, se deve ser rejeitado ou não-rejeitado ao nível de significância de 1% ($p \leq 0,01$) e 5% ($p \leq 0,05$).

Quadro 12 – Resumo do teste estatístico não-paramétrico: *Qui-Quadrado*

	<i>p</i> -valor	Teste hipótese Gênero	<i>p</i> -valor	Teste hipótese Faixa etária	<i>p</i> -valor	Teste hipótese Escolaridade
Quadro 4	0,364	Não rejeitar H0	0,008*	Rejeitar H1	0,463	Não rejeitar H2
Quadro 5	0,166	Não rejeitar H0	0,854	Não rejeitar H1	0,124	Não rejeitar H2
Quadro 6	0,464	Não rejeitar H0	0,503	Não rejeitar H1	0,250	Não rejeitar H2
Quadro 7	0,677	Não rejeitar H0	0,068	Não rejeitar H1	0,083	Não rejeitar H2
Quadro 8	0,020**	Rejeitar H0	0,231	Não rejeitar H1	0,138	Não rejeitar H2
Quadro 9	0,789	Não rejeitar H0	0,586	Não rejeitar H1	0,652	Não rejeitar H2
Quadro 10	0,596	Não rejeitar H0	0,551	Não rejeitar H1	0,728	Não rejeitar H2
Quadro 11	0,590	Não rejeitar H0	0,028	Rejeitar H1	0,766	Não rejeitar H2

Fonte: dados da pesquisa (2020) - significativo a 1% ($p \leq 0,01$)* e 5% ($p \leq 0,05$)**

A partir do Quadro 12, observa-se que quando cruzados os dados por gênero, idade e escolaridade apresentaram diferenças estatísticas significativas quanto as variáveis que seguem: “A minha empresa atualmente está em dia com as finanças”, “A minha empresa faz uso de consultoria para ajudar na gestão” e “A minha empresa tem um plano de ações para atuar no mercado”. Logo, opiniões bem distintas sobre estas a variáveis são registradas quando cruzados os dados por gênero, idade e escolaridade.

Por fim, quando cruzados os dados por gênero, idade e escolaridade não apresentaram diferenças estatísticas significativas quanto as variáveis que seguem: “A minha empresa durante o período de pandemia organizou-se estrategicamente”, “A minha empresa que é gestão familiar tem conflitos e atritos”, “A minha empresa emprega pessoas próximas ou parente na gestão principal”, “A minha empresa mantém contatos com os clientes” e “A minha empresa monitora as ações dos principais concorrentes”. Portanto, na resposta a estas variáveis dos respondentes pesquisados



homens e mulheres independente de sua faixa etária e de sua escolaridade tem a mesma opinião.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a reflexão acerca do tema “empresas familiares”, entende-se como atingido o objetivo desta pesquisa uma vez que teve a proposta de analisar a forma de gestão, suas características empreendedoras, conflitos familiares, bem como, uso de consultorias externas em tempos de pandemia da COVID-19. Esta é uma pesquisa exploratória por meio de revisão bibliográfica. De método quantitativo com técnica de amostragem esta pesquisa utilizou-se abordagem não-probabilística por conveniência para questionar gestores de empresas de duas cidades do estado do Paraná, totalizando 108 estabelecimentos com coleta dos dados por meio eletrônico por envio de *link* do *Google Forms*.

Seus principais achados quanto ao grau de concordância são:

- I. 75% concordam que a empresa atualmente está em dia com as finanças, mesmo em tempo de pandemia, portanto, as hipóteses H0 e H2 não devem ser rejeitadas e a hipótese H1 deve ser rejeitada;
- II. 81,5% concordam que a empresa durante o período de pandemia organizou-se estrategicamente, portanto, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;
- III. 38,9% concordam que a empresa que é gestão familiar tem conflitos e atritos, portanto, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;
- IV. 39,8% concordam que empresa emprega pessoas próximas ou parentes na gestão principal, portanto, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;
- V. 41,7% concordam que empresa faz uso de consultoria para ajudar na gestão, portanto, as hipóteses H1 e H2 não devem ser rejeitadas e a hipótese H0 deve ser rejeitada;
- VI. 83,3% concordam que empresa mantém contatos com os clientes, portanto, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;
- VII. 54,6% concordam que empresa monitora as ações dos principais concorrentes, portanto, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas; e



VIII. 76,9% concordam que empresa tem um plano de ações para atuar no mercado, portanto, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas.

Adicionalmente, a pesquisa mostra que existe poucos conflitos familiares e entende-se que esses conflitos também servem para impulsionar o crescimento da empresa.

É possível observar que com a pandemia houve uma movimentação por dos gestores em relação ao empreendedorismo para que pudessem se sair bem nessa época difícil e de isolamento social, fazendo consultoria externa, mantendo contato estreito com os clientes, monitorando as ações dos concorrentes e fazendo plano de ação para atuar no mercado.

Com um bom planejamento sucessório as empresas tem grande chance de sucesso, e assim é preciso diálogo entre pais e filhos, buscando sempre o melhor para a empresa, ao mesmo tempo em que o filho deve ouvir o pai, devido sua experiência de vida, o pai deve ter a mente aberta a novas possibilidades e ideia do filho.

Como contribuição da pesquisa, a mesma fornece informações sobre quais pontos devem ser observados pelos gestores que possa ter um melhor relacionamento no contexto familiar, tratando-se de uma boa oportunidade para que façam um melhor planejamento de suas estratégias relativo aos seus negócios. O problema gerado pela COVID- 19, fez com as empresas se organizassem, diante de algumas situações, ainda que alguns tenham que fechar as portas para o atendimento, em termos de uma melhor gestão, podendo contribuir para um futuro promissor as empresas pós – pandemia.

As principais limitações que ocorreram na pesquisa foram em obter conhecimento detalhado sobre cada resposta obtida no estudo, sobre como são os contatos com clientes, monitoramento da concorrência e a realização do plano de ação adotadas em seu dia a dia, o que seria interessante ter um estudo mais detalhado em pesquisa futuras. Da mesma forma, a análise fica restrita à amostra, que foi não-probabilística, junto aos gestores investigados das duas cidades pesquisadas, não devendo ser generalizados os resultados.



REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S.; **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALVES, S. M. C.; RAMOS, E. M. B.; DELDUQUE, M. C.; Decretação de lockdown pela via judicial: medida (des) necessária? **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, n. 6, p. 1-4, 2020.
- AVELAR, E. A.; FERREIRA, P. O.; SILVA, B. N. E. R. da; FERREIRA, C. O.; Efeitos da Pandemia de COVID-19 sobre a sustentabilidade econômico-financeira de empresas brasileiras. In: XXIII SEMEAD Seminários em Administração. São Paulo. Anais ... Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP). 2020. 1-16.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K.; Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, 1(1), 25-38, 2015. Disponível em <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/view/612>. Acesso: 25 out. 2020.
- BAIA JÚNIOR, G. C. B.; Os pilares da administração e a gestão de processos: estudo de caso em uma empresa do setor de serviços educacionais de línguas estrangeiras. 2017. 60 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (graduação em Administração). Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2017.
- DALLA COSTA, A.; LUZ, A. E. D.; Sucessão e Sucesso nas empresas familiares: o caso do Grupo Pão de Açúcar. In: V Congresso Brasileiro de História Econômica e VI Conferência Internacional de História de Empresas. Caxambu (MG). **Anais ...** 2003. V.7
- DORNELAS, J. C. A.; **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- EICK, C. L.; SOUZA, T. J. D.; A importância das funções administrativas em uma empresa varejista de Venâncio Aires. In: Salão de Ensino e de Extensão, 208, 2012 **Anais ...** Disponível em https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/salao_ensino_extensao/articled/view/10436Acesso em: 24 out. 2020.
- FERREIRA, J. D.; FILIPCHIUK, B.; SILVA, T. G.; O marketing para a fidelização de clientes: análise de caso buffet Donebelli. In: ENGEMA: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. **Anais ...** 2014. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/32.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2020.
- FLICK, U.; **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciante. São Paulo: Penso Editora, 2012.



- FREZATTI, F. *et al*; Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 601-619, 2017.
- GIESELER, L. L.; **Conflito trabalho família**: estudos de conflitos em empresas familiares, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/7592/1/21173790.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2020.
- GIL, A. C.; **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GONÇALVES, J. S. R. C.; As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de empresas**. v. 40, n. 1, p. 7-12, 2000.
- DECRETO FEDERAL Nº 10.292, DE 25 DE MARÇO DE 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10282.htm>. Acesso em 24 out. 2020.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. Empreendedorismo no Brasil. **Global entrepreneurship monitor** (GEM) 2019. Curitiba, IBPQ: 2019.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Política econômica emergencial orientada para a redução dos impactos da pandemia da COVID-19 no Brasil: medidas fiscais, de provisão de liquidez e de liberação de capital. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2576.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2021.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; **Princípios de Marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- LANCHIMBA, C.; BONILLA-BOLAÑOS, A.; DÍAZ-SÁNCHEZ, J. P.; A pandemia do Covid-19: cenários teóricos de seus impactos socioeconômicos na América Latina e no Caribe. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 40, n. 4, p. 622-646, 2020.
- LETHBRIDGE, E.; Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v. 4, n. 7, p. [185]-199, jun. 1997.
- LONGNECKER, *et al*. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011. p. 81-100.
- LUIZ, I. C., e SCHNEIDER, M. D.; Importância do planejamento sucessório em empresas familiares. In: Congresso Sul Catarinense de Administração e Comércio Exterior (Vol. 3), 2019. Disponível em: <<http://periodicos.unesc.net/admcomex/article/view/5243>> Acesso em: 22 out. 2020.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.; **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.



- NESKE, D. A. L.; Processo sucessório em empresas familiares: uma análise a partir dos atributos pessoais e familiares. 2018. **Dissertação** (Administração – Mestrado Profissional). Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M.; **One to one manager**: real-world lessons in customer relationship management. New York: Currency/Doubleday, 2014.
- PICCOLI, E. R. *et al.* Empresas familiares: um estudo sobre sucessão e continuidade. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 6, n. 1, p. 237-268, 2019.
- RICCA, D.; SAAD, S. M.; **Governanças corporativa nas empresas familiares**: Sucessão e Profissionalização. São Paulo: CLA Editora, 2012.
- RUFFATTO, J.; PAULI, J.; FERRÃO, A. R.; Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 1, p. 30-44, 2017.
- SCHUMPETER, J. A; *Economic Theory and Entrepreneurial History*. **Revista Brasileira de Inovação**. V. 1, n. 2, jul./dez. 2002.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA (SEBRAE). **Empresas familiares**: resolvendo conflitos com soluções eficientes. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 04 mai 2020
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA (SEBRAE). **Ferramenta 5W2H**. 2008. Disponível em:< http://www.trema.gov.br/qualidade/cursos/5w_2h.pdf>. Acesso em: 4 mai. 2020.
- SIEGEL, S.; CASTELLAN JUNIOR, N. J.; **Estatística Não-Paramétrica para as Ciências do Comportamento**. Artmed-Bookman. São Paulo, 2017.



CAPÍTULO VII

A LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO: DESAFIOS E CONSTRUÇÕES SOCIAIS

DOI: 10.51859/ampla.aet474.1121-7

Franciane Maria Peixoto ¹
Fernanda Pereira Labiak ²

¹ Graduada em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI.

² Psicóloga e MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU. Mestra em Educação pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora universitária – UNIVALI.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo compreender os entendimentos e as percepções dos(as) acadêmicos(as) do curso de administração sobre a formação universitária para a igualdade de gênero e os desafios que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho. Para o alcance do objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e que teve como participantes 30 acadêmicos(as), regularmente matriculados no curso de administração de uma Universidade não pública localizada na cidade de Tijucas em Santa Catarina. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado enviado por e-mail aos participantes. Foram mensurados utilizando estatística descritiva, com o auxílio da ferramenta Microsoft Excel, que permitiu a análise interpretativa, na qual atribuiu-se sentido às respostas dos participantes. Os resultados apontaram que há desconhecimento por parte dos estudantes do curso de graduação investigado, em relação às desigualdades de gênero no mercado de trabalho. Esse desconhecimento, foi percebido tanto pelos participantes do gênero feminino, quanto masculino, e foi evidenciado por participantes do gênero feminino como sentimento de impotência diante da estrutura (im)posta no mercado de trabalho, e, por participantes do gênero masculino como as mulheres tendo mais privilégios que os homens na sociedade contemporânea. Cabe ponderar que o enfrentamento da desigualdade de oportunidades entre os gêneros feminino e masculino no mercado de trabalho carece ser feito de maneira coletiva, envolvendo diversas áreas do conhecimento, instâncias e instituições sociais para que, a partir de ações educativas e de conscientização possa se estabelecer a equidade para igualdade de gêneros.

Palavras-chave: Liderança Feminina. Organizações de Trabalho. Mercado de Trabalho. Desigualdade de Gênero. Equidade de Gênero.



1. INTRODUÇÃO

No Brasil, é crescente a participação das mulheres no mercado de trabalho e, conseqüentemente, no aumento da economia. É progressiva também a responsabilidade feminina no sustento da família e destaque profissional em diversos setores. Entretanto, as condições de trabalho e a hierarquia dos cargos nas instituições ainda são fatores que precisam ser mais bem estruturados, pois tendem a desfavorecer as mulheres em relação aos seus colegas do sexo masculino. Isso porque os cargos que envolvem liderança são exercidos, na maioria dos setores, por homens.

Embora a liderança feminina no ambiente corporativo seja menor que a masculina, é uma realidade nos dias de hoje e vem ganhando cada vez mais força com o passar dos anos. Nas últimas décadas, registou-se um crescimento no nível de ocupação feminina em postos diretivos, cargos de liderança em instituições públicas e privadas, e em cargos políticos de alto escalão. O que as salas de reunião têm mostrado e as estatísticas confirmado, é que pouco mais de 30% das lideranças nas empresas são compostas por mulheres, segundo o relatório do Scale-Ups de 2015 (SEBRAE, 2018).

A expansão da escolaridade e o ingresso nas Universidades são fatores que viabilizam o acesso das mulheres às novas oportunidades de trabalho e fortalecem o crescimento da atividade feminina, mas também propicia as transformações no perfil da força de trabalho. Por isso é importante compreender como os cursos de ensino superior estão preparando seus(as) acadêmicos(as) para atuarem no mercado de trabalho de modo que se estabeleça a igualdade de oportunidades para ambos os gêneros.

Nesse sentido, este estudo tem como campo de investigação o curso de Administração, de uma instituição de ensino no Vale do Itajaí, em Santa Catarina. A relevância de estudos dessa natureza reside no fato de ser crescente o número de mulheres no mercado de trabalho, que estão migrando de funções operacionais para as funções estratégicas, e que carecem de ser preparadas para liderar e gerir carreira, profissão, qualidade de vida pessoal, social e familiar, buscando minimizar eventuais conflitos pessoal e profissional que possam surgir ao conciliar diferentes papéis na sociedade.



Logo, a investigação proposta pode auxiliar na construção de um processo de ensino e aprendizagem com senso de liderança, que incentive a igualdade de direitos e deveres entre homens e mulheres para auxiliar na promoção da participação das mulheres no mercado de trabalho em igualdade aos homens. Considerando o papel essencial da Universidade na formação para a igualdade de gênero, o presente estudo tem como objetivo compreender os entendimentos e as percepções dos(as) acadêmicos(as) do curso de administração, de uma Universidade, localizada na região do Vale do Itajaí em Santa Catarina, sobre a formação universitária para a igualdade de gênero e os desafios que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa é qualitativa, tem caráter exploratório, pois o tema pesquisado busca explorar os entendimentos e as percepções dos(as) acadêmicos(as) do curso de administração sobre questões relacionadas à igualdade de gênero na formação universitária e no mercado de trabalho. Foi realizada no curso de Administração de uma Universidade não pública, situada na cidade de Tijucas em Santa Catarina.

No período de realização da pesquisa o curso de administração estava com 115 acadêmicos matriculados, do primeiro ao oitavo período, no primeiro semestre de 2020, sendo 62 mulheres e 53 homens. Todos os acadêmicos matriculados no curso de administração foram selecionados e convidados para participar voluntariamente da pesquisa. Entretanto, 30 acadêmicos responderam ao questionário enviado via *e-mail* e se tornaram sujeitos desta pesquisa; destes, 56,6% foram mulheres e 43,3% homens.

A coleta de dados se deu mediante questionário estruturado e os dados coletados foram mensurados, por meio de estatística descritiva, com o auxílio da ferramenta *Microsoft Excel*[®], que permitiu a análise interpretativa, na qual buscou-se dar sentido às respostas dos participantes. Os dados apresentados neste estudo são um recorte de uma pesquisa maior das autoras sobre liderança feminina nas organizações de trabalho.



3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa são oriundos das respostas de 30 acadêmicos(as), regularmente matriculados no curso de administração, de uma instituição de ensino superior situada na cidade de Tijucas em Santa Catarina. A coleta de dados ocorreu entre os dias 20/03/2020 e 26/03/2020. A idade dos participantes variou de 20 a 45 anos, sendo que 70% estavam na faixa etária de 21 a 25 anos; 16,7% na faixa etária de 26 a 35 anos; e 10% na faixa etária de 36 a 45 anos.

Quanto ao estado civil, 66,7% dos participantes da pesquisa declararam estar solteiros e 33,3 % manifestaram estar casados ou em união estável. Sobre estarem empregados, 93,3% dos participantes da pesquisa disseram ter um trabalho com registro formal. Dentro deste quantitativo, apenas um respondente se identificou como líder e, que, por sua vez, é do gênero masculino.

De modo geral, os respondentes expressaram que nos cargos de liderança da empresa em que trabalham, há mais homens (63,3%) do que mulheres (16,7%). 70% dos participantes da pesquisa responderam que o gênero da pessoa que exerce a liderança no setor em que trabalha é o masculino, e 23,3% responderam que o gênero é o feminino. Estes dados reforçam os índices estatísticos existentes no Brasil, ou seja, as mulheres têm conquistado bastante espaço no mercado de trabalho, contudo, a sua participação vai caindo conforme aumenta o nível hierárquico. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou em 2018, dados que mostram as mulheres ocupando uma fatia de apenas 37% dos cargos de direção. No topo, nos comitês executivos de grandes empresas, elas ocupam apenas 10% destas posições (IBGE, 2018).

A partir dos índices levantados neste estudo e pelo IBGE em 2018, cabe ponderar que, quando ações, comportamentos e atitudes se repetem, por várias vezes, mantendo uma frequência, a tendência é que se tornem naturalizados e aceitos como adequados. Dito de outra forma e baseando Adichie (2015, p. 14) “se só os meninos são escolhidos como monitores da classe [na escola], então em algum momento todos vão achar, mesmo que inconscientemente, que só um menino pode ser o monitor da classe”. Seguindo esse raciocínio, “se só os homens ocupam cargos de chefia nas empresas, todos começam a achar ‘normal’ que esses cargos de chefia só sejam ocupados por homens” (ADICHIE, 2015, p. 14).



As pessoas acostumadas com as repetições nutridas e incentivadas por uma cultura e padrões sociais, muitas vezes, não percebem essa naturalização, que é definida por bell hooks (2018) como sexismo sistemático institucionalizado, o patriarcado. O patriarcado é uma forma de poder composto “de dogmas e de leis que não podem ser questionadas, de muita violência simbólica e física, de muito sofrimento e culpa administrados por pessoas que têm o interesse básico de manter seus privilégios de gênero, sexuais, de raça, de classe, de idade, de plasticidade” (TIBURI, 2018, p. 40).

A naturalização da desigualdade de gênero, que pode ser percebida nos contextos organizacionais, a exemplo, dos cargos de gestão e liderança preenchidos, em sua maioria, por homens, possui raízes que estão intimamente relacionadas com aspectos históricos, culturais e sociais, por isso, se encontra inserida de maneira estrutural em todos os indivíduos, de tal modo que pode ser percebida nas diferentes classes econômicas, religiões, idades e raças, que reproduz padrões estruturantes do patriarcado (LABIAK; NOVAIS; NUNES; SILVA, 2020). A partir disso, os questionamentos que emergem são: como é possível tornar as pessoas conscientes da igualdade de direitos dos homens e das mulheres? Como as oportunidades de trabalho podem ser ofertadas aos homens e as mulheres de modo igualitário?

Cabe ponderar que o enfrentamento da desigualdade de oportunidades entre os gêneros feminino e masculino no mercado de trabalho carece ser feito de maneira coletiva, envolvendo diversas áreas do conhecimento, instâncias e instituições sociais para que, a partir de ações educativas e de conscientização, haja desconstrução dos papéis sociais de homens e de mulheres vigentes na contemporaneidade. Ora, se não houver diálogo e reflexões que possibilitem a criticidade e a sensibilização do problema, como o sujeito pode internalizar e se conscientizar que seus atos fortalecem a estrutura da desigualdade?

Daí, a importância das instituições de ensino, em diferentes níveis, se articularem para estabelecerem esse diálogo com os sujeitos que a compõem e as suas comunidades e, também, das organizações de trabalho abraçarem essa discussão de modo a não ficarem alheias, reconhecendo que a desigualdade de gênero não é um problema privado de uma ou outra empresa; e, sim, é um conjunto de práticas e ações permeadas por gerações, que atravessam a todos de maneira intrínseca. Portanto, faz





da desigualdade de gênero “[...] uma questão social construída historicamente numa relação de poder em que há a subjugação da mulher” (VIZA; SARTORI; ZANELLO, 2017 p. 188).

Salienta-se que ter uma empresa que reflita a diversidade social como um espelho direto da sociedade, auxilia, entre tantos aspectos, no respeito aos colaboradores e na apropriação da sua essência, porque uma organização de trabalho é constituída de pessoas diversas. Vale dizer que, os negócios existem e estão a serviço de pessoas, que são sujeitos sociais diversos, pois apresentam características físicas, psicológicas e gêneros diferentes. Assim, ter uma empresa que preza pela diversidade, além de corrigir questões da desigualdade construída historicamente entre homens e mulheres no mercado de trabalho, tem-se também um negócio mais produtivo, inovador e com melhor capacidade para atender e respeitar os clientes, que, por sua vez, compõem a diversidade na sociedade.

Aos participantes da pesquisa foi perguntado: “você acredita que os elementos como estado civil e possuir filhos(s) têm os mesmos efeitos sobre mulheres e homens em relação à contratação ou promoção?” 86,7% assinalaram que “não, mulheres quando casadas e/ou com filhos(s) ficam em desvantagem se comparadas aos homens na mesma situação”; 6,7% assinalaram que “homens e mulheres têm as mesmas chances ainda que sejam casados e tenham filho(s)”; 6,7% não opinaram. Estas respostas vêm ao encontro da pesquisa feita pelo PNAD/IBGE, no segundo trimestre de 2018, que mostra o desemprego sendo maior para as mulheres do que para os homens. No levantamento do PNAD/IBGE, os ganhos das mulheres contabilizaram cerca de 76,52% dos rendimentos masculinos, os rendimentos médios das mulheres foram em torno de 1.812 reais, enquanto os rendimentos dos homens estavam em torno de 2.368 reais. A taxa de desemprego feminina esteve em torno de 14,2%, contra 11% da taxa masculina.

Além das tarefas domésticas e da maternidade, as mulheres são imbuídas de assumir os cuidados com as pessoas dependentes, seja por doença, velhice ou incapacidade. Na sociedade contemporânea se faz presente o discurso, ainda que inconscientemente, de que são os homens que devem subsidiar e ser mantenedor financeiro de suas famílias. Entretanto, diante das várias transformações sociais, é





possível notar que há novas configurações de famílias e que não necessariamente tem a figura masculina como provedor.

Discursos como “os homens são provedores de seus lares” encampam campanhas políticas, ganham aceitação social e elegem representantes políticos, que tem como consequência o respaldo e o fortalecimento da concepção da não valorização do trabalho das mulheres no mercado. Logo, não são adotadas leis específicas que garantam a igualdade de tratamento e oportunidades, bem como a igualdade de resultados do trabalho desenvolvido por homens e mulheres. A Organização Mundial do Trabalho (OIT) afirma que quando as normativas colocadas para as organizações de trabalho possuem caráter voluntário, ou seja, fica a critério da empresa cumprir ou não as formas de eliminar tudo aquilo que torna possível a discriminação da mulher no ambiente de trabalho, o impacto tende a ser limitado (AGÊNCIA EFE, 2019) e, muitas vezes, não tem impacto substancial na sociedade.

Ademais, cabe ponderar diante dessas reflexões, será que o candidato do gênero masculino quando passa por um processo de seleção para uma vaga de emprego ou promoção, precisa preocupar se o empregador vai avaliar negativamente o fato de ele ter filho(s), ou mesmo pretender ter filhos no futuro? Do mesmo modo, cabe questionar, neste contexto de seleção, como se sentem as candidatas do gênero feminino que têm filho(s) ou que pretendem ter filho(s)? Isso é um fator que abala a sua autoconfiança durante o processo de seleção? É fato que o tempo de afastamento em decorrência da maternidade é visto como um freio quando se fala no avanço das mulheres nas posições hierárquicas das organizações de trabalho, fazendo com que as carreiras femininas fiquem comprometidas. Então, indaga-se: qual o caminho possível?

Quando se compreende que a sociedade é atravessada por uma cultura machista e permeada por comportamentos sexistas, é possível questionar e trilhar caminhos. Nessa perspectiva, dar a chance para que os homens sejam corresponsáveis pelo(s) filho(s), proporcionando um tempo maior de licença paternidade para cuidar do(s) filho(s), que hoje é de 5 dias a contar do nascimento, conforme prevê o art. 10, § 1º, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição Federal de 1988; não seria uma questão a ser levantada e refletida? O que se quer dizer é, quando não se define e impõe papéis sociais para homens e mulheres (à exemplo, mulheres são





responsáveis pelas atividades domésticas e cuidados com entes familiares), é possível se pensar em direitos e deveres mais igualitários para eles e para elas, já que cada sujeito possui expectativas, objetivos, desejos e anseios únicos.

Para além das questões normativas e passíveis de serem negociadas nas organizações de trabalho, é preciso entender como as construções sociais direcionam as escolhas das pessoas. Desde crianças, as mulheres são ensinadas a ser materna, passiva, delicada, caprichosa, a não se machucarem e ser comedidas nas brincadeiras, enquanto os meninos são incentivados a ser forte, destemido, arrojado, se jogar nas brincadeiras, se sujar e escalar brinquedos e obstáculos. Os meninos são ensinados a serem corajosos e as meninas a serem perfeitas. Dado aos estímulos postos para o desenvolvimento dos homens e das mulheres, ancorados em preceitos constituídos socialmente, ainda que inconscientemente, as mulheres tendem a ter medo de falhar ao se proporem alçar grandes e audaciosos voos. É comum, portanto, mulheres não se candidatarem para uma vaga de emprego ou promoção por não se sentirem qualificadas o suficiente, mesmo quando elas são qualificadas de fato (SAUJANI, 2019).

Quando se fala em equidade de gênero, o que se defende é a equivalência social entre os gêneros, com igualdade de oportunidades para todos, respeitando as especificidades individuais. Assim, qualquer homem ou mulher pode fazer suas escolhas sem as limitações definidas por estereótipos, atribuído ao sexo, em que são criadas diferentes expectativas sobre como as meninas e os meninos devem se comportar e se relacionar na sociedade (BEAUVOIR, 2016). Expectativas que abrangem também os papéis laborais no ambiente de trabalho.

Em 2020, foi divulgado o relatório sobre igualdade de gênero do Fórum Econômico Mundial e a análise deste relatório é alarmante, pois demonstra que a equidade de gênero no ambiente de trabalho é uma realidade distante. Por meio dos dados postos no relatório pode se estimar um tempo aproximado de 250 anos para que haja igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020). Diante dessa projeção fatídica, que revela a situação vivenciada e sentida pelas mulheres em relação a estarem aquém aos homens no que tange às oportunidades no mercado de trabalho, cabe levantar o questionamento: por que na





contemporaneidade ainda é possível encontrar posicionamentos que invertem os dados e colocam as mulheres em situação de privilégio?

Um exemplo de discurso de inversão dos papéis de privilégios é apresentado na resposta de um participante da pesquisa do gênero masculino, que ao ser indagado, se desejava fazer alguma observação sobre a desigualdade de gênero no mercado de trabalho, respondeu: “Mulheres hoje têm total capacidade para seguir a profissão que desejar, acredito até que mulheres têm mais ‘regalias’ do que homens. Não precisa se apresentar no serviço militar obrigatório aos 18 anos, se aposenta mais cedo, tem delegacia própria etc... igualdade tá longe de ter.” (Sic). É importante salientar que as barreiras e os desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho são muitos, entre eles, o entendimento de suposta vantagens ou regalias das mulheres em relação aos homens. A não obrigatoriedade de se apresentar ao serviço militar ou a existência de uma delegacia especializada não se converte em vantagens sociais como melhores salários ou acesso a posições hierárquicas de maior poder no mercado de trabalho.

Mulheres sofrem violências e crimes (físico, sexual, psicológica, moral, patrimonial, simbólica e feminicídio) pelo fato de serem mulheres, existe um padrão social de violência contra as mulheres, que se dá pela desigualdade e, que é elemento estrutural e estruturante na/da sociedade (LABIAK; SALES; ARAÚJO; CRUZ; LUZ, 2021). Neste contexto, o adequado é questionar e propor ações eficientes, eficazes e efetivas para tirar a mulher deste lugar assombroso de vítima de violências e crimes; logo, entende-se que a delegacia especializada vem para contribuir nesse sentido.

Na outra ponta, apresenta-se as observações de uma participante da pesquisa do gênero feminino sobre desigualdade de gênero no trabalho: "Você se sente incapaz, porque é só mais um corpo trabalhando, sem voz e vez." (Sic). Trabalhar pelo empoderamento feminino é um dos passos para a igualdade de gênero, segundo a cartilha dos Princípios de Empoderamento das Mulheres (ONU MULHERES, 2016). O empoderamento é um conceito amplo e não deve ser entendido pela simplicidade de dar poder às mulheres, mas como estratégias em nível individual e coletivo que promovam mudanças na situação de submissão feminina construída historicamente (LEÓN, 2000; LABIAK; MIGUEL; NUNES, 2021).





Nesse sentido, quando a respondente se coloca como incapaz de manifestar suas aspirações e desejos no mundo do trabalho, está sendo contado também que o empoderamento feminino não foi trabalhado para, com e em favor dela. Uma vez que o empoderamento feminino traz a (re)apropriação do seu corpo e fortalece a própria identidade, melhora a autoestima e, sobretudo, auxilia a exercer controle sobre suas relações pessoais, profissionais e sociais. Mulheres empoderadas, podem, além de transformar suas vidas, contribuir para empoderar suas famílias, comunidades e organizações de trabalho.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, pôde ser percebido como as diferenças de gênero são determinantes para as desigualdades entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Com isso, é possível notar a necessidade de ações e políticas governamentais e da comunidade empresarial para incorporar em seus negócios valores e práticas que visem à equidade de gênero e o empoderamento de mulheres.

Vale considerar, portanto, que a desigualdade de gênero é capaz de causar danos físicos, emocionais, financeiros etc. a ambos os gêneros, porém pôde ser verificado que o gênero feminino é o mais afetado quando se trata de ocupar cargos de gestão e que envolvem liderança no alto escalão nas organizações de trabalho. O mercado de trabalho, ainda, é muito desigual na receptividade e acolhimento de homens e de mulheres. Uma das possibilidades levantadas na busca por dirimir a desigualdade de oportunidades enfrentada pelas mulheres no mercado de trabalho, refere-se a trabalhar com o empoderamento feminino por meio da Educação, em todos os níveis de ensino, como possibilidade de construção dialógica de saberes e de emancipação do sujeito.

Além disso, por meio das falas dos respondentes da pesquisa ficou evidente que a Universidade se apresenta como oportunidade para estudantes desenvolverem uma visão mais humana das demandas emergentes da sociedade, desenvolvendo a cidadania. Os dados citados e trabalhados neste estudo demonstram que há desconhecimento por parte dos estudantes do curso de graduação investigado, em relação às desigualdades de gênero no mercado de trabalho. Esse desconhecimento, foi



percebido tanto pelos participantes do gênero feminino, quanto masculino, e, foi evidenciado pelos respondentes do gênero feminino, como sentimento de impotência diante da estrutura (im)posta no mundo do trabalho e, pelo gênero masculino, como as mulheres tendo mais privilégios na sociedade em detrimento aos homens.

Desse modo, é importante reconhecer a urgência de as Universidades desenvolverem estratégias e métodos de atuação para integrar os temas gênero e mercado de trabalho, a fim de promover maiores e melhores resultados para a igualdade de gênero em âmbito nacional. Trabalhar com formação e informação sobre gênero tende a contribuir para o empoderamento feminino, dirimir as desigualdades existentes e auxiliar sujeitos a reconhecer os próprios privilégios, sendo este reconhecimento o primeiro passo para compreender os sistemas de opressão, não ficando à mercê deles. Se livrar das vendas e das amarras impelidas estruturalmente na sociedade torna os sujeitos ativos, autônomos e autores de sua própria história.

A Educação como possibilidade de construção dialógica de saberes e de emancipação do sujeito, torna-se essencial nesse reconhecimento. Acredita-se, portanto, que as reflexões propostas neste estudo podem ser úteis para diferentes áreas do conhecimento, não somente para a área da administração, na qual a pesquisa foi realizada, permitindo que os saberes transitem de modo interdisciplinar e ampliem os espaços de diálogo sobre gênero e mercado de trabalho, contribuindo para incentivar o protagonismo das meninas e das mulheres na busca pelo pleno usufruto de seus direitos.

REFERÊNCIAS

ADICHIE, C. N.. **Sejamos todos feministas**. Tradução de Christina Baum. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

AGÊNCIA EFE. **Desigualdade entre homens e mulheres no trabalho quase não caiu em 27 anos**. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/03/06/desigualdade-entre-homens-e-mulheres-no-trabalho-quase-nao-caiu-em-27-anos-diz-oit.ghtml>. Acesso 23 mai. 2020.

BEAUVOIR, S. de. **O Segundo Sexo: Fatos e mitos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2 v., 2016.

BRASIL. **Constituição Federal**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.



HOOKS, B.. **O Feminismo é para todo mundo**: Políticas arrebatadoras. Tradução Ana Luiza Libânio. Rio de Janeiro: Rosa dos tempos, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. **Estatísticas de Gênero**: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 24 mai. 2020.

LABIAK, F. P.; MIGUEL, A. de M.; NUNES, A. C.. **Educação Emancipatória no Curso de Direito**: desafios e potencialidades. In: A Educação Jurídica no Brasil: perspectivas e debates. Florianópolis: OAB/SC, 2021.

LABIAK, F, P.; NOVAIS, M. M.; NUNES, A. C.; SILVA, M. O.. A extensão universitária como protagonista de uma educação emancipatória: experiências do projeto de extensão direito intergeracional e transversalidade da Univali. **Revista diversidade e educação**, v. 8, p. 286-312, 2020. DOI: <https://doi.org/10.14295/de.v8i2.11525>

LABIAK, F.P.; SALES, S. S.; ARAÚJO, P. H. de M.; CRUZ, R. M.; LUZ, R. A. da.. **Feminicídio**: um desfecho fatal para a desigualdade de gênero. In: Desigualdade Social e de Gênero: Desafios, Perspectivas, Retrocessos e Avanços. Editora Científica Digital, 2021.

LEÓN, M.. **Empoderamiento**: relaciones de las mujeres com el poder. Estudos Feministas. v. 8, n. 2, p. 191-207, 2000. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/11935/11201>. Acesso em: 02 abr. 2020.

ONU MULHERES. Pacto Global das Nações Unidas. **Princípios de empoderamento das mulheres**. 2016. 24 p. Disponível em: http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf. Acesso em: 02 abr. 2020.

Pnad/IBGE. **Estatísticas de gênero**: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho, 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazeres-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 24 mai. 2020.

SAUJANI, R.. **Corajosa sim, perfeita não**: Cometa mais erros, viva sem medo e com ousadia. Sextante: Rio de Janeiro, 2019.

SEBRAE NACIONAL. **Mulheres de negócio**: inspire-se com a história de quem se tornou líder. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/mulheres-de-negocio-inspire-se-com-a-historia-de-quem-se-tornou->



lider,0a58539d8f53b510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 09 maio 2019.

TIBURI, M.. **Feminismo em comum**: para todas, todes e todos. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2018.

VIZA, B; SARTORI, M. C.; ZANELLO, V. (Org.). **Maria da Penha vai à Escola**: Educar para prevenir e coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher. Brasília: TJDF, 2017.

World Economic Forum. **Global Gender Gap Report 2020**. Cologny/Geneva. 2020. Disponível em:http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf?_ga=2.62202478.398224213.1592950220-821038005.1580583279. Acesso em: 02 mai. 2020.



EMERGENCIA DE NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN ESTRATEGICA

DOI: 10.51859/amplla.aet474.1121-8

Julian Miranda Torrez ¹
Maria Xochitl Astudillo Miller
Yan Palac Maldonado Astudillo

¹ Centro de Investigación Innovación, Competitividad y Sostenibilidad de la Universidad Autónoma de Guerrero; México

RESUMEN

¿Qué nuevas perspectivas y modelos de gestión estratégica están emergiendo que apoyen al desarrollo de las organizaciones modernas? Se tiene el objetivo de aportar un conocimiento y dar respuesta a la interrogante planteada, fundamentado en el pensamiento estratégico, la teoría de las organizaciones y en la teoría de la complejidad. La información se obtuvo del análisis y crítica de los documentos publicados sobre el tema. La revisión de la literatura nos permitió identificar tres etapas de la evolución de las perspectivas y modelos de estrategias: tradicional, en tránsito y emergentes dinámicos, fundamentados en la ciencia clásica y la teoría de la complejidad. La originalidad de esta investigación, es el de integrar diversos conceptos, perspectivas, modelos, teorías y estudios publicados sobre el tema. El aporte importante, proponer las perspectivas y modelo de estrategias emergentes dinámicas, lo cual, permitirá el desarrollo de líneas de generación y aplicación de conocimientos en estrategias en las organizaciones, considerando el dinamismo y la complejidad de los entornos: sociales, económicos, tecnológicos y naturales.

Palabras claves: Organización, ciencia de la complejidad, estrategias, perspectivas y modelos.

1. INTRODUCCIÓN

El entorno actual se caracteriza por su dinamismo, complejidad e incertidumbre. Las organizaciones están en procesos de cambios profundos para aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades. En esta situación, los directivos y los recursos humanos tienen los retos de: conocer con mayor profundidad su entorno y sus organizaciones, desarrollar nuevas capacidades administrativas y estratégicas, tomar decisiones rápidas como respuesta a los cambios



en los entornos económicos, sociales, tecnológicos, locales, nacionales y globales; y entregar mayor valor a los participantes externos e internos de sus organizaciones, así como, lograr ventaja competitiva y competitividad.

Los modelos de planeación, dirección, administración estratégica y diversas perspectivas teóricas de la administración y de las organizaciones han sido influenciados por la filosofía y metodología de la ciencia clásica (ABREU, 2016) y por los paradigmas sociológicos (BURREL Y MORGAN, 1979); esta perspectiva es considerada tradicional u ortodoxas, ya que, limita el desarrollo del conocimiento, es insuficiente para explicar la realidad actual del entorno, dinámico y complejo, y analizar la complejidad de las organizaciones.

Frente a esta situación, se plantea las siguientes interrogantes: (1) ¿Cuál es la evolución de las perspectivas y modelos de estrategias? y (2) ¿Qué nuevas perspectivas y modelos de estrategias están emergiendo tomando como referencia la teoría de la complejidad, la teorías de las organizaciones y el pensamiento estratégico que permita apoyar el las organizaciones modernas? Los objetivos de esta investigación fue dar respuesta a estas interrogantes, para lograrlo, se realizó una amplia revisión de la literatura publicada recientemente. Nuestro aporte, permitirá diseñar nuevas líneas de investigación para la generación y aplicación de conocimientos en temas relacionados con las estrategias.

El documento está dividido en tres secciones: En la primera parte, se presenta una crítica y síntesis de las perspectivas y modelos tradicionales de las estrategias. En la segunda parte, se analiza las perspectivas y modelos de estrategias en transición. En la tercera parte, se analiza las perspectivas y modelos de estrategias emergentes dinámicos. Se concluye, planteando líneas y temáticas de investigación sobre el tema.

2. PRIMERA PARTE: PERSPECTIVAS Y MODELOS DE ESTRATEGIAS¹ TRADICIONALES

ABREU (2016) realizó un análisis de la relación de la ciencia clásica, la cultura positivista y la cultura interpretativa con las estrategias. Las categorías de la ciencia

¹ En la literatura revisada, se identificaron los temas planeación estratégica, dirección estratégica y administración estratégica, para los propósitos de este estudio las agrupamos en el concepto estrategias.



clásica u ortodoxa, entre otras son las siguientes: experimentación, la capacidad de predicción del fenómeno estudiado, reduccionismo, determinismo, *ceteris paribus*, observación, medición, universalismo, causalidad lineal, metodología de la ciencia natural aplicada a la ciencia social. La ciencia clásica representa una manera de codificar el sistema natural para producir teorías en el lenguaje de las matemáticas, el cual está basado en la experimentación, el reduccionismo, y parsimonia en predecir exacta o probabilísticamente la evolución de los sistemas dinámicos. NAGEL (1961) realizó una explicación amplia de estas categorías en la “La estructura de la ciencia”.

BURREL Y MORGAN (1979) profundizaron el estudio de los paradigmas, funcionalista, interpretativo, radical humanista y radical estructuralista y su aplicación en el análisis organizacional. El paradigma funcionalista, ---fundamentado en el modelo positivo de la ciencia natural, utilizó las analogías mecánica y orgánica—. El paradigma interpretativo tiene un planteamiento subjetivo en el análisis del mundo social, permite entender y explicar el mundo social primariamente desde el punto de vista de los actores directamente involucrados en el proceso; la cultura funcionalista y positivista ha tenido una mayor influencia en las teorías de la organización, en la administración clásica y en las estrategias.

En síntesis. La ciencia clásica, la cultura positivista, el determinismo y el paradigma funcionalista representan las columnas fundamentales de la perspectiva tradicional u ortodoxa, que ha incidido en el desarrollo del conocimiento en las ciencias sociales, en particular, en la administración estratégica. Por ejemplo. La organización industrial determina el desempeño de las organizaciones, en el modelo de las cinco fuerzas de PORTER (1987)—la competencia en la industria, el poder de negociación de los clientes y de los proveedores, el ingreso de nuevas empresas y el surgimiento de productos sustitutos—determina la rentabilidad. La lógica determinística, ha sido utilizada como un marco teórico importante en la administración estratégica y en la teoría de las organizaciones. Una expresión es la teoría de la contingencia, plantea que las fuerzas externas forman la dirección estratégica de la organización. En la administración estratégica, es una característica clave de los modelos de planeación racional, los cambios que ocurren en el entorno determinan las características de las



organizaciones y las estrategias a ser aplicadas como respuestas a la influencia del entorno.

En la ciencia clásica se plantea el principio de relaciones causales lineales; por ejemplo, en la Perspectiva Basada en los Recursos (BARNEY, 1997), se observa una relación causal deductiva entre los recursos -causa- y el desempeño de la empresa-efecto; se aprecia la predicción, las empresas que tengan los recursos de la mayor calidad tendrán el mejor desempeño y la ventaja competitiva. Una extensión de esta teoría, es la perspectiva de las capacidades dinámicas (TEECE, PISANO Y SHUEN, 1997), plantean que el dinamismo del entorno determina las capacidades a ser implementadas en la organización --integrar, construir, y reconfigurar las competencias internas y externas –como respuesta a los rápidos cambios en los entornos.

Una aplicación de la causalidad lineal se observa en la secuencia de las etapas del proceso estratégico: diagnóstico del entorno, evaluación de los recursos y capacidades de la organización, formulación de la estrategia, planeación, implementación y evaluación de su impacto en el desempeño económico (FEURER Y MARTKUS, 1995). Este planteamiento secuencial requiere altos compromisos de los participantes, alta inversión de capital, recursos y tiempo, esta situación puede crear altos costos y riesgos.

La linealidad causal y la secuencia de actividades y procesos se observa en la mayoría de los modelos de planeación, dirección y administración estratégica. En la tabla 1 se presenta una síntesis de modelos de estrategias

Tabla 1 - Perspectivas y modelos de estrategias tradicionales

Autor	Perspectivas y modelos de estrategias tradicionales
RIVAS (2009)	Realizó una revisión amplia de la evolución histórica de los modelos, los agrupa en cinco modelos de generaciones con perspectiva tradicional: (1) control presupuestal, (2) planeación a largo plazo, (3) planeación estratégica, (4) administración estratégica y (5) dirección estratégica. Son modelos que integran la formulación, implementación y evaluación de las estrategias. Propone una sexta generación, gestión estratégica de la complejidad, está más relacionada con el modelo de estrategia emergente.



	Estrategias del océano rojo, son las estrategias competitivas para ganar y sostener ventaja competitiva en mercados existentes.
HARRINGTON (2001)	Realizó una amplia revisión de los modelos que integran la formulación e implementación de las estrategias
NONAKA (1988)	Analizó tres tipos de estilos de procesos de hacer estrategias: de (1) arriba-hacia abajo (deductivo), que las estrategias surjan en la cúspide de la organización y su implementación en los niveles operativos, (2) surja en los niveles medios y se desplace hacia arriba y a los niveles operativos (deductivo), (3) surja en los niveles operativos y desplace a la cúspide la organización (comprensivo).
ANSOFF (1987)	Procesos de decisión, poder, cultura y presión del entorno.
CHAFFEE (1985)	Describió tres modelos de estrategias: Lineal, adaptativo e interpretativo.
GRANDORI (1984)	Planteó un modelo heurístico de toma de decisiones que puede ser utilizado por un tomador de decisiones para clasificar el estado de incertidumbre y conflicto de intereses cuando se elimina estrategias no factibles para una situación.
ALLISON (1971)	Propuso tres modelos utilizados para evaluar las acciones de los gobiernos extranjeros: actor racional, proceso organizacional, y proceso político.
BARBA Y MONTOYA (2012)	Estrategias ortodoxas y no ortodoxas.

Fuente: Construido con las propuestas de diferentes autores.

BARBA Y MONTOYA (2012) analizaron los modelos organizacionales moderno/burocrático y posmoderno/flexible, así como, la transición de la planeación al pensamiento estratégico; plantearon los enfoques ortodoxo y no ortodoxo de estrategia. Desde la perspectiva ortodoxa, la planeación estratégica es considerada como un conjunto de técnicas y modelos racionales que faciliten la toma de decisiones estratégicas, este planteamiento está relacionado con la perspectiva tradicional de la ciencia. En la visión no ortodoxa, la estrategia no necesariamente incorpora procesos racionales. Por el contrario, se le considera como un proceso de construcción social, se plantea aproximaciones interpretativas para comprender el entorno, su relación con la organización y el planteamiento de las estrategias. En estos planteamientos, se resaltan los aspectos cualitativos de las estrategias que pueden emerger por la interacción entre los actores de la organización.



Las principales críticas a la perspectiva tradicional son las siguientes:

- La experimentación es difícil de realizar en la estrategia (DAVIS, 2010, citado en ABREU, 2016),
- El determinismo del entorno limita el rol de los individuos en concebir o participar en la toma de decisiones estratégicas que contribuyan al desempeño organizacional (PAARLBERG Y BIELEFELD, 2016).
- El reduccionismo no permite lograr un amplio conocimiento de la realidad de las organizaciones y del entorno, ya que sintetiza las relaciones entre población de variables, por lo tanto, los resultados son inconsistentes e incompletos. RASHIDIRAD, SOLTANI Y SALIMIAN (2015) realizaron una amplia revisión de la literatura en la que se utiliza el reduccionismo en la Perspectiva Basada en los Recursos, proponen que este tema se analice desde una perspectiva holista.
- La linealidad ha limitado el desarrollo del conocimiento del entorno, de las organizaciones y de las estrategias.

Las debilidades de la ciencia clásica, ortodoxa o tradicional en el desarrollo del conocimiento de las organizaciones, del entorno y de las estrategias, así como, la evolución del conocimiento y de las ciencias sociales, naturales y de la complejidad, los cambios en la naturaleza de las organizaciones y del entorno; la emergencia de nuevos mercados, el surgimiento e innovación de nuevas tecnologías de información y comunicación, las economías globales y locales, entre otros temas.

En síntesis, los modelos tradicionales de hacer estrategia tienen sus limitaciones:

- Fueron planteadas considerando el entorno estable, estático con una evolución lineal en el largo plazo. En la actualidad los entornos son dinámicos y complejos con una evolución dinámica e impredecible en el tiempo.
- Las organizaciones burocráticas y rígidas. En la actualidad son flexibles y emergentes tomando en cuenta las nuevas necesidades de los mercados dinámicos y los entornos locales, nacionales y globales, que se caracterizan por su complejidad. La agilidad y la innovación organizacional son las características para responder a las nuevas necesidades de los mercados emergentes.



- Los modelos de estrategias son lineales y secuenciales (planeación → implementación → evaluación del impacto de las estrategias. En la actualidad estos procesos no son secuenciales, se realizan de manera simultánea.
- El proceso estratégico es burocrático, la planeación de las estrategias se inicia en la cúspide de la organización y se implementa en otros niveles de la estructura de autoridad, en la actualidad estos procesos son realizados en toda la organización.

3. SEGUNDA PARTE: PERSPECTIVAS Y MODELOS DE ESTRATEGIAS EN TRANSICIÓN

BETTIS (2005) se refiere a estrategias en transición, aquellas que consideran la emergencia de nuevos pensamientos estratégicos, nuevos procesos de hacer e implementar estrategias tomando en cuenta la complejidad y la incertidumbre del entorno actual y futuro.

En la actualidad el término emergente tiende a ser ampliamente analizado y discutido desde diversas perspectivas teóricas, como ejemplo: economías e inflación en mercados emergentes, valuación de empresas en mercados financieros emergentes, sociedades y ciudadanías del conocimiento emergentes, gestión del turismo emergente, países emergentes, entre otros temas.

En la administración se abordan los siguientes temas: la administración de servicios en países emergentes, paradigmas emergentes de la ciencia y su impacto en la administración; teorías administrativas en el contexto emergente, competencias gerenciales en empresas y organizaciones emergentes, administración de tecnologías emergentes aplicado al comercio electrónico.

MINTZBERG Y WATERNIS (1985) realizaron investigaciones sobre los procesos de formación de las estrategias, identificaron las estrategias deliberadas y emergentes.

Las estrategias deliberadas, son planteamientos de estrategias racionales, formales, ortodoxas, tiene características de la perspectiva tradicional. La racionalidad implica considerar que el entorno es estable y los cambios sean perfectamente predecibles, la información este totalmente bajo el control de la organización. Estas condiciones no siempre pueden cumplir los participantes en los procesos de planeación de las estrategias, debido a su racionalidad limitada.





Los autores proponen tres condiciones para que las estrategias sean puramente deliberadas: que los directivos tengan intenciones precisas con niveles relativos de detalle, intenciones comunes de todos los actores, y la interferencia de las fuerzas del entorno. Estas condiciones, no siempre son cumplidas por los tomadores de decisiones estratégicas, ya que, en la actualidad los entornos no son estables, son altamente dinámicos, turbulentos y complejos, no controlable e impredecible, en el que participan muchos actores que tienen múltiples necesidades.

El liderazgo crea las condiciones en la organización que permita la emergencia o surgimiento de diferentes estrategias (por ejemplo, estrategias de emprendimiento), modelos y procesos de planeación, implementación y evaluación de las estrategias.

Las estrategias emergentes no son formalmente planeadas, surgen en organizaciones ágiles, flexibles, con altos niveles de creatividad, emprendimiento y participación de los recursos humanos, considerando el dinamismo y la complejidad del entorno.

HARRINGTON (2001) realizó una amplia revisión de la literatura y planteó una tipología de los modelos relacionados con las estrategias emergentes y deliberadas considerando la influencia del entorno, los modelos agrupan en las dimensiones: lineal, integradora, emprendedora y adaptativa. Resaltaron debilidades en los modelos revisados, las dimensiones son unidimensionales, inconsistentes y los constructos carecen de validez y confiabilidad.

RIVAS (2009) en su Modelo LART de gestión estratégica de la complejidad resalta las estrategias de océano azules, propuesto por CHAN-MAUBOGNE (2004, citado por RIVAS 2009), que se crean en espacios de mercado no disputado o emergente.

Teniendo en cuenta la literatura revisada proponemos el Modelo JMTZ de Estrategias en Transición, en la que se relacionan los constructos siguientes: entorno, organización, participantes, estrategias, ventaja competitiva y creación de valor. Estos conceptos han sido ampliamente analizados en la teoría de las organizaciones y en la administración estratégica, sin embargo, presentamos una revisión de las características del entorno.





4. CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO

Los entornos cambian frecuentemente, dramáticamente y abruptamente, frente a este panorama, los directivos de las organizaciones tienen que percibir o estar informados de estos cambios para dinamizar sus procesos en el diseño de diferentes estrategias deliberadas, emergentes u otras, a fin de adaptarse efectivamente a los cambios externos y crear valor para los participantes externos (accionistas, clientes, sociedad) e internos (empleados y directivos) (STIEGLITZ, KNUDSEN Y BECKER, 2015). Los cambios en el entorno ocurren en dos dimensiones principales, complejidad y turbulencia (HUTZSCHENREUTER Y ISRAEL, 2009).

Una definición preliminar de complejidad es: la medida de la heterogeneidad o diversidad en el entorno, tales sub factores como clientes, proveedores, socio-política y la tecnología (CHAKRAVARTHY, 1997). La complejidad al incrementarse en el tiempo, motiva a desarrollar nuevas capacidades dinámicas y operativas para entender, utilizar la información, planear y predecir (CONNER, 1998). Los procesos de planeación de estrategias deliberadas y su implementación tiende a ser más difícil cuando el entorno es cambiante y complejo.

La turbulencia es definida como dinamismo en el entorno, resulta de cambios no esperados en diferentes segmentos del entorno (CONNER, 1998). Un entorno estable cambia poco, pero cuando sucede, el cambio es predecible. En los entornos turbulentos, hay muchos cambios no esperados. La turbulencia tiende a ser un estado natural actualmente (Mintzberg, 1994). Es causado por las interacciones de diversos factores económicos, tecnológicos, social, entre otros. El resultado de este crecimiento en la turbulencia del entorno, lo cual, crea mayores necesidades de información, promueve la realización de innovaciones y reduce los ciclos de desarrollo de los productos; esta situación hace que la predicción de las necesidades de los clientes sea más difícil, y se requiere de mayores requerimientos de recursos y capacidades (CHAKRAVARTHY, 1997).

Frente a esta contingencia del entorno, las organizaciones tienen que ser más ágiles en la toma de decisiones estratégicas a fin de evitar caer en la obsolescencia de los productos y servicios que se oferten a los clientes, por lo que, los administradores tienen que desarrollar sus capacidades administrativas y dinámicas para operar en los



entornos turbulentos (DAVIS et al, 1991); las organizaciones generan estrategias emergentes, no planeadas formalmente, a fin de sobrevivir en el mercado dinámico y satisfacer las expectativas de valor de sus participantes externos e internos.

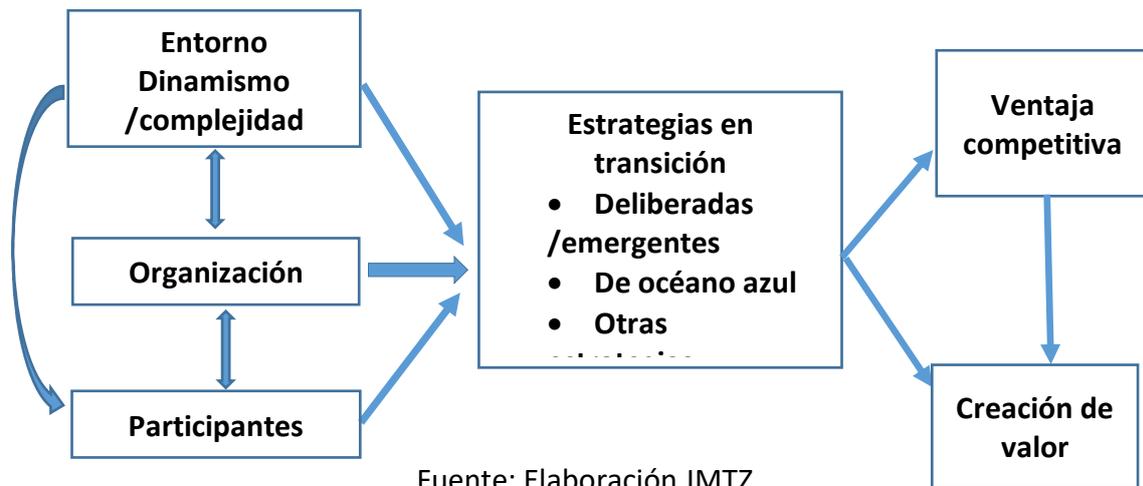
En la literatura se argumenta que hay una relación positiva entre dinamismo del entorno y la adaptación organizacional. Como se incrementa el dinamismo, la organización necesita adaptar sus estrategias y estructura más rápidamente para evitar la obsolescencia y el fracaso. El dinamismo incrementado algunas veces puede erosionar las capacidades de adaptación (HANNAN Y FREEMAN, 1989).

STIEGLITZ, KNUDSEN Y BECKER (2015) identificaron dos dimensiones del dinamismo del entorno: frecuencia y magnitud del cambio. La frecuencia del cambio se refiere a que tan a menudo las relaciones entre acciones y resultados cambian. La magnitud del cambio es una noción que captura la varianza de estos cambios. En entornos dinámicos, los administradores deben de tomar decisiones estratégicas y operativas que contribuyan en la creación de valor. El dinamismo del entorno es afectado por diversos factores contingentes, tales como: cambios rápidos en la tecnología, acciones de los competidores y un panorama altamente competitivo, cambios en las características del entorno internacional y nacional, entre otros (HUTZSCHENREUTER Y ISRAEL, 2009).

Es importante tener un amplio conocimiento de las características del entorno y de las organizaciones, para analizar los procesos de planeación e implementación de diferentes estrategias, que incidan en la creación de valor para los participantes internos y externos a la organización (SÁNCHEZ. 1997).

En la figura 1, se presenta un modelo integral de estrategias que relaciona los conceptos; se resalta que las estrategias en transición surgen como resultado de la influencia e interacción de la organización y los participantes con el entorno, estas estrategias pueden generar ventaja competitiva y crear valor.

Figura 1: Modelo JMTZ de Estrategias en Transición



5. TERCERA PARTE: PERSPECTIVAS Y MODELOS DE ESTRATEGIAS EMERGENTES DINÁMICOS

La ciencia de la complejidad, una teoría emergente, se ha desarrollado en los últimos 70 años, enriqueciéndose con conceptos y teorías de diferentes ciencias y disciplinas, lo que ha permitido ser un marco teórico de referencia en diferentes estudios, ensayos, tesis y documentos científicos.

RIVAS (2016) realizó una síntesis del estado del arte de la teoría de la complejidad, propone siete grandes tributarios o perspectivas que contribuyen la teoría: (1) teoría de sistemas, (2) teoría de sistemas dinámicos, (3) cibernética y vida artificial, (4) ciencia de la complejidad, (5) teoría de redes, (6) simulación de sistemas complejos, y (7) inteligencia artificial.

MORÍN (1983) es uno de los principales pensadores que formuló un pensamiento complejo para abordar la realidad social, económica, política, ecológica, tecnológica.

Las teorías de la complejidad han sido abordadas por estudiosos independientes, también se realiza, en los centros de investigación especializados y en las universidades. Se ha utilizado la denominación genérica de Estudios de los Sistemas Complejos.

La ciencia de la complejidad tiene sus raíces en las ciencias natural y física, explora el comportamiento evolucionario de los sistemas. Ha sido aplicada en diferentes ciencias. MATHEWS, WHITE Y LONG (1999) enfatizan las aplicaciones en las ciencias



sociales. Anderson (1999) relacionó la teoría de la complejidad con la ciencia organizacional. TSOUKAS (1998) realizó una reflexión del caos, la complejidad y su relación con teoría de la organización.

PAARLBERG Y BIELEFELD (2016) plantearon la ciencia de la complejidad como un marco teórico alternativo para entender la administración estratégica en las organizaciones del sector público, las estrategias pueden emerger en toda la organización considerando el dinamismo y complejidad de la propia organización y del entorno con el que interactúa, es un planteamiento contrario a la perspectiva tradicional, las estrategias formales se forman en la cúspide las organizaciones y son ejecutadas en los niveles intermedios y operativos siguiendo procesos lineales. MASON (2007) realiza un análisis de la influencia del entorno en la administración y la estrategia desde una perspectiva de la teoría de la complejidad.

Inicialmente enfocamos nuestra atención en el concepto de no linealidad para después abordar aspectos básicos y preliminares de sistemas dinámicos, se propone los modelos y las aplicaciones en la estrategia y administración.

6. CONCEPTO DE NO LINEALIDAD

En contraposición a la ciencia clásica que plantea relaciones causales lineales, basados en el paradigma de la segunda ley de Newton acción - reacción que asume que a toda acción corresponde una reacción igual, o cada causa está relacionada con efecto. En la Teoría de la Complejidad se explora explicaciones de interacciones no lineales de múltiples elementos. En los sistemas complejos los elementos que interactúan producen un sistema que no es lineal (Abreu, 2016). Es una de las características importantes de las organizaciones complejas (TARRIDE Y ZUNIGA, 2010). LUOMA (2006) plantea que la complejidad puede servir para el desarrollo de la administración, en sus planteamientos caracterizan al entorno por sus múltiples interacciones entre las organizaciones e instituciones, creando complejas relaciones no lineales entre las acciones y los resultados.

Por lo tanto, en esta perspectiva, se resalta que la formulación y la implementación de las estrategias no son separadas, no son lineales, lo cual permite el desarrollo de la creatividad, las capacidades de adaptación a los cambios del entorno y



la toma de decisiones estratégicas. Estos procesos pueden surgir de arriba hacia abajo e inversamente, cambiando así la naturaleza de la participación de los recursos humanos y el liderazgo estratégico. Proporciona un nuevo marco teórico para entender los procesos de cambio, innovación, adaptación y coordinación en sistemas sociales complejos que operan en entornos dinámicos y complejos.

7. PERSPECTIVA DE LOS SISTEMAS DINÁMICOS Y SU APLICACIÓN EN LA ESTRATEGIA Y ADMINISTRACIÓN

7.1. LOS SISTEMAS DINÁMICOS (SD)

La administración estratégica está relacionada con diversos campos –tales como economía, sociología, finanzas, marketing, informática, matemáticas, entre otros. De manera general, su tema de estudio se refiere a las relaciones dinámicas de la organización con el entorno, la toman de acciones necesarias para alcanzar las metas y/o incrementar el desempeño por medio del uso racional de recursos, así como, los procesos continuos que incluye la evaluación que realiza la alta administración del entorno en el que opera la organización, previa a la formulación de las estrategias, y posterior implementación y evaluación de su impacto, es decir, la creación de valor teniendo en cuenta las características del entorno y de la organización.

El entorno actual es dinámico, complejo y turbulento en el que interactúan múltiples factores, esta situación crea amenazas y oportunidades, el administrador tiene que tener la información o percepción a fin de implementar las estrategias teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades propias. La racionalidad limitada de los directivos no le permite tener una información completa del entorno y de la organización para tomar decisiones oportunas; a fin de solucionar esta situación, las organizaciones utilizan tecnologías y modelos de simulación, como una aplicación de los sistemas dinámicos (SÁNCHEZ, 1997).

Los sistemas dinámicos (SD) es un planteamiento moderno del paradigma sistémico, que tiende a explicar la complejidad por medio de múltiples interrelaciones causales no lineales entre las variables utilizando modelos matemáticos.

El tema se expone en tres partes; en la primera parte, se describe los fundamentos teóricos de los SD desde la perspectiva de la administración estratégica,



en la segunda parte, se presenta los avances de la investigación en el tema y se muestra ejemplos de estudios específicos; considerando esta perspectiva se propone el modelo emergente de estrategias dinámicas.

7.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS BÁSICOS DE SD

La dinámica de sistemas es un planteamiento metodológico –desarrollado durante los años 1950 por Jay Wright Forrester- para modelar y simular sistemas sociales y físicos complejos y experimentar con los modelos en el diseño de políticas y administración del cambio. Proporciona una perspectiva teórica y un conjunto de instrumentos conceptuales que permita construir un modelo de relaciones no lineales de variables y un sistema de retroalimentación (FORRESTER, 1961). Esta propuesta de análisis de la información originalmente fue aplicada en la solución de problemas industriales –por ejemplo, administración del inventario. En la actualidad se amplió la aplicación en diferentes áreas de interés científico, tales como, diseño de políticas públicas, economía, estudios del medio ambiente y administración (Meadows, 1980), así como, en el mejoramiento de los procesos de formulación de las estrategias (MORECROFT, 1984).

El objetivo de la metodología de dinámica de sistemas es establecer múltiples relaciones causales no-lineales, analizar escenarios estratégicos y elegir el mejor aplicando modelo matemático, permite relacionar las estrategias con las operaciones en las organizaciones. En la actualidad se ha expandido la aplicación de modelos de simulación asistido por la computadora en las diversas actividades y operaciones de la industria y de las organizaciones.

Dinámica de sistemas, está relacionado al pensamiento sistémico, es definido como los principios y las técnicas de retroalimentación de los sistemas de control, realizado por el modelamiento, análisis, y entendimiento del comportamiento dinámico de sistemas complejos. Los modelos tradicionales son lineales con puntos de inicio y fin, las dinámicas de sistemas ven el mundo tal como es, complejo con múltiples interrelaciones entre las partes de manera no-lineal. Los modelos permiten identificar factores que afectan a los resultados de los procesos, programas y decisiones.

La etapa básica en el proceso de construir el modelo incluye los siguientes: (1) plantear el problema que necesita ser solucionado; (2) formular una hipótesis dinámica





o teoría acerca de la causa del problema; (3) construir un modelo de simulación para probar la hipótesis dinámica; (4) probar el modelo; y (5) diseñar y evaluar las políticas (BARNABE, 2011).

Las principales razones para aplicar los sistemas dinámicos en la administración estratégica son: (1) es un instrumento que apoya a los tomadores de decisiones en diseñar las estrategias y medir los resultados, (2) permite establecer relaciones causales entre las variables y los recursos que se analiza, (3) facilita el análisis de los procesos y políticas; (4) aplica el pensamiento sistémico para estudiar la organización completa y no solo procesos problemáticos; (5) ayuda a establecer métricas de control en los negocios y cuantificarlos; (6) apoya en el aprendizaje en la toma de decisiones en sistemas complejos, (7) permite el desarrollo de los modelos mentales del funcionamiento del entorno y su relación con la organización y (8) simula diferentes cambios en el entorno y evalúan sus efectos en el desarrollo de los negocios (HAJIHEYDARI Y ZAREI, 2013).

En la actualidad, el entorno y las organizaciones son más complejas, la interacción entre ambas genera mayor complejidad e información, los administradores tienen dificultades en procesar y analizar toda la información debido a su racionalidad limitada, lo cual afecta en la toma de decisiones oportunas para crear y mantener su competitividad. La dinámica de sistemas facilita la gestión de la información, la modificación y la simulación de las variables por medio de modelos computarizados.

El modelo basado en dinámica de sistemas contribuye potencialmente en el desarrollo del pensamiento disciplinado, comprender las relaciones causales entre los elementos, explorar futuras toma de decisiones y sus efectos en el desempeño, evaluar estrategias en términos de su impacto, sus costos y vulnerabilidad (POUR Y BAFANDEH, 2014). Es un instrumento pedagógico útil en la enseñanza y aprendizaje que tiende a ser aplicado ampliamente en las universidades y en las empresas (SCOLOZZI Y POLI, 2015)

7.3. APLICACIONES DEL SD EN LAS ESTRATEGIAS

COSENZ Y NOTO (2016) realizaron una revisión de 152 publicados de 1979 a 2014 para identificar las aplicaciones de los sistemas dinámicos en la estratégica, unas síntesis de los resultados se presentan en las tablas 2 y 3.





Tabla 2: Estudios empíricos que utilizan dinámica de sistemas

Tema	%
Formulación y planeación estratégica	30 %
Aprendizaje organizacional	18%
Administración del desempeño	14%
Administración de proyectos	4%
Administración de recursos	3%
Teoría Stakeholder	8%
Otros	18%

Fuente: ADAPTADO DE COSENZ Y NOTO (2016)

Tabla 3: Unidades de análisis y método

Unidad de análisis		Métodos	
Organizaciones del sector privado (negocios e industrias)	87%	Cuantitativos	38%
Organizaciones del sector público	12%	Cualitativos	58%
		Revisiones teóricas	4%

Fuente: ADAPTADO DE COSENZ Y NOTO (2016).

A continuación en la tabla 4, se presentan algunos ejemplos de la aplicación de los modelos de sistemas dinámicos en la estrategia y administración.

Tabla 4: Aplicaciones de dinámica de sistemas en la estrategia y en la administración

Autor	Aplicación	Propósito
BEHNAM Y HAJIHEYDARI (2015)	Propuesta de una metodología básica para el desarrollo del Balanced Scorecard	Desarrollar un marco teórico integrado para desarrollar el BSC con la perspectiva de la de sistemas dinámicos para una compañía de transporte de la república Iraní.



		desde la perspectiva de los sistemas dinámicos	
OJUGBELE Y BODHANYA (2015)	Y	Una aplicación administrativa del modelamiento de los sistemas dinámicos en el outsourcing	Utilizar la modelación y simulación para investigar los problemas de desempeño que surgen en los proyectos outsourcing.
NIELSEN Y NIELSEN (2015)	Y	El Balanced Scorecard y los procesos de aprendizaje estratégico: Una perspectiva de modelamiento de los sistemas dinámicos	Mejorar los aspectos conceptuales y metodológicos del BSC como un modelo cuantitativo por la combinación de los elementos del tradicional BSC con el pensamiento de sistemas dinámicos.
HAJIHEYDARI Y ZAREI (2013)	Y	Desarrollo y manipulación de modelos de negocios aplicando la perspectiva de los sistemas dinámicos	Tomar ventaja de la perspectiva sistemas dinámicos como uno operacional, cuantitativo y flexible para la simulación de negocios.
SULLIVAN (2013)		Un marco teórico del modelamiento de los sistemas dinámicos para la estrategia de la administración de la cadena de suministro en Chile.	Medir el cambio en la cadena de suministro en Chile, estimar el mejoramiento del desempeño como resultado de los cambios en la tecnología de los sistemas tradicionales
BARNABÉ (2011)		La naturaleza dinámica de la estrategia: Perspectiva de la Administración	Proponer la metodología para aplicar los sistemas dinámicos en la administración estratégica dinámica.





	estratégica dinâmica de Kim Warren.	
--	-------------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia (2016).

7.4. EL MODELO EMERGENTE DE ESTRATEGIAS DINÁMICAS

PORTER (1991) fue uno de los primeros autores en proponer el desarrollo de la teoría dinámica de la estrategia, y analizar el proceso estratégico en un periodo de tiempo longitudinal en vez de en un punto dado del tiempo (“cross-sectional”), plantea el análisis de las estrategias dinámicas está más relacionado con eventos de largo plazo. Es importante analizar la cadena de causalidad para tener información de los factores que incidieron en la evolución de las variables del proceso estratégico y en particular del desempeño, así como, el horizonte de tiempo, mediano y largo plazo.

Estos planteamientos son tradicionales y ortodoxos, ya que, considera al entorno estable y simple, se fundamenta en los postulados del paradigma mecanicista y en la ciencia clásica, en la cultura funcionalista y positivista. Las perspectivas tradicionales de la estrategia no son efectivas en entornos turbulentos, los procesos de planeación e implementación de las estrategias, no son innovadores, creativos u originales, ya que son rígidos y de causalidad lineal. Las formulaciones de estrategias exitosas resultan ser rápidamente obsoletas en mercados volátiles, ya que, los competidores definen estrategias dinámicas (FRADETTE Y MICHAUD, 1998). Este problema pasa por que los procesos de hacer de las estrategias, a menudo están basados en: 1) información obsoleta (NILSON, 1995); 2) se supone que el entorno es estable (CHAKRAVARTHY, 1997); 3) se parte del supuesto que la organización puede controlar su entorno (White, 1998). En síntesis, la ineffectividad de la planeación estratégica tradicional es debido a la inhabilidad de predecir la evolución futura del entorno, ya que, se caracteriza por su dinamismo, complejidad y caos.

En las tendencias modernas de la administración estratégica, las estrategias dinámicas y competitividad dinámica son parte de los paradigmas emergentes, tienen sus fundamentos en la ciencia de la complejidad, en la que se considera al entorno dinámico y complejo. Las estrategias resultan ser procesos de prueba y error, tiende a tener una mayor importancia las estrategias emergentes más que las formalmente



planeadas; los procesos estratégicos y la estructura administrativa tienden a ser más flexibles y ágiles para responder rápidamente los requerimientos del entorno, se requiere un mayor conocimiento de las estrategias cuando el entorno es complejo y turbulento.

Los procesos estratégicos pueden surgir en la cúspide de la organización o en otros niveles de la estructura organizacional, lo importante son las habilidades para adaptarse más rápidamente que los competidores, es decir, ser altamente competitivos. La toma de decisiones debería ser descentralizada, el aprendizaje y la experimentación facilitan que las estrategias sean dinámicas. La organización tiende a ser auto organizada y administrada (MASON,2007).

En síntesis, los procesos estratégicos en entornos altamente dinámicos, complejos y turbulentos son diferente cuando el entorno es estable y simple. Ambas perspectivas dependen de la habilidad y comprensión que tengan los administradores y tomadores de decisiones de las características del entorno y de sus organizaciones.

THIETART (2015) realiza una contribución importante para la construcción de un modelo de estrategias dinámicas en las organizaciones, aplica un diseño de investigación longitudinal, analiza la evolución de las estrategias en un periodo de 42 años, en el análisis de la información aplican métodos cualitativos y cuantitativos. Su aporte importante al desarrollo de la investigación empírica, son las siguientes definiciones:

- Estrategias dinámicas se refiere al patrón de actividades estratégicas que se realizan en el tiempo;
- La actividad estratégica es la agregación de todos los eventos estratégicos que ocurren durante un periodo corto de tiempo;
- Un evento estratégico es uno identificable, una acción estratégica bien definido;
- La probabilidad se refiere a un evento que es al azar y carece de cualquier diseño obvio, mientras que la elección significa una decisión reflexiva;
- La actividad estratégica auto organizada denota la creación de un modelo dinámico emergente que surge de las interacciones entre las acciones estratégicas.

En esta investigación, aplicaron métodos econométricos y análisis historial, basado en datos cualitativos y cuantitativos, se exploró el rol de los directivos en la





prontitud de aplicación de las estrategias o la rapidez de las acciones estratégicas como respuesta a los eventos del entorno.

La conclusión del estudio. Las estrategias dinámicas son los resultados de procesos complejos en el cual los directivos juegan un rol de facilitador, más que un rol de dirección. Los administradores no tienen todo el control cuando el entorno es altamente dinámico y complejo, y las organizaciones son complejas, descentralizadas y flexibles.

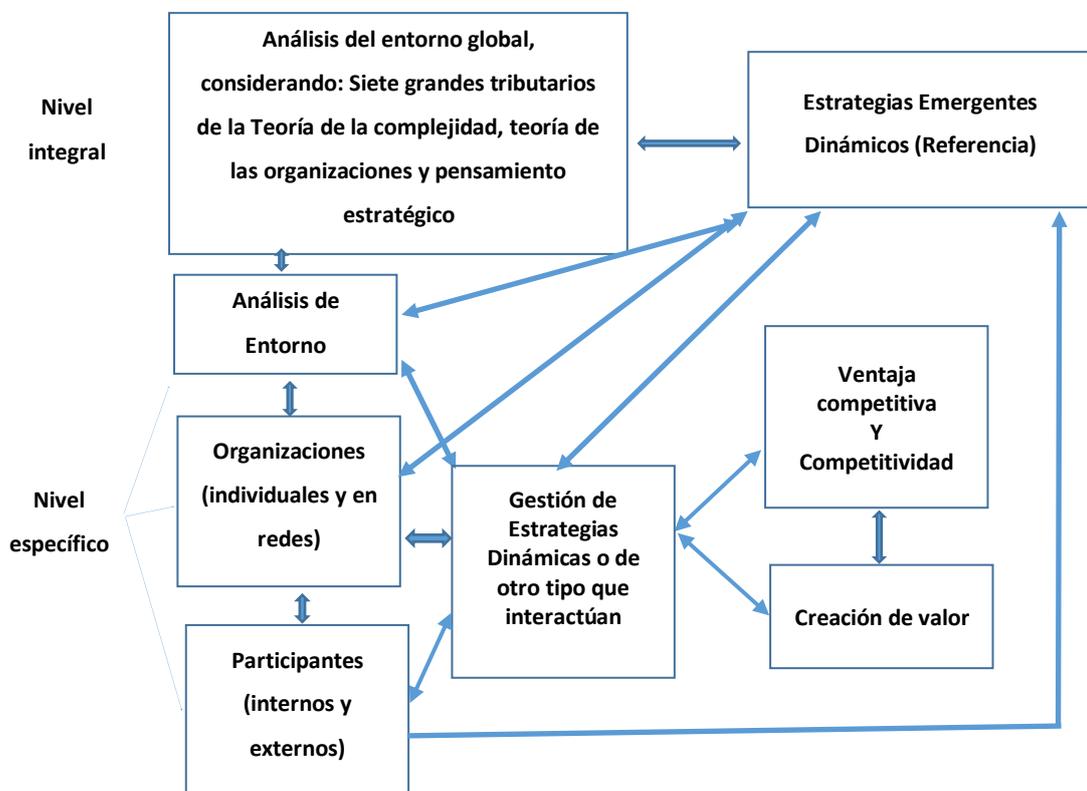
A continuación, se presenta el Modelo JMTZ de Estrategias Emergentes Dinámicas, en su construcción se consideró los planteamientos de RIVAS (2016) Mapa LART de la Evolución de la Teoría de la Complejidad y el modelo LART de gestión Estratégica de la Complejidad (2009), además de, las contribuciones de otros autores (Por ejemplo, THIETART, 2015). A continuación, se describe brevemente los constructos del modelo, los que permitirán definir el nivel y profundidad de los estudios teóricos y empíricos.

- El análisis del entorno global se realiza teniendo como marco teórico: (1) el Mapa LART de Evolución de la Teoría de la Complejidad que incluye siete tributarios (RIVAS, 2016). (o perspectivas); (2) teoría de las organizaciones (TO), y (3) pensamiento estratégico (PE).
- Estrategias emergentes dinámicas, son las diferentes estrategias que emergen o se encuentran en los siete grandes tributarios y en el pensamiento estratégico.
- Análisis del entorno específico. Se refiere al análisis de los factores entornos específico que interrelaciona con la organización (o redes de organizaciones), que son objeto de estudio.
- Organización (individual o red de organizaciones). Se incluyen sus características (tamaño, antigüedad, servicio / producción, otros aspectos).
- Los participantes, son los agentes que participan dentro de la organización o fuera en los procesos de la formación de las estrategias. Se incluye las características demográficas, conocimientos, psicológicas, mapas mentales, capacidades dinámicas y operativas.
- Gestión de las estrategias dinámicas, incluyen procesos de formación, implementación y evaluación de diferentes estrategias (en el nivel corporativo, nivel

de negocios, operativas y estrategias en el nivel de redes). La gestión de estrategias longitudinales (THIETART, 2015) u otros tiempos. El dinamismo implica las interrelaciones entre las estrategias y su incidencia en la ventaja competitiva, en la competitividad y en la creación valor.

- Ventaja competitiva y competitividad, se refiere a los desempeños superiores en comparación con los competidores.
- Creación de valor, son los resultados de los procesos estratégicos expresados en valor para los accionistas, clientes, y diversos participantes.
-

Figura 2: Modelo JMTZ de Estrategias Emergentes Dinámicas



Fuente: Elaboración propia a partir de la idea original de Rivas (2016, 2009).

8. CONSIDERACIONES FINALES

La ciencia clásica tiene una fuerte influencia en el desarrollo de las perspectivas y modelos tradicionales de las estrategias, que se caracterizan por su linealidad en la secuencia de los procesos de formación, implementación y evaluación. Estos procesos



se originan en la cúspide de las organizaciones y se implementan en los niveles medios y operativos. Se utilizó el término estrategias para referirnos a un amplio conjunto que incluye estrategias corporativas, de negocios, funcionales y operativas.

Las perspectivas y los modelos de estrategias en transición, mantiene el principio de la linealidad de las actividades, lo cual tiende a cambiar a procesos de interrelación circular que, permita la amplia participación de los directivos y de los recursos humanos en los procesos estratégicos que pueden originarse en cualquier parte de la organización. En el análisis del entorno se incorpora el dinamismo y los aspectos básicos de complejidad. Las organizaciones son más flexibles y menos burocráticas. Se aplican estrategias emergentes, no ortodoxas y de océano azul.

En la las perspectivas y modelos de estrategias emergentes y dinámicas, tienen como referencia los siete tributarios de teorías de la complejidad (RIVAS, 2016), la teoría de las organizaciones y el pensamiento estratégico. Las estrategias surgen de estos planteamientos teóricos. El modelo propuesto JMTZ puede ser aplicado a nivel integral o maro y a nivel específico en organizaciones particulares o en red de organizaciones. Se presentó un avance en la aplicación de la perspectiva sistemas dinámicos en la organización, se resaltó avances en la conceptualización de las estrategias dinámicos.

En la aplicación de las tres perspectivas --tradicional, en transición y estrategias emergentes dinámicos—se tiene que considerar las características del entorno, de las organizaciones, y de los participantes en los procesos estratégicos, y otros aspectos.

Las tres perspectivas son complementarias, las organizaciones y participantes pueden elegir la mejor opción para lograr ventaja competitivos, competitividad y creación de valor, y otros fines.

Nuestro aporte principal, sintetizar diversos planteamientos sobre la realización e implementación de las estrategias; genera diversas líneas de generación y aplicación de conocimientos sobre las estrategias teniendo como marcos de referencia la ciencia clásica, la teoría de la complejidad, la teoría de las organizaciones, y el pensamiento estratégico. Permite aplicar diversas metodologías de investigación, cualitativas, cuantitativas o a ambas.



Se dio respuesta a las preguntas de investigación y logro los objetivos propuestos, como un resultado de una amplia revisión de la literatura y de la reflexión sobre los temas estudiados.

Futuros estudios. Profundizar en las Teorías de la complejidad, y su relación con la teoría de las organizaciones y el pensamiento estratégico. Realizar investigaciones empíricas en diferentes tipos de organizaciones de la aplicación de los modelos de estrategias emergentes dinámicas.

REFERENCIAS

- ABREU, GD. Strategic management cultures: historical connections with science. *Journal of Management History*, 22 (2): 1-41. 2016.
- ANDERSON, P. Complexity theory and organization science, *Organization Science*, Organization Science, 10 (3): 216-232. 1999.
- ANSOFF, H.I. The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*. 8: 501-515. 1987.
- ALLISON, G. *Essence of Decision*. New York: Little, Brown & Co. 1971.
- BARBA, A ; MONTOYA, T. De la planeación al pensamiento estratégico. Ponencia presentada en el XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Ciudad de México. 2012.
- BEHNAM, SK ; HAJIHEYDARI, N. Proposing a basic methodology for developing balanced scorecard by systems dynamic approach. *Kybernts*, 44 (6/7): 1049-1066. 2015.
- BARNABÉ, F. The dynamic nature of strategy: reflections on Kim Warren's strategic management dynamic. *J Manag Gov*. 15: 515-532. 2011.
- BARNEY, JB. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley. 1997.
- BETTIS, RA. *Strategy in transition*. Blackwell Publishing, Estados Unidos de Norte América. 2005.
- BURREL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinmann, United States of America. 1979.
- CHAKRAVARTHY, B. "A new strategy framework for coping with turbulence", *Sloan Management Review*, Winter: 69-82. 1997.
- CHAFFEE, E.E. Three models of strategy. *Academy of Management Review*. 10: 89-98.





- Conner, D.R. 1998, *Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization*, John Wiley, New York, NY. 1985.
- SCOLOZZI, R. ; POLI, R. *System dynamics education: becoming part of anticipatory systems. Emerald Group Publishing Limited. 2015.*
- COSENZ, F. ; NOTO, G. *Applying system dynamics modelling to strategic management: A literature review. Systems Research and Behavioral Science. Published online in Wiley Online Library. 2016.*
- DAVIS, D., MORRIS, M. ; ALLEN, J. *Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship, marketing and organizational characteristics in industrial firms, Journal of the Academy of Marketing Science, 19 (1): 43-51.1991.*
- FORRESTER JM. *Industrial Dynamics, Massachusetts Institute of Technology: Cambridge, MA. 1961.*
- FEURER, R. ; MARKUS, CH. *Dynamic strategy ownership. Management Decision. 33 (4): 12-21. 1995.*
- FRADETTE, M. ; MICHAUD, S. *The Power of Corporate Kinetics: Create the Self-adapting, Self-renewing, Instant-action Enterprise, Simon & Schuster, New York, NY. 1998.*
- GRANDORI, A. *A prescriptive contingency view of organizational decision making. Administrative Science Quarterly. 29: 192-209. 1984.*
- HAARRINGTON, R.J. *Dimensions in the strategy-making process. Washington State University, 2001.*
- HAJIHEYDARI, N. ; ZAREI, B. *Developing and manipulating business models applying system dynamics approach. Journal of Modelling in Management, 8 (2): 155 – 170. 2013.*
- HANNAN MT, FREEMAN J. *Organizational Ecology. Harvard University Press: Cambridge, MA. 1989.*
- HUTZSCHENREUTER , T. AND ISRAEL, S. *A review of empirical research of dynamic competitive strategy. International Journal of Management Review. 11 (4): 421-461. 2009.*
- LUOMA, M. *A play of four arenas: How complexity can serve management development. Management Learnig, 37 (1): 101-123. 2006.*
- MASON, RB. *The external environment's effect on management and strategy: A complexity theory approach. Management Decision, 45 (1): 10-28. 2007.*
- MATHEWS, KM.; WHITE, MC.; LONG, RG. *Why study the complexity sciences in the social sciences Human Relations, 52 (4): 439-462. 1999.*





- MEADOWS D. The unavoidable a priori. In elements the System Dynamics Metho, Randers J. (ed.) Pagasus Coomunications: Waltham, MA: 161-240. 1980.
- MINTZBERG, H. That's not 'turbulence', Chicken Little, it's really opportunity, *Planning Review*, November-December: 7-9. 1994.
- MINTZBERG, H. ; WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6: 257-272. 1985.
- MORECROFT, J.D.W.. Strategy support models. *Strategic Management Journal*, 5 (3): 215-229. 1984
- MORIN, E. Ciencia con Conciencia, Anthropos, Barcelona. 1984.
- MORIN, E. El método 2 la vida de la vida, Cátedra, Barcelona España. 1983.
- NAGEL, E. La estructura de la ciencia, Ediciones Paidos Ibérica, España. 1961.
- NILSON, T.H. Chaos Marketing: How to Win in a Turbulent World, McGraw-Hill, London. 1995.
- NIELSEN, S. ; NIELSEN, EH. The balanced scorecard and strategic learning process: A system dynamics modeling approach. *Hindawi Publishing Corporation Advances in Decision Sciences*, 1-20. 2015.
- NONAKA, I. Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. *Sloan Management Review*. 29: 9-18. 1988.
- OJUGBELE, H. ; BODHANYA, S. A managerial application of system dynamics modeling to outsourcing. *Kybernets*, 44 (4): 536-554. 2015.
- PAARLBERG, LE. ; BIELEFELD, W. Complexity science –An alternative framework for understanding strategic management in public serving organizations. *International Public Management Journal*. 12 (2): 236-260. 2016.
- PORTER, M. Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior. CECSA. Mexico, D.F. 1987.
- POUR, GS ; BAFANDEH, AZ. Strategic plan compilation using system dynamics modeling: case study of a university. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastem Issues*, 7 (4): 277-292. 2014.
- PORTER, ME. Twards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12: 95-117. 1991.
- RASHIDIRAD, M., SOLTANI, E. ; SALIMIAN, H. Reductionistic and Holistic view of resource-based theory: A review of the literature. *Strategic Change* 24: 509-525, Published online in Wiley Online Library. 2015.



- RIVAS, L.A. La evolución de la Teoría de la Complejidad. Capitulo 1 La Teoría de Sistemas ResearchGate. 2016.
- RIVAS, L.A. Efectos de la teoria de la complejidad en la gestión ambiental en México. Instituto Politécnico Nacional, México, Distrito Federal. 2009.
- SANCHEZ, R. Long Range Planning. *Pergamon*, 30 (6): 939-946. 1997.
- STIEGLITZ, N.; KNUDSEN, T. ; BECKER, M.C. Adaptation and inertia in dynamic environments. *Strategic Management Journal*. DOI: 10.1002/smj.2433. 2015.
- SULLIVAN, R. A system dynamics modeling framework for the strategic supply chain Management of red Chile. Tesis Doctoral New Mexico Satate University. 2013.
- TARRIDE, M.I. ; ZUÑIGA. M. Requirements of complexity for complex organizational conceptions. *Kybernets*, 39 (7): 1112-1127. 2010.
- TEECE, D, PISANO, G. ; SHUEN, A. Dynamic capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18: 509-533. 1997.
- THIETART, R.A. Strategy dynamics: Agency, path dependency, and self-organized emergence. *Strategic Management Journal*, DOI: 10.1002/smj. 2015.
- TSOUKAS, H. Introduction: Chaos, complexity and organization theory, *Organization*, 5 (5): 291-313. 1998.
- WHITE, D.W. The impact of environmental uncertainty on strategy creation style in a ranchise channel setting, *Journal of Strategic Marketing*, 6: 273-304. 1998.



ABORDAGEM DE SERVICESCAPE: ANÁLISE E INFLUÊNCIA DA EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR EM UM AMBIENTE DE SERVIÇO

DOI: 10.51859/ampla.aet474.1121-9

Isabel Maria Pereira do Nascimento ¹

Rhubens Ewald Moura Ribeiro ²

¹Graduanda do curso de Engenharia de Produção. Centro Universitário Santo Agostinho – UNIFSA.

²Mestre em Administração. Universidade Federal do Paraná – UFPR. Professor do Centro Universitário Santo Agostinho – UNIFSA.

RESUMO

Os cenários de serviços, também designados como *servicescapes*, têm ganhado destaque no mercado, sendo considerados até indispensáveis para organizações prestadoras de serviços. Assim, experiências significativas são propiciadas com dimensões do *servicescape*, bem como percepções de qualidade e efeitos comportamentais de aproximação e evitação são resultantes dessa temática. O objetivo desse estudo foi analisar a influência da *servicescape* e a experiência do consumidor no contexto de compra. Além disso, investigou-se a *experienscape*, os seus efeitos e reações internas estimuladas no consumidor. Assim sendo, utilizou-se da pesquisa bibliométrica como norteadora dos estudos sobre a temática. Para isso, foi realizado um levantamento na plataforma *Web of Science* com os termos *servicescape*, *experienscape* e, em seguida, *servicescape* e *experienscape*, tendo 491, 4 e 2 estudos recuperados, respectivamente, sem delimitação de tempo. Somado a isso, percebeu-se uma limitação de pesquisas empíricas sobre *servicescape* no Brasil, mas os seus efeitos incidem diretamente na satisfação dos consumidores, além de ser uma abordagem de múltiplas partes interessadas. Com isso, sugere-se a realização de mais estudos empíricos à temática apresentada, principalmente acerca da visão experiencial no que diz respeito ao comportamento do consumidor.

Palavras-chave: *Servicescape*. *Experienscape*. Serviço. Experiência percebida.

1. INTRODUÇÃO

Dado o crescimento significativo em cenários de serviços e o grande destaque no mercado, cada vez mais empresas investem exclusivamente nessa atividade. Isso ocorre devido à agregação de valor e diferencial que a prestação de serviços tem, além do seu impacto na decisão de compra do consumidor. Salienta-se ainda que, o consumidor

pode ser altamente influenciado em um ambiente de serviço, muitas vezes por meio da avaliação de forma holística do marketing de serviços.

O *servicescape*, também conhecido como cenário de serviço, segundo Zeithmal *et al.* (2014) é composto por elementos exteriores e interiores ao ambiente, como placas de sinalização, decoração, móveis, sons, dentre outros. A experiência vivenciada pelos consumidores é fortemente influenciada pelas evidências físicas de um ambiente, atuando na percepção de qualidade antes, durante e após o atendimento, também gerando comportamentos de aproximação ou evitação.

Diante desse contexto, uma abrangência do *servicescape* se trata da *experienscape*, com destaque na “visão experiencial” do consumo, como já afirma Jain *et al.* (2017), essa experiência incide, principalmente, no emocional e cognitivo do consumidor, por meio da interação do mesmo com os produtos/serviços e a agregação de valor acontece no pré-compra, compra e pós-compra.

Considerando o exposto, o presente capítulo tem como objetivo a análise da experiência do consumidor seguido das condições que influenciam no processo de compra, além da análise do processo de criação de experiências memoráveis para o consumidor.

A estruturação deste capítulo inicia-se com a introdução que aqui se conclui. Na seção a seguir, tem-se o embasamento teórico que aborda *servicescape*, *experienscape* e marketing de serviços. Em seguida, tem-se o detalhamento do Estudo bibliométrico, com os procedimentos metodológicos usados e os resultados encontrados por meio da análise da Produção em *Servicescape* e por fim, as considerações finais e lista de referências utilizadas.

2. SERVICESCAPE

A literatura do *servicescape*, ainda pouco referido no Brasil, aliado ao *Branding*, faz referência às experiências de consumo multissensorial. O termo é responsável pelas sensações do consumidor na sua vivência de compra ou uso de algum serviço. Logo, sua abordagem mais comum é o estímulo-organismo-resposta, modelo teórico EOR de Mehrabian e Russel (1974), referindo como as variáveis sensoriais influenciam os estados emocionais das pessoas.



2.1. CONDIÇÕES AMBIENTAIS

Diversos elementos físicos são capazes de influenciar a experiência no ambiente de serviço, dentre eles a sinalização, iluminação, sons, temperatura, dentre outros. Solomon, Marshall e Stuart (2015), corroboram afirmando que os consumidores e suas experiências são induzidos por meio dos estímulos ambientais. Dessa forma, a avaliação desses aspectos ajuda a moldar a imagem da empresa e dos seus produtos diante do consumidor.

Por conseguinte, esses componentes refletem as qualidades sensoriais de um espaço, que influenciam no comportamento do consumidor, podendo assim contribuir favoravelmente para a compra. Mari e Poggesi (2013) relatam que o ambiente é representado pelos estímulos sensoriais, e os principais canais são som, visão, cheiro e toque, sendo capaz de afetar na decisão de compra.

2.2. EFEITOS COMPORTAMENTAIS

Prever o comportamento do consumidor não é fácil, visto que individualmente os usuários têm uma experiência diferente no contexto de compra, podendo resultar em aproximação ou evitação do ambiente organizacional. Compilando com o *servicescape*, os aspectos ambientais interferem no comportamento de compra, influenciando diretamente na satisfação dos consumidores e avaliação de qualidade (Lam *et al.*, 2011).

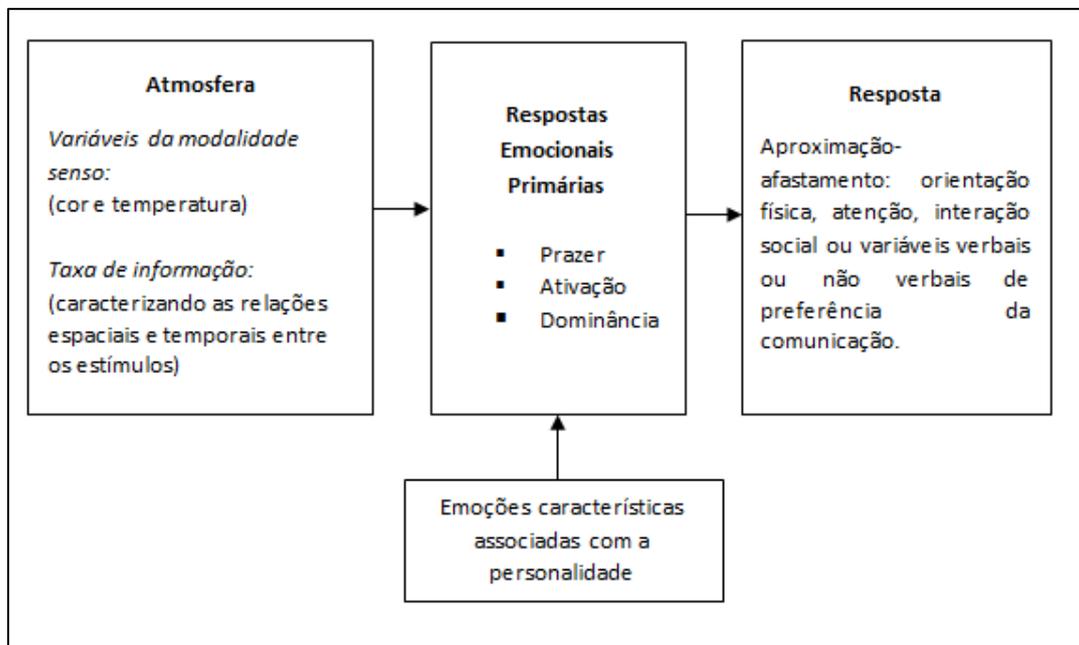
Estudos realizados na área afirmam que o cenário pode propiciar sensação de bem-estar ou mal-estar, impactando no comportamento do cliente. Essa abordagem é conhecida como estímulo-organismo-resposta (modelo E-O-R), referido por Mehrabian e Russell, onde as variáveis sensoriais (temperatura, cor, luz), conforme Ellen e Zhang (2014) constataram a influência do *servicescape* nas respostas emocionais dos consumidores (prazer, ativação, dominância) e as mesmas geram respostas comportamentais como aproximação ou afastamento no ambiente.

As percepções cognitivas com relação ao ambiente de serviço podem ser positivas ou negativas. Tendo isso em vista, um ambiente agradável gera uma reação positiva atuando como estímulo e gerando entusiasmo, por outro lado, um ambiente desagradável tem impacto emocional negativo no indivíduo, causando comportamento



de evitação (SPANGENBERG, 2006). Resumidamente, a sequência do modelo E-O-R está apresentada na Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Modelo E-O-R de Mehrabian e Russell (1974)



Fonte: Mehrabian e Russell (1974, p.8).

O modelo demonstrado na figura 1, modelo E-O-R inicia-se com os Estímulos (E) ambientais e sensoriais, como as sinalizações, sons, temperatura, luz e cheiro, refletindo na conduta do consumidor gerando maior ou menor estado emocional Organismo (O) (VIEIRA, 2008). Por fim, a variável Resposta (R) condiz ao prazer ou desprazer do indivíduo, fazendo com que o mesmo tenha reações de aproximação ou afastamento, por conta da sua satisfação ou insatisfação com o ambiente. Assim, é possível perceber que as percepções e sentimentos podem ser conscientes ou até mesmo inconscientes com relação aos estímulos ambientais, sociais e culturais.

3. EXPERIENSCAPE

Uma abrangência do termo *servicescape* é a chamada *experienscape*, que faz referência a tudo que o consumidor sente e as experiências vivenciadas dentro de um ambiente. Assim, Scussel e Petroll (2018) relatam que fatores relacionados a empresas fundamentam a experiência de consumo, como o espaço físico, comportamento do



consumidor (personalidade, hábitos, crenças, percepção de valor), e fatores interacionais, relacionamento com funcionários e relações passadas.

Considerando o exposto, a *experienscape* diz respeito aos estímulos sensoriais, sociais em um cenário de ambiente que propicia uma experiência para os consumidores, podendo ser positiva ou negativa, resultando em aproximação ou evitação desse ambiente. Neste prisma, Sundbo (2015) explana que a fundamentação dessa experiência se dá por meio da percepção do consumidor como alguém que adquire bens e/ou serviços tendo em vista a experiência que terá.

Dessa forma, Zomerdijk e Voss (2010) explicam que muitas organizações têm percebido a importância das experiências e como elas são essenciais no processo de satisfação e fidelização dos clientes. Além disso, de acordo com Lemon e Verhoef (2016) a temática envolve as respostas cognitivas, emocionais e sociais dos consumidores, sendo assim mencionado como um processo holístico.

4. MARKETING DE SERVIÇOS

O marketing de serviços é uma estratégia que gera valor ao cliente com a finalidade de promover experiências engajadoras, convencendo o cliente a optar por produtos e/ou serviços de uma empresa específica. Para Kotler e Keller (2006), o marketing de serviços tem como foco a qualidade da prestação do serviço, superando suas expectativas durante todo o processo de prestação.

No marketing, uma das estratégias bastante relevante é o chamado 4P's do marketing – produto, preço, praça e promoção (LAS CASAS, 2012), que consiste no estudo, planejamento e plano de ação para que a empresa atinja seus objetivos e garantir o reconhecimento da marca.

Zeithalm, Bitner e Gremler (2014) complementam que além da adoção dessas estratégias do marketing tradicional dos 4P's (produto, preço, praça e promoção), é recomendável a inclusão dos elementos processo, pessoas e evidência física, e com isso formar o “composto de marketing expandido para serviços”.

No entanto, Simões (2014) diz que o sucesso nesse setor necessita de informações fundamentais para comunicar os clientes sobre os serviços, buscando a





satisfação e a confiabilidade dos mesmos. Nesse sentido, as ações de marketing devem explorar as características do público-alvo e estar atentas aos seus desejos.

5. ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

O estudo bibliométrico se trata de uma técnica estatística que tem como finalidade a mensuração da quantidade de publicações acerca de uma temática para o posterior estudo sobre produtividade científica dos autores, universidades, periódicos, citações, dentre outros (ARAÚJO, 2006). Assim, as etapas seguintes deste capítulo, Procedimentos metodológicos e Análise da Produção em *Servicescape*, respectivamente, visam descrever os procedimentos adotados, bem como os resultados obtidos com a bibliometria.

5.1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa visou compreender a coleta e análise de vários dados para um melhor entendimento do tema *servicescape*. Para isso, foi realizada a coleta de dados referente ao tema, visando à concepção das suas dimensões e a experiência do cliente no processo de compra.

Além disso, tratou-se de uma Pesquisa Bibliométrica, que conforme Roza, Machado e Quintana (2011), obtém a padronização dos procedimentos que viabilizam a medição dos dados estudados, como sendo um dos benefícios provenientes de sua utilização. Somado a isto, também traduz as informações que são relevantes nas pesquisas científicas, propiciando auxílio para demais estudos.

No que diz respeito a coleta de dados para realização da bibliometria, utilizou-se da base de dados *Web of Science*, uma plataforma onde se encontra indexação de periódicos científicos. Primeiramente, utilizaram-se os termos *servicescape*, *experienscape* separadamente nas buscas e, em seguida, *servicescape* e *experienscape* com o operador booleano *and*, para obter resultados de pesquisas.

Ademais, foram realizadas buscas em outras plataformas como *Scielo* (*Scientific Electronic Library Online*), Periódicos Capes e Google Acadêmico. Para tal, foram utilizados os principais descritores de *servicescape*, *experienscape*, marketing de serviços, buscando a interpretação do fenômeno objeto de estudo. Por fim, foram

geradas imagens por meio do software *VOSviewer* para melhor análise dos resultados obtidos.

5.2. ANÁLISE DA PRODUÇÃO EM SERVICESCAPE

Por meio dessa pesquisa literária, foi encontrada uma variedade de resultados para o significado de *servicescape*, desse modo, foi um estudo focalizado no tema como um todo buscando como referência as pesquisas recentes sobre a temática (Hooper *et al.*, 2013). Sendo assim, alguns dos conceitos de *servicescape* encontrados durante a pesquisa estão presentes no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Definições de *servicescape*

Definição	Autores
Design do ambiente de serviço de modo a criar emoções no consumidor, a fim de aumentar a probabilidade de compra.	Kotler (1973)
O <i>servicescape</i> é conceituado como os elementos físicos presentes no ambiente de serviço, que provoca reações internas no consumidor e comportamentos de aproximação ou evitação.	Bitner (1992)
O <i>servicescape</i> é uma variável capaz de influenciar as percepções e comportamentos do consumidor, com isso é considerado um forte impulsionador do valor de serviço.	Walter, Edvardsson, & Ostrom (2010)
A abordagem de <i>servicescape</i> é formada por elementos como sinalizações, layout, sons, aroma, decoração, temperatura do ambiente, dentre outros.	Zeithaml, Bitner e Gremler (2014)
O <i>servicescape</i> é caracterizado pelo uso das evidências físicas para planejar ambientes de serviços, tornando-os mais agradáveis.	Bateson & Hoffman (2016)

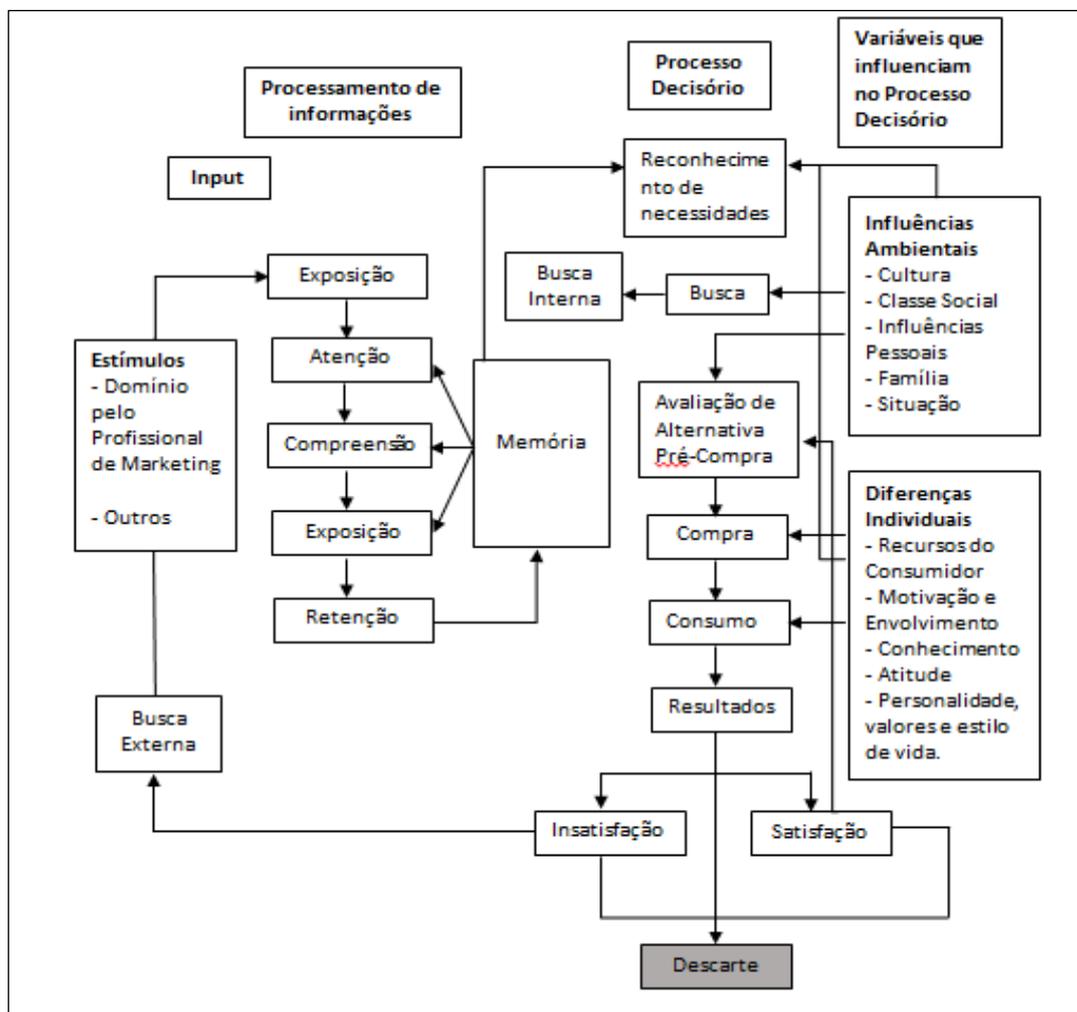
Fonte: Autores (2021)

Nas pesquisas existentes sobre *servicescape* foi possível observar a limitação acerca da temática e a falta de estudos empíricos sobre o mesmo, ainda assim, Harris e Ezeh (2008) reafirmam que a abordagem ainda é incipiente, principalmente relacionado ao cenário de serviços no consumo e como os estímulos impactam nas decisões de compra.

No que se refere aos resultados da revisão literária realizada, foi possível observar que os efeitos da *servicescape* incidem diretamente na satisfação dos consumidores (HIGHTOWER, 2013). Associadamente, Kearney, Coughlan e Kennedy (2012) também analisaram e observaram as influências do ambiente nas intenções comportamentais dos indivíduos e o efeito positivo que a *servicescape* tem nos centros de compras.

As principais fases do processo de compra, assim como os fatores capazes de influenciar esse processo de decisão são apresentadas na Figura 2 a seguir.

Figura 2 - Modelo do processo decisório de compra



Fonte: Engel, Blackwell e Miniard (2000, p.102).

O esquema da Figura 2 mostra, de forma sucinta, os fatores influenciadores no processo de compra e como o consumidor é altamente influenciado pelos estímulos ambientais, diferenças individuais e demais aspectos. Como pode ser visto na Figura 2,

o processo inicia no reconhecimento da necessidade e finaliza nas impressões de pós-compra, resultando nas percepções dos clientes em relação ao consumo e probabilidade de compras futuras.

Por meio da base de dados *Web of Science* (WOS), pesquisou-se os artigos com os termos *servicescape*, *experienscape* e, em seguida, *servicescape* e *experienscape*, conectados com operador booleano and. Assim, a Tabela 1 a seguir apresenta os termos pesquisados e a quantidade de artigos encontrados na plataforma WOS.

Tabela 1 - Resultados obtidos na base de dados *Web of Science*

Palavra-chave	Número de artigos
<i>Servicescape</i>	491
<i>Experienscape</i>	4
<i>Servicescape and experienscape</i>	2
Total	497

Fonte: Autores (2021)

Após isso, aplicou-se o filtro de período da publicação, para visualizar as pesquisas feitas entre os anos de 2011 a 2021. Na Tabela 2, a seguir, tem-se os resultados encontrados das publicações anuais do termo *servicescape*.

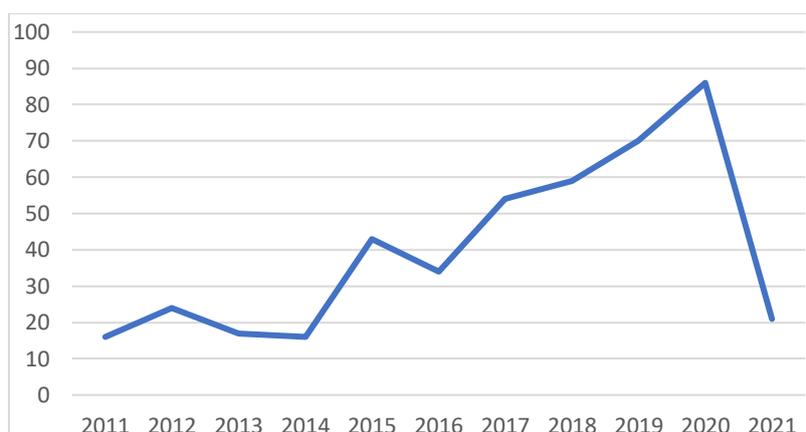
Tabela 2 - Quantidade de publicações anuais

Ano	Quantidade de publicações	% Publicações anuais
2011	16	3,259%
2012	24	4,888%
2013	17	3,462%
2014	16	3,259%
2015	43	8,758%
2016	34	6,925%
2017	54	10,998%
2018	59	12,016%
2019	70	14,257%
2020	86	17,515%
2021	21	4,277%
Total	440	89,61%

Fonte: Autores (2021)

Nas pesquisas realizadas na base de dados *Web of Science* com as palavras-chave apresentadas na Tabela 1, foram encontrados 440 artigos nos últimos dez anos. Nos resultados encontrados na Tabela 2, fica evidente o crescimento das pesquisas publicadas referente a temática. Assim, na Figura 3 a seguir, tem-se a evolução ao longo do tempo.

Figura 3 - Quantidade de publicações anuais na Web of Science (2011-2021)

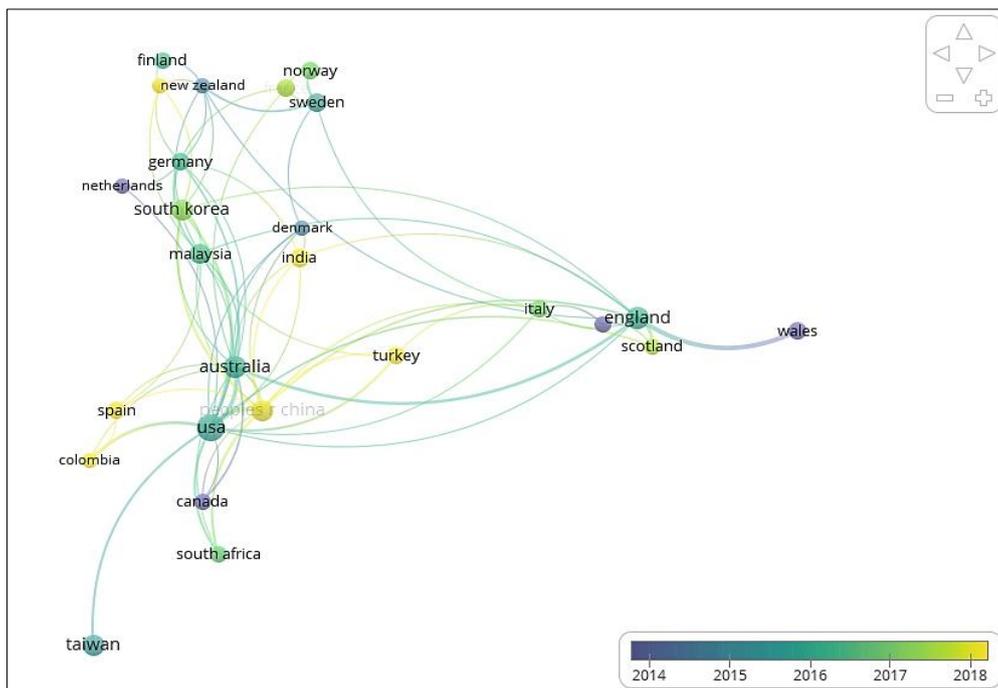


Fonte: Autores (2021)

É possível perceber, com base na Figura 3, um aumento nas publicações entre os anos de 2017 a 2020. O crescimento também é bastante significativo entre 2014 e 2015, resultando em um aumento de 27 publicações, vale ressaltar ainda que, logo em seguida no ano de 2016 houve uma queda nesse índice, mostrando uma pequena variabilidade nos números dos demais anos. Entretanto, em 2020 foi o ano com mais produções, no qual foram encontrados 86 resultados e 2021 com probabilidade de aumento até o final do ano.

Na análise dos dados, utilizou-se o software *VOSviewer* que, por meio deste, foi possível verificar os países das publicações, e uma grande parcela advém dos Estados Unidos com 28,310% da totalidade, e os demais: Austrália (9,165%); Inglaterra (9,165%); China (7,128%) e Coréia do Sul (7,128%). Na figura 3, a identificação é feita por meio de cores, indicando os países com publicações mais recentes, que são representados com a cor amarela, assim como as publicações mais próximas de 2011, com a cor roxa. Desse modo, os países com trabalhos mais recentes são Escócia e Turquia, Espanha, Índia e Colômbia. Assim, é possível identificá-los por meio das cores na Figura 4 a seguir:

Figura 4 - Países com publicações de *servicescape*



Fonte: Autores (2021)

As pesquisas mais recentes abordam temáticas como: influências subconscientes na percepção de limpeza em ambientes de hospitalidade, análises de literatura relacionada a *servicescape*, *experienscape* e outros conceitos relevantes, além da avaliação de experiências do consumidor.

Ademais, os países foram agrupados por clusters. Os *clusters* indicam linhas de estudos que possuem uma relação de alta similaridade. Sendo assim, na Tabela 3 encontra-se cada *cluster* e os países pertencentes a eles.

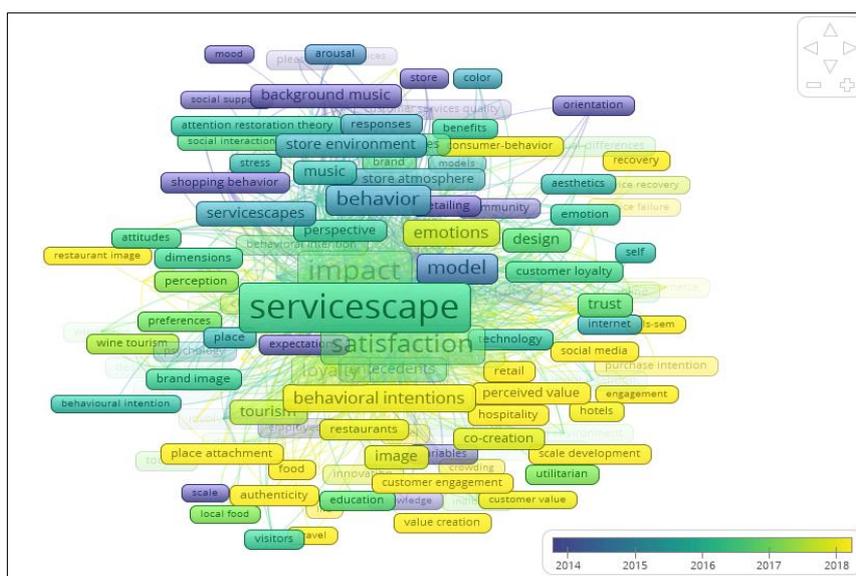
Tabela 3 - Clusters de países

Clusters	1	2	3	4	5	6
Países	Finlândia	Dinamarca	Colômbia	Grécia	Austrália	Inglaterra
	Alemanha	França	Espanha	Itália	Canadá	País de Gales
	Malásia	Índia	Taiwan	Escócia	China	
	Países Baixos	Noruega	Estados	Turquia	África do Sul	
	Nova Zelândia	Suécia	Unidos			
	Portugal					
	Coreia do Sul					

Fonte: Autores (2021)

Os resultados com o software *VOSviewer* mostraram as principais palavras-chaves das pesquisas, apresentando o termo *servicescape* em maior destaque na figura a seguir. Em tom amarelado, estão as palavras-chave mais recentes, do mesmo modo que em tom mais azul e roxo pesquisas dos anos iniciais do filtro. Na Figura 5 a seguir, encontram-se presentes as principais palavras-chave citadas.

Figura 5 - Principais palavras-chaves citadas na amostragem



Fonte: Autores (2021)

Com base na Figura 5, foi possível observar as palavras-chave mais recentes, indicadas com a cor amarela, são referentes às intenções comportamentais, cocriação, valor percebido, emoções, comportamento do consumidor, dentre outros. É importante ressaltar que, quanto maior o *frame* com a palavra-chave, mais recorrente foi o termo. Dessa maneira, é possível verificar a predominância da palavra-chave “*servicescape*”, “*satisfação*” e “*impacto*”.

Por meio das análises feitas, foi possível verificar, de forma geral, um aumento crescente nos estudos acerca do *servicescape*. Além disso, percebeu-se uma maior preocupação com termos relacionados à percepção do consumidor e experiência de compra, que estão relacionados com a mudança de comportamento dos clientes. É importante ressaltar a abrangência das emoções nos estudos de consumo atuais, levando em consideração o comportamento dos clientes, além da maior preocupação



com a percepção de valor, tendo em vista que a identificação de aspectos que conduzem o consumidor a pretender voltar e realizar novas compras contribuem para o planejamento estratégico de customização de ofertas para cada cliente.

No entanto, há uma escassez de estudos com esta temática no Brasil, sendo necessário compreender e melhorar os aspectos que influenciam a experiência do consumidor, uma vez que sua percepção deixou de ser opcional para as empresas, além de minimizar a desproporção entre as expectativas dos consumidores e a realidade de experiência de compra vivida por eles.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, realizou-se um estudo em torno da abordagem de *servicescape* que possibilitou a identificação da relação direta entre os cenários de serviços e os efeitos comportamentais dos consumidores. Com isso, foi possível verificar o efeito da *servicescape* por meio de diversos componentes, como ambientais, comportamentais, sinais, decoração, iluminação dentre outros, com a satisfação dos consumidores.

As pesquisas ainda são limitadas no Brasil, principalmente referente aos componentes naturais e culturais que também contemplam o *servicescape*. Ademais, constatou-se a influência dos funcionários na satisfação do cliente por meio da qualidade no atendimento e comportamento do funcionário na loja. Porém, pouco se fala sobre a relação e influência dos funcionários no ambiente, voltando a atenção mais empírica aos consumidores, deixando de lado outras partes interessadas.

O capítulo explorou a influência do *servicescape* nos clientes, bem como análise das evidências da *experienscape* na satisfação e fidelização de consumidores. Visto isso, são necessários mais estudos empíricos relacionados à temática apresentada, principalmente acerca da visão experiencial no que diz respeito ao comportamento do consumidor, objetivando uma abordagem multidisciplinar.

Com isso, para pesquisas futuras, sugere-se a análise da influência do ambiente em diversos tipos de organizações por meio da experiência vivenciada pelos consumidores. Para tanto, pode-se realizar observações do ambiente e realizar entrevistas em profundidade com consumidores, buscando analisar a percepção de valor dos mesmos. Além disso, a realização de mais pesquisas sobre a influência do





servicescape em lojas de varejo, observando como as dimensões impactam na decisão de compra e comportamento dos consumidores.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, v. 12, n. 1, p.11–32, 2006.
- BATESON, E. G. J.; HOFFMAN K. D. **Princípios de marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- BITNER, M. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 2, p. 57-71, 1992.
- CHAKRAVORTI, S. Managing organizational culture change and knowledge to enhance customer experiences: Analysis and framework. **Journal of Strategic Marketing**, v. 19, n. 02, p. 123– 151, 2011.
- ELLEN, T.; ZHANG, R. Measuring the Effect of Company Restaurant Servicescape on Patrons' Emotional States and Behavioral Intentions. **Journal of Foodservice Business Research**, v. 17, n. 2, p. 85-102, 2014.
- ENGEL, J. F.; BLACKELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- HARRIS, L.C.; EZEH, C. Servicescape and loyalty intentions: An empirical investigation. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 3-4, p. 390-422, 2008.
- HIGHTOWER, R. Investigating the green Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) servicescape scale in Brazil. **Construction Innovation: Information, Process, Management**, v. 13, n. 3, p. 242-265, 2013.
- HOOPER, D.; COUGHLAN, J.; MULLEN, M. The Servicescape as an Antecedent to Service Quality and Behavioral Intentions. **Journal of Services Marketing**, forthcoming, 2013.
- JAIN, R.; AAGIA, J.; BAGDARE, S. (2017). Customer experience – A review and research agenda. **Journal of Service Theory and Practice**, 27(3), 642-662.
- KEARNEY, T.; COUGHLAN, J.P.; KENNEDY, A. An Exploration of the Effects of the Servicescape on Customer and Employee Responses in a Grocery Retail Context. **Irish Journal of Management**, 2012.
- KOTLER, P. Atmospherics as a Marketing Tool. **Journal of Retailing**, v. 49, n. 4, p. 48-64, 1973.





- KOTLER P.; KELLER K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo, 2006.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. Revisão técnica Edson Crescitelli, v. 14, 2012.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LAM, L. W.; CHAN K. W.; FONG, D.; LO, F. Does the look matter? The impact of casino servicescape on gaming customer satisfaction, intention to revisit, and desire to stay. **International Journal of Hospitality Management**, v. 30, n. 3, p. 558-567, 2011.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.
- MARI, M.; POGGESI, S. Servicescape cues and customer behavior: a systematic literature review and research agenda. **The Service Industries Journal**, v. 33, n. 2, p. 171-199, 2013.
- MEHRABIAN, A.; RUSSEL, J.A. **An approach to environmental psychology**. Cambridge, M.A. MIT Press, 1974.
- ROZA, M. C.; MACHADO, D. G.; QUINTANA, A. C. Análise bibliométrica da produção sobre contabilidade pública. **Revista Contexto**, Porto Alegre, v. 11, n. 20, p. 59-72, 2011.
- SIMÕES, G. **Marketing de Serviços**: A Satisfação de clientes voltada para a prestação de serviços de uma contabilidade. Pará de Minas, 2014.
- SOLOMON, M. R.; MARSHALL, G. W.; STUART, E. W. **Marketing**: Real People, Real choices. Eight Edition. 2015.
- SUNDBO, J. From service quality to experience—and back again?. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 7, n. 1, p. 107-119, 2015.
- SCUSSEL, F. B. C.; PETROLL, M. L. M. A conceptual framework to explain consumption experience process: building theory from a systematic review. In: XLII Encontro da ANPAD (EnANPAD), 2018, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2018.
- SPANGENBERG, E. R.; SPROTT D. E.; GROHMANN, B.; TRACY, D. L. Gender-congruent ambiente scent influences on approach and avoidance behaviors in a retail store. **Journal of Business Research**, v. 59, p. 1281-1287, 2006.



VIEIRA, V. A. Meta-análise do modelo teórico “E-O-R” de Mehrabian e Russell (1974). In: XXXII Encontro da ANPAD (EnANPAD), 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro, 2008.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M.; GREMLER, D.D. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. AMGH Editora, 2014.

ZOMERDIJK, L. G.; VOSS, C. A. Service design for experience-centric services. **Journal of Service Research**, v. 13, p. 67-82, 2010.

WALTER, U., EDVARDSSON, B., & OSTROM, A. Drivers of customer’s service experiences: A study in the restaurant industry. **Managing Service Quality**, v. 20, p. 236– 259, 2010.



CAPÍTULO X

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO COMO ESTRATÉGIA DE POTENCIALIZAÇÃO DO DESEMPENHO DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES

DOI: 10.51859/ampla.aet474.1121-10

Samuel Ribeiro Soares ¹
José Alberto Alencar Luz ²

¹ Graduando do curso de Engenharia de Produção. Centro Universitário Santo Agostinho – UNIFSA

² Mestre em Engenharia de Produção. Universidade Paulista – UNIP

RESUMO

Introdução: O conceito sobre a área de gestão de pessoas sofreu inúmeras transformações ao longo do tempo, através da Administração dos Recursos Humanos soube-se reconhecer como fator primordial para o alcance de objetivos individuais e coletivos. O treinamento é um processo educacional que visa o crescimento e mudanças de comportamento, na busca por eficiência produtiva. É imprescindível que os colaboradores possuam habilidades necessárias para a melhor satisfação do cliente, por ser um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Desta forma, com o cenário altamente competitivo é importante que as organizações efetuem os treinamentos qualificados como forma de potencializar o desempenho, na busca por melhores resultados. **Objetivo:** identificar e analisar a importância que o treinamento e desenvolvimento trazem para as organizações como estratégia de potencialização do desempenho, além de apresentar os principais conceitos sobre treinamento e desenvolvimento. **Metodologia:** baseia-se em preceitos científicos, juntamente com o equilíbrio de observações da realidade, portanto, trata-se de um estudo exploratório, com a utilização de pesquisa bibliográfica para realização dessa pesquisa com as buscas em plataformas como *Scielo* e Google Acadêmico. **Conclusão:** percebe-se através da pesquisa que o processo de treinamento e desenvolvimento é uma ferramenta administrativa importante para o crescimento profissional de um indivíduo perante a organização, e sua capacitação para realização de suas atividades. Portanto, conclui-se que as ações de treinamento e desenvolvimento estão diretamente ligadas ao sucesso empresarial, aumentando a produtividade e reduzindo custos.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Potencialização. Desempenho.



1. INTRODUÇÃO

No cenário atual de aumento da competitividade empresarial, que mantém as organizações sempre motivadas a melhorar e superar seus concorrentes é importante que os colaboradores sejam tratados como peça indispensável para conseguir alcançar os objetivos organizacionais. Com o objetivo do correto desenvolvimento de uma função ou atividade, o treinamento busca desenvolver as potencialidades dos colaboradores na busca por eficiência e produtividade individuais e coletivas, pois o ser humano ainda é um agente fundamental, mesmo perante as inovações (CHIAVENATO, 2008).

A era atual da revolução da globalização exige colaboradores capacitados que por meio de conhecimentos adquiridos em sua formação profissional, atuando na prática e sempre buscando desenvolvimento é capaz de transformar ferramentas operacionais em ferramentas funcionais, com o poder de alcançar a gestão, produtos e serviços de alta qualidade, que permita à empresa competir e aproveitar bem as oportunidades que seu mercado oferece.

O principal objetivo do treinamento é aquisição de conhecimento, aperfeiçoamento de habilidades necessárias para desenvolvimento de atividades e promover situações que sejam utilizadas quando necessária, tornando os colaboradores mais orientado para realização de suas funções de trabalho. Toda organização busca por bons resultados e para isso é importante possuir funcionários qualificados, isso justifica o alto investimento de algumas empresas em um treinamento estruturado (WILLIAMS, 2010).

Capacitar o profissional e criar padrões de operações para executar a atividade da maneira correta, exige excelência operacional, pois por meio da padronização de processos é onde as empresas garantem a assertividade das suas operações e além da redução de custos ainda aumenta a qualidade da produção, por que garante a melhor forma de executar uma tarefa.

A busca incessante por melhores resultados faz-se necessário a motivação dos funcionários para a busca por conhecimento. A era da informação exige cada vez mais colaboradores capacitados por ser um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Cada vez mais aumenta-se a necessidade de extrair informações úteis e significativas



para desenvolver profissionais e conseqüentemente a organização, aumentando a produtividade e eficiência (CHIAVENATO, 2009).

Com as mudanças e transformações que a área de gestão de pessoas já sofreu ao longo do tempo, hoje é visível que as pessoas são vistas como colaboradores do processo dentro da organização, como uma peça importante. É claro a importância de saber lidar com pessoas, é indispensável que os objetivos individuais e organizacionais sejam alcançados, pois é um grande desafio para a organização agregar valor aos colaboradores (RIBEIRO, 2012).

Partindo dessas considerações, a relevância deste artigo se dá, sobretudo devido à medida em que os recursos humanos, na atualidade, é um fator essencial para manutenção da competitividade nas organizações. Cada vez mais tem se buscado vincular as ações de treinamento as estratégias organizacionais, a fim de alcançar resultados cada vez melhores. Também tem relevância para o autor e se justifica na medida em que proporciona o aprofundamento nos aspectos que envolvem treinamento e desenvolvimento.

Portanto, é possível afirmar que ações de treinamento e desenvolvimento é um fator de sucesso confirmado por grandes estudiosos. Porém, nem todas as organizações conseguem enxergar a importância do T&D para se manterem atualizadas e prontas para os desafios. Sendo assim, a pesquisa tem como objetivo descrever e analisar a importância do treinamento como estratégia de potencialização do desempenho dos funcionários e demonstrar o papel da gestão de pessoas como forma de sucesso das empresas. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para coleta de dados e o método de análise de conteúdo para analisar os dados coletados.

A estruturação deste artigo inicia-se informando o que foi pesquisado e o porquê da investigação, que aqui se conclui. Logo após, é apresentado um breve histórico sobre Gestão de Pessoas e Treinamento e Desenvolvimento. Em seguida, é apresentada a metodologia utilizada e análise dos resultados obtidos e por fim, é exposto as considerações finais, onde estão descritas as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.



2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. GESTÃO DE PESSOAS

Com a constante evolução nas relações de trabalho, as organizações se tornaram obrigadas a implantar novas tecnologias e inovações em todos os setores. A globalização exige que as empresas estejam preparadas para atender as necessidades dos clientes, pois essa nova sociedade empurrada pelo conhecimento, busca experiências, novas relações e elaboração de informação de forma refletida e contextualizada (VERGARA 2006).

Para tanto, a Gestão de Pessoas assume um papel importante no desenvolvimento estratégico da empresa, desde atrair até desenvolver habilidades necessárias para o desenvolvimento de sua determinada função. Portanto, o setor busca atrair e manter os melhores funcionários para o melhor desenvolvimento da empresarial e de acordo com as necessidades dos empregados, treinar e desenvolver para uma melhor execução de suas atividades (MAXIMIANO, 2011).

As pessoas se tornaram um componente de grande importância para os resultados e qualidades das organizações, escolher as pessoas certas para exercer cada função, o empreendimento torna-se mais eficaz e produtivo, ganhando melhorias capazes de alavancar os negócios positivamente, incluindo desenvolvimento e motivação na execução das tarefas realizadas.

A gestão de pessoas trabalha a capacitação, envolvimento e desenvolvimento dos funcionários de uma empresa. Esta área, por excelência, tem a função de potencializar os processos organizacionais, bem como as empresas de maneira geral, disponibilizar boas condições de trabalho e melhorar o desempenho dentro das atividades, fazendo com que a empresa tenha um grande diferencial competitivo no mundo empresarial. É importante a valorização dos funcionários dentro da empresa, pois receita da competitividade permanente está nas estratégias de motivação e comprometimento dos funcionários nos processos de mudanças das empresas (DEMO, 2011).

Nos tempos atuais, as organizações possuem uma outra visão e atuação estratégica, onde todos os participantes do processo são valorizados, sejam elas seu



principal executivo ou os mais simples operários de sua base. Os funcionários podem ser tratados como recursos produtivos das organizações, pois entende-se que o processo produtivo somente se realiza com a participação efetiva de todos que estão envolvidos desde o fornecedor até o cliente (CHIAVENATO, 2014).

A implantação do sistema de gestão de pessoas atualmente é indispensável para uma grande organização chegar ao sucesso, pois pessoas motivadas e qualificadas são capazes de conduzir a organização a excelência, fazendo com que ela tenha influência positiva no trabalho. Quanto mais funcionários qualificados, mais fácil chegar aos objetivos traçados, atraindo o crescimento de ambas as partes (GIL, 2010).

Quando os gestores possuem conhecimento da sua função dentro da organização, como saber avaliar, capacitar e aplicar metas, propicia uma parceria entre organização e funcionário. A gestão de pessoas consiste na capacidade de motivar os funcionários para alcançar os objetivos organizacionais (DUTRA, 2009).

Com a implementação de um sistema de gestão de pessoas, o desenvolvimento das funções é facilitado, promovendo uma melhor forma de execução do trabalho, pois a constante necessidade de melhorias exige profissionais que se adequem as mudanças que o sistema produtivo exige. É de grande importância um funcionário está motivado, pois as relações de trabalho estão ligadas diretamente ao desempenho dos colaboradores (DUTRA, 2002).

A gestão de pessoas possibilita que a administração das empresas crie uma aproximação devido a suas características de interesses e necessidades dentro da aplicação da gestão de recursos humanos na organização. A empresa proporciona ótimas condições para a execução e prestação de serviços e permite mais qualidade nas funções empreendida pela empresa pelo administrativo da empresa, possibilitando que o serviço promova satisfação no trabalho, assim ocasionando a eficiência, eficácia e a efetividade nas tarefas da organização, contribuindo para um bom clima organizacional (FILIPPIN, 2010).

2.2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O processo de treinamento é organizado em quatro etapas, a primeira é fazer o diagnóstico, onde a empresa busca elencar as necessidades que precisam de aprimoramento, a segunda é o desenho, que é a criação do plano programa de





treinamento, que tem o objetivo de atender as necessidades que foram encontradas, a terceira é a implementação do programa e por fim, a avaliação dos resultados que mostra o que o programa trouxe para a organização (ARAÚJO, 2006).

Diante disso, o setor de gestão de pessoas é responsável pela realização de avaliações antes e depois das ações de treinamento e desenvolvimento, para o levantamento de dados do que foi melhorado e o que precisa ainda de ajustes. É um sistema integrado com o objetivo de manter constante o fluxo de informações para a melhoria contínua, buscando agir de acordo com as necessidades (BORGES et al., 2013).

As empresas que entendem a real importância do treinamento e desenvolvimento, usam o método para aperfeiçoar as habilidades individuais e assim maximizar o resultado esperado pelas empresas. O treinamento é uma forma de monitorar as tarefas dos colaboradores e influenciar diretamente na motivação do mesmo não só em realizar suas funções, mas também para seu próprio desenvolvimento, visando desenvolver melhores habilidades para o pleno exercício de suas funções, causando impacto positivo para a empresa (BALARIN, 2014).

A partir do momento que é identificado carência nos profissionais que possam afetar o desenvolvimento de suas funções, o setor de gestão de pessoas trabalha para melhorar esses problemas e conseguir fazer com que o mesmo não afete a produção e os resultados empresariais. Portanto, o treinamento tem o objetivo de identificar as características individuais dos funcionários e focar nas que necessitam de desenvolvimento, para o crescimento profissional do funcionário (GONÇALVES; MOURÃO, 2011).

O treinamento visa melhorar habilidades dos funcionários para o melhor desenvolvimento de suas funções. Para isso, é necessário o diagnóstico para entender o que necessita de melhorias, entender as necessidades de cada funcionário e o que o mercado exige para assim, escolher a estratégia que será utilizada, com o objetivo de melhorar as atividades que são executadas (PEQUENO, 2012).

Desde o início do século XX, constatou-se a necessidade de desenvolver o treinamento pessoal com foco em preparar as pessoas para aumento do desempenho produtivo e eficácia organizacional. Desde a década de 60, o treinamento passou a ser



um dos sistemas básicos dentro da organização, com a ênfase da administração de recursos humanos (GIL, 2001).

O treinamento é um processo sistemático para aperfeiçoar características dos colaboradores num curto espaço de tempo de acordo com as exigências organizacionais, para desenvolvimento das atividades. Já o desenvolvimento é um processo a longo prazo que promove a aquisição de capacidades, habilidades e atitudes com objetivo de valorizar os membros da organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006).

O Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistêmica, através do qual as pessoas desenvolvem habilidades e conhecimentos para alcance dos objetivos. É uma forma eficaz capacitar as pessoas, enriquecendo o patrimônio humano, visando o desenvolvimento da sendo uma ferramenta gerencial e fundamental na gestão empresarial (CHIAVENATO, 2009).

O treinamento consiste também na formação de equipes de trabalho, procurando aumentar a eficácia, gerando efeitos de qualidade na produção, na execução de serviços ou nas vendas de produtos, chegando a bons resultados. A principal função do treinamento é desenvolver habilidades para a melhor execução do trabalho, deixando o trabalhador mais produtivo para os objetivos organizacionais (ROBBINS, 2010).

A produtividade dos funcionários é eficaz quando o mesmo tem motivação e capacitação para exercer sua função. O método de treinamento auxilia os profissionais a conseguirem aumentar suas habilidades e competências nas atividades que o cargo exige. Com o desenvolvimento de suas carências, os profissionais são capazes de gerar resultados positivos para a organização (MARTINS, 2016).

3. METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se quanto à natureza como qualitativa por estudar as coisas em seus cenários naturais, além de permitir o levantamento de dados subjetivos, tentando entender os fenômenos e elementos que envolvem (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica como exploratória, pois teve o intuito de explorar e conhecer mais sobre o tema estudado, já existindo obras ou entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas, tendo função decisiva para



construir condições básicas de intervenção, necessário para a sustentação dos argumentos (GIL, 2008).

Os descritores utilizados foram: treinamento, desenvolvimento, educação, organização e motivação. Com busca nos idiomas: português, inglês e espanhol. Esses descritores foram selecionados com o objetivo de informar a importância do treinamento e desenvolvimento no âmbito pessoal e organizacional.

Os dados foram coletados por meio de livros, revistas e trabalhos publicados, com o objetivo de possuir maior embasamento sobre o assunto abordado. E o procedimento de análise de dados foi utilizado o método de análise de conteúdo, iniciada com a fase de leitura do material, selecionando as partes que foram julgadas mais importante. Logo após, foi realizada a seleção das unidades de análise, onde foi respondido algumas questões de pesquisa. E por fim, foi realizado o processo de categorização e subcategorização, operação para classificação dos elementos encontrados.

Conforme o objetivo proposto para este estudo fez-se uso, de uma pesquisa bibliográfica, para a determinação de conceitos acerca da área de Gestão de Pessoas, mais especificadamente o T&D, com base em buscas em plataformas como *Scielo* (*Scientific Eletronic Library Online*) e Google Acadêmico e em leitura de livros.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme o que foi mostrado na pesquisa, com o grande crescimento da competitividade no mercado entre as empresas e a necessidade de cumprir com todos os prazos, o Setor de Gestão de Pessoas de uma empresa se tornou peça fundamental para o sucesso empresarial. O setor é responsável desde recrutar até a administração de pessoal, diminuindo assim a rotatividade, além do treinamento que procura capacitar e melhorar as habilidades dos funcionários.

Organizações que tem a visão de investir no capital humano, automaticamente desenvolve a função de atrair e reter os melhores funcionários, pois os profissionais enxergarão como uma oportunidade de crescer e executar um bom trabalho. Sendo que ao desenvolver os melhores profissionais, a empresa deve dispor de uma função estratégica de recursos humanos para a melhor utilização do mesmo. Pois o capital



humano é a peça fundamental da empresa, tendo a mesma importância que os setores financeiros, jurídicos e comerciais possuem (DALMAU; GIRARDI, 2015).

Quando o departamento de pessoas desenvolve essa cultura de valorizar indivíduos e equipes, mais profissionais irão buscar a entrada na empresa por enxergar uma chance de crescimento profissional e os profissionais que lá estão, não vão querer sair pra outra empresa. Essa lealdade só é formada perante esse ciclo, que vai formando uma espécie de confiança entre gestor e seus aliados, pois os profissionais se sentem mais motivados para desenvolver suas funções sabendo que o líder vai saber valorizar a sua evolução.

O treinamento organizacional é um processo sistematizado que tem como objetivo proporcionar a obtenção de habilidades e necessidades, gerando uma melhor adaptação entre as particularidades dos colaboradores e os requisitos de sua função para uma melhor execução das atividades que o seu determinado cargo exige (OLIVEIRA, 2017).

Portanto, quando o treinamento é executado de forma eficaz aos colaboradores proporciona vantagem competitiva, pois torna os profissionais mais produtivos e competentes para execução das atividades proposta pela empresa, reagindo de forma mais correta aos problemas que surjam no dia-a-dia e conseqüentemente potencializando o desempenho dos funcionários. Quando isso ocorre, os colaboradores realizam as atividades de forma mais organizada e padronizada, reduzindo assim a chance de erros e conseqüentemente reduzindo chances de retrabalho.

O treinamento é essencial para uma excelência gerencial, pois as atividades produtivas necessitam de profissionais capacitados para a busca constante do melhor desenvolvimento operacional e somente com investimento é capaz de chegar a essa conquista. E para implementação de um modelo de excelência gerencial, é importante ter um diagnóstico das necessidades dos colaboradores (LEITE; MELO, 2018).

Os gestores precisam saber o momento exato para realizar os treinamentos, pois com o mundo cada vez mais exigente e em constante evolução, é importante saber detectar as carências do sistema produtivo, procurar saber os pontos negativos e suas fraquezas, que possam vir a atrapalhar o desenvolvimento empresarial. Assim, buscar





realizar o treinamento e corrigir falhas para continuar em plena melhoria contínua, para sustentar e aumentar o sucesso da empresa.

As organizações possuem um grande desafio, que é motivar seus colaboradores. A motivação significa o desejo de executar da melhor maneira suas atividades e com grande esforço em busca de determinados objetivos, não só organizacional como também individual (CHIAVENATO, 2005).

O treinamento apresenta sua importância no lado emocional, pois os funcionários se sentem mais valorizados e buscam aprender para desenvolver o melhor de suas funções e crescer dentro da organização. Muitas empresas têm investido em planos de carreira para desenvolvimento das competências profissionais, aumentando as chances de profissionais evoluírem dentro da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atual situação do mercado, onde os clientes exigem muito além de um produto com qualidade, é necessário investimentos em treinamento e capacitação dos funcionários, pois colaboradores qualificados geram benefícios estratégicos para garantir a competitividade da organização diante dos concorrentes, aumentando a produtividade e garantindo redução de custos operacionais.

Constatou-se que a principal função do treinamento é identificar deficiências nos profissionais e buscar formas para potencializar o desempenho, desenvolvendo novas habilidades para facilitar a execução das atividades, aumentando a produtividade e o nível de motivação e melhorar assim o resultado não só organizacional, mas também crescimento profissional e serem valorizados por isso.

Portanto, manter uma equipe em constante evolução e com visão holística e que busca a atualização das tendências do mercado é importante para a empresa cresça e consiga vantagem competitiva no mercado, além de ter profissionais mais motivados e satisfeitos diante de suas atividades, onde os benefícios apresentados permitem o crescimento e o desenvolvimento no mercado.

Diante do que foi mostrado, o objetivo inicial do estudo que era identificar e analisar a importância que o treinamento e desenvolvimento trazem para as organizações como estratégia de potencialização do desempenho, conclui-se que as ações de treinamento



e desenvolvimento estão diretamente associadas ao destino da organização. O treinamento aumenta a satisfação dos colaboradores, a qualidade do produto final, a produtividade, pois o funcionário estará mais capacitado para a resolução de problemas, além de reduzir gastos com turnover e retrabalho.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referência- elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, ago. 2002.

_____. **NBR 10520**: Informação e documentação-citações em documentos-apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, ago. 2002.

_____. **NBR 14720**: Informação e documentação-trabalhos acadêmicos- apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, dez. 2011.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo. Atlas, 2006.

BALARIN, C.S; et al. **A relação entre suporte á aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho**. Revista eletrônica de administração. V. 20, N.2. 2014.

BORGES-ANDRADE, J. E., Abbad, G. S., Zerbini, T., & Mourão, L . **Treinamento, desenvolvimento e educação**: Um modelo para sua gestão. Rio de Janeiro: Artmed, 2013.

CHIAVENATO, I.. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3ª edição, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4o edição. Barueri/SP: Manole, 2014.

DALMAU, M. B. L.; GIRARDI, D. M. **Administração de recursos humanos II**. Florianópolis: UFSC, 2015.

DEMO, G; et al. **Políticas de gestão de pessoas no novo milênio**: Cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. Revista adm. Mackenzie. V.12, N.5. Set/out. 2011.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 15-42.



- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, J. S; et al. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações.** Revista de administração contemporânea. V. 4, N. 1, Curitiba. Jan/abr. 2000.
- FILIPPIN, E.S; et al. **Gestão de pessoas na administração pública: O desafio dos municípios.** Revista Race. V.9, N. 1-2. 2010.
- FISCHER, A. L; **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** São Paulo, 1998.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** 1o edição. São Paulo: Atlas, 2001.
- GONÇALVES, A.; MOURÃO L. **A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação?** Revista administração pública. Rio de Janeiro, V. 45, N. 2, mar/abr, 2011.
- LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- LEITE, K. C. T.; MELO, A. D. N. **Gestão estratégica de pessoas.** Porto Alegre: Editora Fi, 2018.
- MARTINS, L. B. **Impacto do treinamento no trabalho: determinantes individuais e contextuais em cursos corporativos a distância.** Ribeirão Preto/SP. 2016.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** Ed. Compacta. – 2 ed. Revista e atualizada. São Paulo. Atlas, 2011.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, M. A.; GONÇALVES, R. **Estratégia, Inovação e Mudança: Casos de Estudo sobre Competitividade.** UA Editora, 2017.
- PEQUENO, Á. **Administração de recursos humanos.** 1º edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2012.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 7. ed. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2002.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.



CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO NARRATIVA ACERCA DAS TIPOLOGIAS E INFLUÊNCIAS NA GESTÃO

DOI: 10.51859/amplla.aet474.1121-11

Eric Gardel de Oliveira Santos ¹
Raiza Gabriele Lima dos Santos ²
Gilvan Farias da Silva ³

¹ Mestrando em Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis-UFBA

² Mestrando em Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis-UFPA

³ Mestre em Engenharia Elétrica-UFBA.

RESUMO

O clima e a cultura organizacional são fatores importantes para a eficiência e o aumento da produtividade da empresa, sendo seu estudo e entendimento cada vez mais procurado nas organizações. Tal conceito sofre influência de fatores externos e internos que podem influenciar desde a adaptabilidade dos funcionários até o alinhamento com a estratégia. Este estudo busca demonstrar as diferenças e semelhanças das diversas tipologias culturais existentes, bem como apresentar a influência do clima organizacional nas empresas. Para alcançar melhores resultados, foram analisados os eventuais impactos na gestão causados pela cultura. A metodologia utilizada foi revisão bibliográfica narrativa. Os resultados podem concluir que a cultura e o clima são fundamentais dentro do sucesso de uma organização e, caso não estejam em consonância com a gestão, podem ser um empecilho ao crescimento da empresa como um todo.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Clima Organizacional. Gestão.

1. INTRODUÇÃO

Na literatura que versa sobre cultura e clima organizacional observa-se uma amplitude de conceitos que, em muitas ocasiões, se assemelham entre si. Para tanto, é necessária a construção de um modelo teórico que demonstre de que forma esses conceitos se relacionam para entender sua aplicabilidade nas organizações.

Na visão das empresas modernas e do mundo altamente competitivo, o sucesso alcançado pelas empresas pode ser norteadado pelo envolvimento e comprometimento demonstrado pelos colaboradores. Assim, o papel da cultura organizacional ganha um



novo destaque diferenciando dos modelos fixos e centralizados que existiam em um passado não distante (ZAGO, 2013).

O conhecimento e a informação passam a ser os grandes responsáveis pela Nova Era e fazem parte da nova cultura empregada nas empresas que conseguem estabelecer concepções diferenciadas em seus respectivos segmentos. De acordo com Tavares (1996) a definição de cultura é foco de análise dos diversos estudos desde o término do século XIX, chegando à conclusão de que cada sociedade difere entre si de acordo com suas crenças e valores. Compreender os mais diversos aspectos inerentes a cultura organizacional é um requisito básico para se obter um melhor desempenho na empresa. Segundo Gibson (2006), esse processo envolve valores, crenças e expectativas que influenciam nos processos individuais e coletivos da organização.

A gama de valores, crenças, normas, símbolos e comunicações (verbais e não verbais) são o que movem a organização e necessitam estar em consonância para que as informações não sejam repassadas da forma ineficiente, podendo acarretar possíveis falhas e negligência que afetam o clima causando discórdias e avenças. Segundo Rousseau (1990), a análise das diferentes manifestações dos elementos culturais estudados pelos pesquisadores é imprescindível para o entendimento dos problemas e dificuldades metodológicas que se interpõem na investigação sistemática da cultura organizacional.

A questão norteadora desse ensaio, é mostrar as diferenças e semelhanças das diversas tipologias culturais existentes, bem como apresentar a influência do clima organizacional nas empresas. Além disso, é feita uma discussão sobre a relação entre a cultura e a gestão das empresas.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é apresentado o conceito de cultura. A seguir são detalhadas a cultura organizacional e suas principais tipologias existentes. O clima organizacional será foco da próxima sessão. Na quarta parte são apresentados os procedimentos metodológicos. Na penúltima, é discutido a cultura aplicada a gestão. E, por fim, na última seção, são expostas as considerações finais. A introdução deverá conter resumo teórico sobre o tema, apresentação da pesquisa, justificativa implícita, objetivos, síntese metodológica

e resumo das discussões e resultados da pesquisa, além de apresentar uma síntese conclusiva acerca do trabalho desenvolvido.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. CONCEITO DE CULTURA

Segundo Laraia (2001), o conceito de cultura foi sendo construído ao longo dos anos sob a influência de diversos pensadores – uns se aproximando da perspectiva filosófica, outros adeptos do determinismo geográfico ou biológico. No entanto, ainda segundo o autor, quem conseguiu sintetizar o conceito como conhecemos hoje foi Edward Tylor (1832 – 1917) que definiu cultura como:

[...] tomado em seu amplo sentido etnográfico é todo esse complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade. [...] (LARAIA, 2001 pg. 25)

Crozatti (1998) corrobora a influência de outras ciências na formulação do conceito de cultura apresentando um rol de áreas do conhecimento que, de certa forma, possuem impactos na formação do conceito de cultura. A Antropologia, por privilegiar estudos em sociedade primitivas, tem o pesquisador incluído no grupo de análise fazendo contato direto com os indivíduos e aprendendo seus costumes. Já a Sociologia estuda o relacionamento entre os indivíduos e pressupõe que existem aprendizados que propiciam construção das pessoas e do grupo. Por fim, Crozatti (1998) finaliza explicitando que a Psicoantropologia é responsável por expressar a cultura como um conjunto de interações passadas ocorridas – devidamente registradas na memória - que acabam por determinar o comportamento do indivíduo.

2.1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Silva e Fadul (2010) a cultura organizacional vem sendo discutida desde a década de 80, quando surgiram os primeiros estudos e foi-lhe atribuída a capacidade de solucionar todos os problemas organizacionais. Mesmo sendo foco de estudos, o conceito pode se apresentar de diversas maneiras.

Um dos conceitos mais adotados nessa temática é o de Schein (2009), que define cultura como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo

aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna. Além disso, o autor ressalta que tais questões tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

De acordo com Smircich (1983), a cultura organizacional pode ter dois diferentes enfoques: (a) o primeiro considera a cultura organizacional como uma variável, uma ferramenta que pode ser utilizada para aplicar estratégias e orientar o rumo das empresas com mais efetividade e (b) o segundo compreende a cultura como uma metáfora, o resultado de uma construção social da realidade. Essa visão é semelhante à de Hofstede (1994), que reconhece que a cultura das organizações recebe influência dos níveis mais abrangentes da cultura (nacionais, regionais e sociais). Em seu estudo, fez um levantamento sobre aspectos importantes que determinam a formação de traços culturais em diversos países, tais como distância do poder (grande ou pequena), tendência ao coletivismo ou individualismo, orientação masculina ou feminina, maneiras de lidar com incertezas (modo fraco ou forte) e orientação a médio ou longo prazos.

De acordo com Zago (2013), a cultura é formada por diversos modelos mentais coletivos que foram fixados ao longo do tempo na mente do indivíduo por intermédio de experiências e convivência comum com grupos sociais e é expressa pelos comportamentos em si, ou seja, traz consigo um processo de construção contínua social (MATURANA, 1998; MORGAN, 1996).

Segundo Schein (2009), identificar e classificar aspectos comuns da cultura visualizados no ambiente organizacional atribuem certa relevância à essa observação. Em virtude das diversas diferenças existentes entre as estruturas organizacionais, torna-se difícil obter uma classificação que consiga padronizar as culturas existentes, ou seja, cada autor prefere dar ênfase a determinado ponto específico. Sendo assim, a tabela 1 abaixo apresenta algumas tipologias culturais presentes na literatura:

Tabela 1 – Tipologias culturais presentes na literatura

Autores	Abordagem	Análise dos Quadrantes
Goffee e Jones (1998)	Duas variáveis: I) solidariedade - tendência de pensamento semelhante e II) sociabilidade - predisposição das pessoas serem amigáveis	I baixa e II baixa = Cultura Fragmentada I alta e II baixa = Cultura Mercenária I baixa e II alta = Cultura Comunitária I alta e II alta = Cultura “Em Rede”
Schneider (1996)	Eixos de pessoalidade (total impessoalidade a pessoalidade plena) e eixo temporal (atualidade a possibilidade)	Pessoalidade: Atualidade = ênfase nas pessoas e na manutenção da realidade (Cultura de Colaboração). Pessoalidade: Possibilidade = desenvolvimento pessoal (Cultura de Cultivo). Impessoalidade: Atualidade = ênfase nos cargos em detrimento de pessoas, busca a realidade (Cultura de Controle) Impessoalidade: Possibilidade = ênfase na impessoalidade e no futuro (Cultura de Competência)
Schein (2009)	Três níveis de cultura	Artefatos, Valores Compartilhados e Pressupostos Básicos.
Cameron e Quinn (2006)	Eixo horizontal (perspectiva interna e externa) e eixo vertical (flexibilidade e controle).	Flexível e Interno: Cultura Clã. Flexível e Externo: Cultura Inovativa. Controle e Externo: Cultura de Mercado. Controle e Interno: Cultura Hierárquica.

Fonte: Autoria própria.

Os primeiros estudos sobre o clima organizacional foram conduzidos por Elton Mayo em 1927 no seu experimento realizado em Hawthorne (Ashkanasy, Wilderom e Peterson, 2000), que constatou modificações nas configurações física e social do ambiente de trabalho que provocaram mudanças emocionais e comportamentais significativas nos trabalhadores. De acordo com Schneider (1985), grande parte dos estudos que se utilizaram do termo “clima” ainda se referiam a práticas interpessoais que refletem o clima social, em vez do clima organizacional.

Apesar da dificuldade de consenso entre os autores sobre a definição de clima organizacional, observa-se uma semelhança quanto ao fato de que aborda a percepção do lado comportamental da organização. Segundo Lima e Albano (2002), o clima organizacional reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e reflete a história de quem exerce a autoridade dentro do sistema. Pode ainda ser definido como construções de multinível iguais, envolvendo assim percepções e crenças diferentes sobre uma organização do físico e social e do meio ambiente (DICKSON *et al.*, 2006). Outros autores (CODA, 1997; MARTINS, 2008) conceituam o clima organizacional como grau de satisfação em relação aos diferentes aspectos da realidade organizacional.

Para que os colaboradores consigam se desenvolver pessoal e profissionalmente e entregarem valor para a empresa, é necessário existir um clima propício para tal. Caso contrário, as organizações podem incorrer em algumas dificuldades. A tabela 2 abaixo representa os eventuais impactos do clima organizacional no comportamento dos colaboradores:

Tabela 2 – Impactos do clima organizacional no comportamento dos colaboradores

Perspectivas de Clima Organizacional		
Desfavorável	Mais ou Menos	Favorável
Desmotivação, falta de credibilidade, improdutividade, rotatividade e demais aspectos considerados como baixos.	Apatia, indiferença, estagnação e demais aspectos considerados como medianos	Satisfação, motivação, alta credibilidade, envolvimento nos negócios e demais aspectos considerados como altos.

Fonte: Autoria própria, Adaptado de Bispo (2006).

Apesar de parecidos, os conceitos de cultura organizacional e clima possuem diferenças elementares. Para Martins (2008), o clima tem por essência ser superficial e mutável, assumindo a cultura uma dimensão mais profunda e estável, ou seja, uma determinada empresa poderá ter apenas uma cultura e diversos climas. Como a cultura é mais difícil de ser mudada, as atenções são voltadas para o clima como objeto de intervenções imediatas a fim efetivar a transformação cultural de longo prazo (HONG; KAUR, 2008).



3. METODOLOGIA

O estudo utiliza uma metodologia bibliográfica, na qual é classificada por Gill (2008) como a pesquisa na qual os dados são obtidos de fontes bibliográficas, desenvolvida a partir de material já elaborado, como: livros, revistas, periódicos, jornais. A pesquisa bibliográfica apresenta duas vantagens: (a) permite ao pesquisador cobrir uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente e (b) praticidade, pois é o tipo de pesquisa onde o pesquisador, tem uma maior flexibilidade com relação aos dados.

Existem tem três tipos de revisão da literatura: (i) narrativa; (ii) sistemática; e (iii) integrativa, das quais são definidas de acordo com o método de elaboração. O presente estudo pode ser classificado como revisão narrativa, pois possibilita a aquisição e atualização de conhecimento sobre um determinado tema em curto período, é utilizada para descrever o estado da arte de um assunto específico, sob o ponto de vista teórico ou contextual (ROTHER, 2007). Já Elias et al. (2012) classifica que a pesquisa narrativa pode ser um método que permite o desenvolvimento de artigos nos quais os autores, analisam e interpretam de maneira mais abrangente e crítica os fenômenos sob uma ótica teórico ou contextual.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O interesse em estudar a cultura - e o clima, por conseguinte - como influenciadores da gestão pode ser explicado pela suposição de que existe associação direta entre os termos. Para Scholz (1987) tal suposição baseia-se na maneira pela qual a cultura pode gerar uma vantagem competitiva. No entanto, Krefting e Frost (1985) ressaltam que isso só ocorrerá caso a organização facilite as interações individuais e se o escopo dos processos de informação for limitado aos níveis apropriados. Os autores também argumentam que os valores da organização devem ser amplamente compartilhados e defendidos para permitir que os gerentes antevejam reações dos funcionários a certas opções estratégicas.

Vale ressaltar que para a cultura organizacional ser consolidada no ambiente organizacional – sobretudo, na perspectiva de longo prazo - é necessário que esse





processo seja acompanhando rotineiramente. Gervai, Trautmann e Wieszt (2010) corroboram esse ponto de vista afirmado que a cultura é condição de sobrevivência e de crescimento do lucro, devendo ser aplicada de forma contínua pelos membros da organização. Já para Fukuyama (2005), a cultura é o resultado de esforços conscientes e de longo prazo, não de circunstâncias aleatórias.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional – e por conseguinte, o clima - determina não apenas as diferenças entre as organizações, mas também determina o sucesso de sua operação e sobrevivência no mercado. O futuro de qualquer organização sofre influências de fatores, tais como aceleração dos processos de negócios, mudança das necessidades dos clientes, alta competitividade, dentre outros. Portanto, a gestão da empresa deve estar atenta a encontrar oportunidade para um melhor posicionamento da empresa no futuro, atribuindo um maior valor ao seu principal ativo: o capital humano. A cultura organizacional desacompanhada não permite que os colaboradores elevem o nível das suas habilidades. O fato é que a cultura é uma categoria intangível e se baseia em um conjunto de fatores latentes que só podem ser identificados no curso de um estudo aprofundado do tipo existente da cultura no momento. A análise do estado atual da cultura corporativa deve se tornar o ponto de partida do longo caminho de transformação, de melhoria do potencial intelectual da empresa e de geração de novos conhecimentos e ideias.

Este artigo fez uma análise sobre as diferenças e semelhanças das diversas tipologias culturais existentes, bem como apresentou a influência da cultura e do clima organizacional nas empresas. Os estudos que versam sobre a cultura e o clima são relevantes por apresentarem um panorama geral de qual o estado atual da organização. Pode-se considerar a cultura organizacional como um dos elementos fundamentais que agregam parte importante para o bom desempenho, tanto do profissional quanto da empresa como um todo. Compreender os impactos do clima e da cultura na gestão da empresa auxiliam os tomadores de decisão a desenvolver estratégias para aprimoramento e assim melhorar a produtividade da organização.

Achados desse estudo demonstraram que a cultura organizacional é um tema

bastante estudado, pois está ligado diretamente ao bem-estar do colaborador, sendo fundamental em qualquer estrutura social. O referencial teórico existente na pesquisa, pode colaborar com eventuais pesquisas relacionadas a cultura organizacional, visto que possuem um resumo sistemático das principais pesquisas realizadas sobre o tema, assim como os conceitos mais adotados referente a temática.

Esse estudo contém algumas limitações, como a inexistência do uso de um instrumento estático para agregar na revisão de literatura, assim como a utilização de apenas parte do amplo arcabouço teórico sobre o tema. Sugere-se para outros trabalhos que sejam realizados estudos de casos, pesquisas sobre o clima, além da apresentação de outras teorias sobre o clima e a cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- ASKANASY, N. P.; WILDEROM, C. P. M.; PETERSON, M. F. **Handbook of organizational culture and climate**. California: Sage Pub. 2000.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Prod. São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, agosto de 2006.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (organizadores). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997
- CROZATTI, Jaime. (1998). **Modelo de gestão cultural organizacional: conceitos e interações**. Caderno de Estudos, (18), 01-20.
- DISCKSON, M.W. Resick, C.J. and Hanges, P.J. (2006), "When organizational climate is unambiguous, it is also strong", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 91 No. 2, pp. 351-64.
- ELIAS, Claudia de Souza Rodrigues et al. Quando chega o fim? uma revisão narrativa sobre terminalidade do período escolar para alunos deficientes mentais. **SMAD, Rev. Eletrônica Saúde Mental Álcool Drog.** (Ed. port.), Ribeirão Preto, v. 8, n. 1, p. 48-53, abr. 2012. Acesso: 11 jul. 2019.
- FUKUYAMA, Francis. **Construção do Estado: a Governança e a Ordem Mundial no século XXI**. Rio de Janeiro, Rocco, 2005. 168 páginas.



- GERVAI, Pál; TRAUTMANN, László; WIESZT, Attila. **The mission and culture of the corporation**, BERG working paper series on government and growth, No. 74, 2010.
- GIBSON, J.L. *et al.* **Organizações: comportamento, estrutura e processo**. São Paulo: McGraw-Hill. 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOFFEE, R.; JONES, G. **The character of a Corporation: how your company's culture can make or break your business**. Nova York, US: HarperBusiness, 1998
- HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival**. London: Harper Collins, 1994.
- HONG, L.C.; KAUR, S. A relationship between organizational climate, employee personality and intention to leave. **International Review of Business Research Papers**, v. 4, n. 3, p. 1- 10, jun. 2008.
- Krefting, L.A. and Frost, P.J. **Untangling Webs, Surfing Waves, and Wildcatting: A Multiple-Metaphor Perspective on Managing Culture'**. In P.J. Frost et al. (eds) *Organization Culture*. Beverly Hills, CA: Sage. 1985.
- LARAIA, Roque. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 2001.
- LIMA, S.M.B; ALBANO, A.G. Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. CCEI - URCAMP**, v.6, n.10, p. 33-40 - ago. 2002.
- MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. (org). **Medidas de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- MATURANA, H. **Da Biologia à psicologia**. 3ª ed. Porto Alegre: Artes médicas, 1998.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas. 1996.
- ROSSEAU, D.M. **Assessing organizational culture: the case of multiple methods**. In SCHEINDER B. (Org), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. P. 153-192
- ROTHER, E. T. **Revisão sistemática x revisão narrativa**. *Acta Paulista de Enfermagem*, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, jun. 2007.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHNEIDER, B. *Organizational Behavior*. **Annual Review of Psychology**, 36, 573- 611. 1985.



- SCHNEIDER, W. E. **Uma alternativa à reengenharia**: um plano para fazer a cultura atual da sua empresa funcionar. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- SCHOLZ, C. **Corporate Culture and Strategy** – The Problem of Strategic Fit, Long Range Planning, 25 (Winter): 3–16. 1987.
- SILVA, Lindomar Pinto da; FADUL, Élvia. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 651-669, Ago 2010. Acesso em 24 de julho de 2019.
- SMIRCICH, L. **Concepts of Culture and Organizational Analysis**. Administrative Science Quartely, 1983.
- TAVARES, Fernanda Pereira. **A cultura organizacional como instrumento de poder**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem/1996.
- ZAGO, Celia Cristina. Cultura Organizacional: Formação, Conceito e Constituição. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, João Pessoa, v. 8, n. 2, 2013, p. 106-117.



APLICAÇÃO DA TEORIA DAS FILAS EM UMA HAMBURGUERIA: UM ESTUDO DE CASO

DOI: 10.51859/amplla.aet474.1121-12

Cristiane Peres Marques¹

Fabiana Toome Wauke²

Deise Nathaly Ayala Cano³

João Batista Sarmento dos Santos Neto⁴

¹ Graduanda do curso de Engenharia de Produção. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

² Graduanda do curso de Engenharia de Produção. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

³ Graduanda do curso de Engenharia de Produção. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

⁴ Doutor em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

RESUMO

O objetivo deste artigo consistiu em desenvolver a modelagem e simulação de filas de uma hamburgueria localizada em Mato Grosso do Sul. O estudo foi realizado por meio de pesquisa de campo de caráter descritivo, apresentando uma abordagem quali-quantitativa com foco na utilização de métodos matemáticos a partir da modelagem manual, seguida da aplicação do software Arena e análise crítica dos resultados. Inicialmente, foram coletados os dados do tempo entre as chegadas de pedidos e o tempo de duração do atendimento. Foi calculado o tamanho da amostra de cada conjunto de dados e, logo após, foi feita uma análise do erro quadrático seguido do teste chi-quadrado. Posteriormente, os dados de entrada foram inseridos no programa Input Analyzer para mostrar as melhores distribuições probabilísticas de entrada. Ao ter-se concluído esta etapa, foi realizada a modelagem computacional no software Arena. Verificou-se que para atender melhor a demanda sem aumentar significativamente os custos e reduzir a ociosidade do operador a melhor opção seria. Incluir novos produtos no mix de produto junto a pesquisa de mercados e a acompanhamento dos resultados das mudanças.

Palavras-chave: Modelagem de sistemas. Teoria das Filas. Simulação manual. Simulação computacional. Arena.

1. INTRODUÇÃO

Dentro do cenário competitivo, os negócios no setor alimentício inovam e buscam melhorar seus serviços a cada dia. Visando um espaço no mercado, este segmento está sempre ligado a reduzir custos e fidelizar seus clientes aplicando



diferentes métodos estratégicos. Para alcançar seus objetivos e obter eficiência no processo, o mercado dispõe da utilização de ferramentas que ajudam a melhorar os processos do dia a dia. (NEGREIROS; CARLOS; SENA, 2013).

Segundo Nascimento et al. (2017), devido ao baixo tempo no atendimento e a tendência de redução do período de refeição, as redes de food service (restaurantes, lanchonetes, bares, etc) são muito procuradas por consumidores que desejam poupar o tempo livre em sua rotina. Por esta questão o food service traz a vantagem do tempo ao consumidor mas, acaba impactando na demanda de cada estabelecimento.

O aumento da demanda influencia negativamente no tempo de serviço, uma vez que a espera resulta na insatisfação do cliente. Para reduzir os impactos deste problema, se torna necessário realizar análises no tempo do processo, que beneficiem o estabelecimento e o cliente. Esta análise pode ser elaborada seguindo os princípios da modelagem e simulação de sistemas com a aplicação da Teoria das Filas (SOUZA; DIAS, 2017).

De acordo com Cardoso e Silva (2011), a Teoria das Filas é um método estatístico que tem um papel importante na análise, planejamento e organização de serviços e utiliza-se da matemática aplicada para analisar a formação de filas e suas características. O principal propósito é analisar as filas de cada local de acordo com a infra-estrutura, equipamentos e instalações.

O objetivo deste trabalho é analisar o atendimento de uma hamburgueria localizada na cidade de Campo Grande – MS, seguindo os princípios da modelagem e simulação de sistemas aplicados à teoria das filas, com a utilização do software Arena.

Este estudo, através dos resultados da simulação em software, busca propor melhorias e soluções adequadas ao negócio, podendo impactar positivamente na rotina do estabelecimento, além da redução de custos e maior satisfação do cliente. de ocorrência no texto, em algarismos arábicos, do respectivo título. Na parte inferior, deve ser indicada a fonte, legenda, notas e outras informações necessárias.



2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. MODELAGEM E SIMULAÇÃO DE SISTEMAS

A modelagem e simulação é geralmente empregada na análise de sistemas complexos, com objetivos diversos, como análise de custo-benefícios e melhorias de projetos (CORREIA, S.I), desenhar e analisar sistemas de produção, avaliar requerimentos de software e hardware, desenhar sistemas de comunicações, de transportes e organizacionais, entre outros (LAW; KELTON, 1991).

Com o desenvolvimento, barateamento e propagação dos sistemas computacionais e aplicativos, os empresários não precisam mais esperar anos, meses ou semanas para terem um relatório completo de seus negócios. Hoje, eles têm acesso a todos os dados de forma instantânea e em tempo real do mercado na palma de suas mãos (CHIESL, 1986). Os modelos são representações limitadas de alguma coisa com foco na representação daquilo que servirá a um propósito (WEST, 2003).

Os modelos podem ser classificados entre físicos e matemáticos. Os modelos físicos são representações reais daquilo que se quer estudar, um exemplo são os modelos em argila de veículos. Os modelos matemáticos representam um sistema no sentido lógico e quantitativo de relacionamentos entre as entidades do sistema. Estas relações são manipuladas para observar como o sistema reage a estas mudanças (LAW; KELTON, 1991). Entidades estas que mudam o estado do sistema (e.g.: pessoas, veículos, produtos, etc) (CHUNG, 2004).

De acordo com o United States Department of Defense (2003), a simulação é um método de implementar um modelo ao longo do tempo. É uma técnica para teste, análise e treinamento de sistemas conceituais que são reproduzidos através de um modelo. Simulações feitas por computadores, são às vezes denominadas como experimentos computacionais, por compartilhar traços em comum com experimentos de laboratório, criando modelos idealizados de um sistema de interesse, no qual especifica-se um procedimento para determinar o que se deseja medir. Estas simulações servem para ter uma antevisão das teorias para a prática (GOULD; TOBOCHNIK; CHRISTIAN, 2016).





Para realizar uma simulação, é necessário analisar o sistema desejado para identificar os parâmetros de entrada, medidas de interesse e relações entre os parâmetros e variáveis, assim como as regras do sistema. Com estas informações, o modelo a ser simulado é criado em computador, é validado e os experimentos desejados são realizados (ALTIOK; MELAMED, 2007). Há também a Simulação Manual ou Modelagem Manual, que utiliza planilhas e tabelas como meio de reprodução de um sistema. Estas tabelas são denominadas de Tabelas de Simulação, e são um registro da reação de um sistema ao longo do tempo (SANTOS NETO, S.I.).

Os sistemas podem ser classificados entre discretos, no qual o sistema onde o estado das variáveis muda instantaneamente em pontos discretos no tempo (e.g.: número de pessoas numa fila) e entre contínuos, onde o estado das variáveis muda continuamente ao longo do tempo (e.g: velocidade e posição do avião em relação ao ar) (LAW; KELTON, 1991).

Dentre as vantagens de utilizar a simulação, é que muitos modelos matemáticos não são facilmente descritos se os sistemas a serem simulados forem complexos demais, além de facilmente permitirem estimar a performance de sistemas em condições de operação e simular como um sistema se comportaria em períodos de meses a anos em poucas horas. (LAW; KELTON, 1991).

As simulações também têm suas deficiências, como grandes custos de tempo e dinheiro para serem desenvolvidas. Além disso, precisam de vários modelos de simulação para comparar diferentes conjuntos de parâmetros, fazendo que as simulações sejam difíceis de otimizar. Por último, se um modelo não for uma representação válida ou fiel do objetivo de estudo do sistema, a grande quantidade de danos que se obtém das simulações não serão úteis ou informativas (LAW; KELTON, 1991).

2.2. TEORIA DAS FILAS

As filas são formadas a todo momento em variados tipos de serviço. Uma fila sempre vem acompanhada de uma situação de espera, seja por pessoas, peças ou objetos e processos de manufatura. Essas filas, geralmente, acontecem quando a demanda é maior do que a capacidade para atendê-las. Segundo Moreira (2018), a teoria das filas utiliza modelos matemáticos e um conjunto de conceitos para analisar



um sistema de filas, que consiste num conjunto de usuários e atendentes, uma ordem de chegada destes usuários e a ordem em que são processados.

Para Prado (2009), a teoria das filas tem a finalidade de fazer o dimensionamento de sistemas para melhorar o atendimento aos clientes ou reduzir os custos do funcionamento de determinado sistema

2.2.1. TIPOS DE FILAS

Existem alguns termos definidos como básicos, conforme Shamblin e Stevens Jr. (1987):

- o cliente é a unidade de chegada (pessoas, máquinas, peças, etc);
- Fila é o número de clientes na espera por atendimento (excluindo o que está sendo atendido); 4
- canal de atendimento como processo ou sistema que faz o processo ou atendimento do cliente, tendo possibilidade de ser único, múltiplo, ou misto;
- tamanho da população de clientes é finito, se houver apenas alguns clientes, e infinito, caso não seja possível apurar o número deles.

Para Andrade (2015), existem quatro tipos de situações diferentes que caracterizam o sistema de atendimento que realiza o suporte para diminuir a ociosidade de uma fila:

- I) Canal único: apenas um posto de atendimento para suprir toda a demanda da fila;
- II) Canal múltiplo: consiste em dois (ou mais) postos de atendimento, que realizam os atendimentos de forma paralela;
- III) Atendimento Único: quando todo o processo necessário para um atendimento é realizado por apenas um posto de atendimento.
- IV) Atendimento múltiplo: quando há necessidade de dois ou mais postos de serviço, cada um responsável por cada etapa do atendimento.

2.2.2. MEDIDAS DE DESEMPENHO

A distribuição de Poisson dimensiona o número de ocorrências de um determinado evento por unidade de tempo. Já a distribuição exponencial indica o tempo decorrido entre duas ocorrências. Dessa forma, quando o número de ocorrências de um determinado evento é explicado pela distribuição de Poisson com média μ , o intervalo



entre duas ocorrências segue a distribuição exponencial com média $1/\mu$ (MORAES; SILVA; REZENDE, 2011).

De acordo com Moreira (2018), para mensurar o desempenho de uma fila através de indicadores, são determinadas as características operacionais, calculadas com o auxílio de um determinado modelo adotado, que mostram como uma fila está se comportando. Segundo Martins et al. (2017) as medidas de desempenho possibilitam o desenho de sistemas de filas eficazes (apud HILLIER; LIEBERMAN, 2010).

Para isso, são usadas as grandezas e distribuições de probabilidade genéricas na chegada e no atendimento do cliente, como segue na Figura 1.

Figura 1 – Grandezas e distribuições de probabilidade na chegada e no atendimento.

Grandezas	Chegada	Atendimento	Médias
Número de chegadas na unidade de tempo (taxa de chegada)	Poisson		λ
Tempo decorrido entre duas chegadas consecutivas	Exponencial		$1/\lambda$
Número de atendimentos na unidade de tempo (taxa de atendimento)		Poisson	μ
Tempo decorrido entre dois atendimentos consecutivos		Exponencial	$1/\mu$

Fonte: Moreira (2018).

Ainda, segundo o autor, os indicadores de desempenho a seguir representam um conjunto de notações genéricas para mensurar o comportamento de uma fila.

a) Utilização do sistema (ρ): (tempo de chegada de clientes (λ)/taxa de atendimento de clientes(μ), podendo ser interpretada como: i) porcentagem do tempo que o sistema está sendo utilizado; ii) probabilidade que o sistema está sendo utilizado e iii) a probabilidade de espera de um cliente para ser atendido;

b) Probabilidade de ociosidade de um sistema: probabilidades de não haver nenhum cliente esperando ou sendo atendido ($P(0)$). Sendo: $P(0) = 1 - \rho = 1 - \lambda/\mu$;

c) Probabilidade de que haja n clientes esperando ou em atendimento: compreende a fila somada ao número de clientes que estão sendo atendidos;



- d) Probabilidade de que a fila não tenha mais do que k clientes;
- e) Média de clientes na fila: tamanho médio da fila sem contar os clientes que estão sendo atendidos;
- f) Média de clientes no sistema: compreende os clientes que estão na fila e os que estão sendo atendidos;
- g) Tempo médio de espera do cliente no sistema: soma do tempo de fila e tempo de atendimento.

Desse modo, o estudo da Teoria das Filas e suas aplicações gera a oportunidade de eliminar gargalos, pois busca a otimização do processo produtivo ao oferecer dados que auxiliam na modelagem do processo para definir um balanceamento ideal, entre os custos dos serviços e os custos gerados pelos atrasos ocasionados por filas.

2.3. GESTÃO DE CUSTOS

O processo de globalização da economia exige posturas mais eficazes, abrangentes e competitivas. De acordo com Oliveira e Perez Junior (2005), para que isso aconteça a gestão dos negócios precisa ser voltado às melhorias contínuas nas práticas gerenciais, ou seja, na tomada de decisão, para que a empresa fique a frente no mercado e apresente os seus melhores resultados.

Do ponto de vista estratégico, Martins (2010) define a gestão de custos como a integração do processo de gestão de custos com gestão da organização de maneira geral. Para Marion e Ribeiro (2017) a gestão de custos fornece as principais informações para a tomada de decisão. Além disso, o autor frisa que a gestão de custos é fundamental para o controle de perdas, o que é essencial para manter a eficiência nos processos e evitar desperdícios, gerando bons resultados financeiros.

Os desperdícios ocorrem de atividades que não agregam valor, mas criam custos de tempo e dinheiro aos produtos ou serviços prestados pelas empresas (ZONATTO et al, 2015 apud BRIMSON, 1996).

Ao conceituar capacidade de produção ociosa, Duarte, Pinto e Lemes (2009), citam Guerreiro e Christians (1992), que definem capacidade ociosa de produção sendo o potencial produtivo que não é utilizado, podendo ser máquina, unidade, ou fábrica não em uso ou apenas parcialmente em uso; tendo vários tipos de dimensionamento: em toneladas possíveis de produção ou em horas disponíveis para produção.



Além da capacidade de produção ociosa, outros custos como: excesso de produção, que gera custo de estoque e armazenagem de produtos que não terão demanda suficiente para serem consumidos rapidamente; movimentação excessiva no transporte das unidades, que gera gastos com energia, capital e tempo; movimentações desnecessárias, geradas pela desorganização do ambiente de trabalho e produtos defeituosos, que são reflexo dos problemas de controle e qualidade que diminuem o desempenho dos negócios. Esses desperdícios podem ser reduzidos ou eliminados através da Produção Enxuta. (SHINGO, 1996).

Werkema (2006) aponta que a gestão de custos eficiente traz diversos benefícios, principalmente na redução de desperdícios, como aumento da flexibilidade, qualidade, segurança e motivação dos empregados.

3. METODOLOGIA

Este trabalho define-se como um estudo de caso com análise quantitativa dos dados, pois diz respeito ao método de coleta de dados e aplicações práticas para a resolução de problemas organizacionais em geral (NEGREIROS; CARLOS; SENA, 2013).

A coleta de dados foi feita a partir de entrevista semiestruturada, na qual houve uma conversa aberta com funcionários da empresa que forneceram os dados para a análise na seção 4 deste trabalho. Além disso, a entrevista e coleta de dados foram realizados em apenas um dia devido ao atual cenário e distanciamento social causado pela pandemia de Covid-19.

Devido ao curto tempo de coleta de dados, o grupo escolheu o dia da semana em que a demanda do estabelecimento era maior, assim obteve-se uma amostra considerável para que os resultados fossem mais precisos no final da análise.

Para calcular o tamanho da amostra utilizaremos seguinte fórmula

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times (1-p)}{(N-1) \times e^2 + Z^2 \times p \times (1-p)} \quad (1)$$

Onde:

n = Tamanho da amostra;

N = Tamanho do universo;



Z = Desvio do valor médio para o nível de confiança desejado, sendo que: Nível de confiança 90% -> Z=1,645 Nível de confiança 95% -> Z=1,96 Nível de confiança 99% -> Z=2,575

e = Margem de erro máximo;

p = Proporção que esperamos encontrar.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em questão é uma hamburgueria, situada na cidade de Campo Grande – MS, que possui uma quantidade total de 6 funcionários que estão divididos em atividades como o preparo dos lanches, financeiro/administração, atendimento ao público e entregas. A hamburgueria atende presencialmente e por diversas plataformas de delivery para melhor flexibilidade dos clientes em fazer seus pedidos.

A hamburgueria foi inaugurada no fim de 2018 e seu principal diferencial é fornecer ao cliente a opção de montar seu próprio lanche artesanal. Tal ideia veio a partir dos desejos do 8 proprietário em montar seus próprios lanches escolares quando criança e, algum tempo depois, realizou o sonho de abrir uma hamburgueria com essa temática.

3.2. ANÁLISE E COLETA DE DADOS

Como dito anteriormente na introdução deste trabalho, foi utilizado o software Arena para a análise e tratamento de dados. Houve uma coleta de 20 amostras de Tempo Entre Chegada (TEC) e Tempos de Serviços (TS).

Essas amostras passaram por uma verificação para analisar se os dados aderiram a alguma distribuição numérica calculando o tamanho da amostra adequada para o TEC e TS. Além disso, com o auxílio do Input Analyser, foi denominado o erro quadrático e utilizado o teste do qui-quadrado que ajudaria a verificar qual distribuição numérica mais se adequa aos dados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram coletados 20 dados de tempos entre chegadas dos pedidos (TEC) e tempo de serviço (TS) à visita na hamburgueria.



4.1. TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados estão disponíveis no ANEXO A, a coluna com a nomenclatura pedido, representa o número do pedido feito no dia da coleta, a hora do pedido é a hora marcada no relógio da realização do pedido pelo atendente, início da preparação é a hora que o cozinheiro começa a fazer o pedido, o fim da preparação representa o horário de término da produção do lanche e a hora da entrega é a hora que o pedido está pronto no balcão, seja para consumo local ou coleta pelo entregador.

Com os dados tabulados, foi possível obter a Tabela 1. O dados na coluna TEC foram obtidos através da subtração da hora de chegada do pedido posterior, menos o anterior, e teve seu início em 23, pois foi considerado como tempo zero o horário de abertura do estabelecimento. Já o TS está relacionado ao tempo que o cozinheiro demora para fazer cada lanche que foi pedido, levando em consideração a existência de um tempo entre o recebimento e início do preparo desse pedido. É importante analisar o tempo do pedido no sistema para quantificar o tempo médio de preparo dos pedidos em conjunto com a taxa de ocupação do cozinheiro.



Tabela 1 – Resultado da modelagem manual

PEDIDOS	TEC(Min)	TS (Min)	Tempo do atendimento até o início do serviço	Tempo do Pedido no sistema (Min)	Tempo livre do Operador (Min)
1	23	18	1	19	23
2	11	12	3	15	0
3	10	17	1	22	0
4	1	27	0	27	0
5	2	18	1	19	0
6	5	8	1	9	0
7	2	13	1	14	0
8	1	14	0	14	0
9	21	15	1	16	8
10	17	16	1	17	2
11	19	17	1	18	3
12	28	15	2	17	12
13	1	15	1	16	0
14	12	17	1	18	0
15	24	27	0	27	6
17	5	11	1	12	0
18	37	19	1	20	26
19	1	19	0	19	0
20	14	7	1	8	0
SOMA		322	18	344	80

Fonte: Autoria própria.

Após o cálculo das colunas TS e TEC, foi realizado o tratamento dos dados com o intuito de verificar se houve aderência a alguma distribuição numérica que garanta a confiabilidade dos dados para prosseguir com as simulações. Para esta análise, foi calculado o tamanho da amostra adequado para cada conjunto de dados e, logo após, foi utilizada a análise do erro quadrático. Além disso, como complemento, foi aplicado o teste qui-quadrado.

Primeiramente, foi utilizada a fórmula 1 para calcular o tamanho da amostra que garanta um determinado nível de confiabilidade do estudo realizado. Foi determinado em 95% o nível de 10 confiança, com um erro aceitável de 5%. Na Tabela 2 é possível verificar os resultados obtidos.

Tabela 2 – Cálculo do tamanho da amostra (n)

Medida	TEC	TS
Variância (min)	110	25
Média (min)	12	16
Erro	5%	5%
Tamanho amostra (n)	1127	148

Fonte: Autoria própria.

Na tabela é possível verificar o grande número de dados necessários para garantir a confiabilidade do estudo. Devido às limitações do tempo, não foi possível realizar a nova coleta de dados, uma vez que seriam necessários 57 dias de coleta para alcançar os 1127 dados, considerando que sejam coletados 20 tempos diários.

Em sequência foi considerada a hipótese de prosseguir o estudo de caso utilizando a ferramenta Input Analyser, onde foi analisado o erro quadrático e utilizado o teste do qui-quadrado. Primeiramente, foi analisada qual distribuição possui a melhor aderência entre os valores dos dados coletados TEC, TS com os dados ajustados nas distribuições teóricas. A distribuição que melhor se adequa é aquela que gera o menor erro quadrático. Sendo assim, após a análise, foi concluído que as distribuições que melhor se adequam são Beta e Poisson, respectivamente ao TEC e TS, conforme a Tabela

3

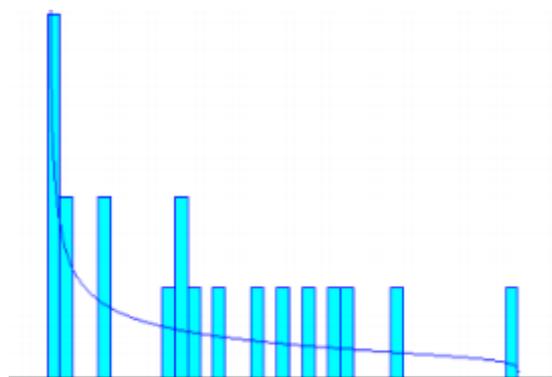
Tabela 3 – Erro quadrático TE e TS

Distribuição	Erro TEC	Erro TS
Beta	0,036	0,056
Erlang	0,053	0,061
Exponencial	0,053	0,075
Gama	0,046	0,058
Lognormal	0,005	0,071
Normal	0,068	0,045
Poisson	0,113	0,041
Triangular	0,061	0,049
Uniforme	0,007	0,062
Weibull	0,005	0,051

Fonte: Autoria própria.

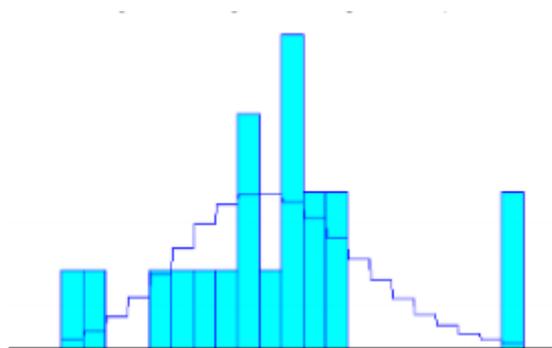
Os histogramas de tempo entre chegadas e tempo de serviço dentro da distribuição que melhor se adequa são apresentados a seguir, respectivamente:

Figura 2 – Histograma de tempo entre chegadas



Fonte: Autoria própria.

Figura 3 – Histograma de tempo de serviço



Fonte: Autoria própria.

Para confirmação da distribuição teórica mais adequada foi analisado o p-value do sumário de cada conjunto de dados o teste do qui-quadrado. Como mencionado no referencial, a distribuição teórica só é válida caso o p-value seja superior a 0,05 no teste aplicado. Para o tempo de serviço (TS) o p-value foi 0,382, enquanto para o tempo entre chegadas (TEC) o p-value foi inferior a 0,05. Sendo assim, em casos de p-valor inferior a 0,05 é indicado que sejam coletados mais dados para manter a confiabilidade do estudo, o que não foi possível devido às limitações de tempo. 12

Entretanto, mesmo com o número de dados inferior ao da amostra adequada, é possível realizar a análise manual e computacional, uma vez que somente para o TEC houve baixa aderência à distribuição sugerida pelo software. Além disso, para o TS, o teste do qui-quadrado teve como resultado o valor superior a 0,05, demonstrando boa aderência à distribuição teórica, que será utilizada na simulação computacional. Ademais, para ambos os conjuntos, o erro quadrático foi consideravelmente aceitável.

Após a validação dos dados, na análise computacional, para cada conjunto de dados, será utilizada a equação gerada no tratamento de dados do Input Analyzer, conforme a Tabela 4:

Tabela 4: Equações Simulação Computacional

Dados	Distribuição	Equação
TEC	Beta	$0.5 + 37 * \text{BETA}(0.538, 1.16)$
TS	Poisson	POIS(16.1)

Fonte: Autoria própria.

4.2.SIMULAÇÃO MANUAL

O uso da simulação manual, é importante para se identificar os parâmetros auxiliares dentro de cada tomada de decisão, sendo possível realizar ainda, sua comparação com os dados estatísticos gerados no software Arena.

Os valores da Tabela 3 contribuíram para obtenção de dados que irão auxiliar o decisor a observar os procedimentos que devem ser realizados. Sendo a probabilidade do operador estar livre calculada através da Equação 1. O valor encontrado para a probabilidade do operador estar livre foi de 31,5% do tempo trabalhado, sendo assim, a chance dele estar ocupado seria 68,5%.

$$\text{Probabilidade do operador estar livre} = \frac{\text{Tempo livre do operador}}{\text{Tempo total de simulação}} \quad (2)$$

O tempo médio do serviço foi calculado através da soma dos valores dividido pelo quantidade de pedidos recebidos, nesse caso o tempo médio encontrado para fazer cada pedido foi de 16,1 minutos por lanche feito. Outro valor importante para análise é o tempo médio que o cliente permanece na hamburgueria à espera do seu pedido, calculado através da soma dos tempos de produção pela quantidade de clientes que o

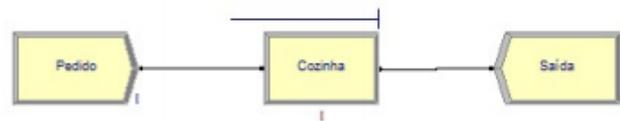
fizeram. Considerando o dia da coleta o tempo médio do cliente no sistema foi de 19,25 minutos.

4.3. SIMULAÇÃO ARENA

Após realizada a simulação manual, foi realizada a simulação computacional por meio do software Arena, com o intuito de comparar o resultado obtido em ambos os métodos. Vale a pena ressaltar que, por meio da simulação computacional, é possível obter análises que utilizam de recursos probabilísticos, aumentando assim a confiabilidade do estudo.

O processo simulado é representado pelos itens da Figura 4. O estudo foi restrito à parte interna da produção d/os lanches, isto é, não incluindo a parte de delivery/entrega.

Figura 4: Modelo de simulação



Fonte: Autoria própria.

Para simular o processo de chegada e a execução dos pedidos, foram utilizadas as expressões apresentadas na Tabela 4. Além disso, para explorar os métodos probabilísticos, foram realizadas três replicações com o tempo de 6 horas. Para cada simulação foi gerado um relatório e os principais resultados estão dispostos na Tabela 5.



Tabela 5: Parâmetros gerados relatório

Replicações	Utilização do cozinheiro (%)	TS (min.)	Número de lanches processados (un.)	Tempo do cliente do sistema (min.)
01	67,34	15,8	15	20,68
02	48,61	17,5	10	17,50
03	61,41	15,36	14	17,37

Fonte: Autoria própria.

Por meio da Tabela 5 é possível observar que o cozinheiro possui uma média de utilização de aproximadamente 60% do seu tempo, ou seja, 40% do seu tempo o cozinheiro fica livre. Dessa forma, é evidente o quanto possui um tempo ocioso dentro do processo da fabricação dos lanches. O tempo médio de serviço para o preparo do lanche foi de aproximadamente 16,2 minutos e a média do tempo total na qual o cliente fica no sistema foi de 18,51 minutos e não houve formação de filas. Também é possível observar a média do número de lanches que passaram no sistema, que foi de aproximadamente 13 lanches.

4.4 ANÁLISE CRÍTICA

É possível identificar que os parâmetros (taxa de ocupação, tempo de serviço, tempo do cliente no sistema) encontrados por meio da simulação manual e computacional são próximos. Logo foi possível validar os resultados encontrados, tendo como resumo a Tabela 6.

Tabela 6: Comparação métodos

Simulação	Utilização do cozinheiro (%)	TS (min.)	Tempo do cliente do sistema (min.)
Manual	68,5	16,1	19,25
computacional	60	16,22	18,51
Média	64,25	16,16	18,88

Fonte: Autoria própria.



Sendo assim, observa-se que no cenário de ausência de filas, o operador passa em torno de 25% do seu tempo ocioso, o tempo de serviço é em média 16,16 min e o tempo do cliente no sistema é 18,88 min. Ainda, tanto a formação de filas quanto a ociosidade, comprometem a margem de retorno financeiro de uma organização. Neste caso é possível verificar uma taxa de ociosidade considerável do operador.

Embora exista uma taxa de ociosidade significativa, não é possível reduzir o número de pessoas, uma vez que o processo produtivo dos lanches é constituído por apenas 1 operador. Porém, é possível traçar ações de melhorias por meio das oportunidades identificadas durante a entrevista com os proprietários, coleta de dados e após interpretação dos dados obtidos por meio da simulação.

Vê-se que a hamburgueria possui potencial de crescimento devido à sua estrutura gourmetizada e sua equipe enxuta engajada. Porém, para que o desenvolvimento seja alcançado é necessário a criação de ações. Entre os planos, destaca-se a ideia dos gestores fazerem pesquisa de mercado para identificar tendências de produtos adequados à hamburgueria e, assim, incluir no cardápio objetivando reduzir o tempo ocioso do operador e também o crescimento do faturamento. Além disso, não basta apenas incluir novos produtos, é necessário investir em ações de marketing para atrair novos clientes e aumentar o número de lanches feito diariamente.

Com base nas ações citadas e no cenário pós-pandêmico, é possível que ocorra o aumento da demanda e, como dito, tanto a ociosidade quanto a sobrecarga é prejudicial à saúde financeira de uma organização. Por isso, recomenda-se que esse estudo seja replicado para comparar o antes e depois. Além disso, recomenda-se o acompanhamento dos gestores quanto ao resultado das ações por meio do uso de indicadores, tais como:

- Relação $\text{despesa marketing} / \text{faturamento} = \text{Investimento marketing} / \text{Faturamento}$;
- Crescimento do nível do faturamento = $\text{Faturamento atual} / (\text{Faturamento atual} - \text{período anterior})$;
- Margem bruta de retorno dos novos produtos;
- Média do nível de satisfação dos clientes referente ao tempo de espera;



- Média do nível de satisfação dos clientes referente a qualidade segmentada por produto.

- A parte do controle é essencial para mensurar o retorno das ações, seja ele positivo ou negativo. Em caso da sobrecarga do operador, é necessário que seja realizada a análise da possibilidade de uma nova contratação para verificar a real viabilidade.

5. CONCLUSÃO

A sobrecarga está diretamente relacionada a doenças ocupacionais que prejudicam a qualidade de vida do trabalhador e o processo do trabalho. A ociosidade apesar de não ser nociva a saúde do trabalhador é um fator que contribui para a desmotivação e pode prejudicar a receita da organização, pois o rendimento do funcionário não é proporcional aos seus ganhos. O segundo cenário foi encontrado na hamburgueria e deve ser otimizado.

Por meio das simulações feitas manualmente e no software, obtemos que a taxa de ocupação do cozinheiro é de 60% e 68,5%, respectivamente. Então podemos concluir que existe uma taxa de ociosidade considerável, mas o número de funcionários não pode ser reduzido, pois há apenas 1 cozinheiro.

Desta forma, as ações de melhorias propostas estão relacionadas a atrair mais consumidores para o estabelecimento, a fim de aumentar a ocupação dos funcionários e aumentar a margem de lucro, visto que por meio da simulação isto é possível sem que haja sobrecarga dos colaboradores ou da organização.

Após a pandemia é provável que ocorra o aumento na demanda, principalmente de pedidos para serem consumidos no local. Recomenda-se para trabalhos futuros a reaplicação do método no mesmo estabelecimento após a pandemia, quando os atendimentos presenciais retomarem a normalidade. Recomenda-se também que este estudo seja feito com um período de tempo maior, possibilitando que a coleta de dados seja suficiente para garantir a confiabilidade do estudo.

Este trabalho teve como principal limitação o tempo para sua realização. De acordo com os cálculos, seriam necessários 57 dias de coleta de dados para garantir a



confiabilidade do estudo. Além disso, o trabalho foi realizado durante o período da pandemia de Covid-19, que impactou o funcionamento do estabelecimento estudado.

A aplicação do método contribui para a teoria, uma vez que é realizada uma pesquisa bibliográfica para fundamentar seu uso e sua aplicação é justificada. Contribui também para a prática, pois o estudo serve como exemplificação da aplicação do método e obtenção de resultados através do mesmo

REFERÊNCIAS

ALTIOK, Tayfur; MELAMED, Benjamin. **Simulation Modeling and Analysis with Arena**. Estados Unidos: Elsevier Academic Press, 2007. 440 p

ANDRADE, Eduardo Leopoldino de. **Introdução à pesquisa operacional: método e modelos para análise de decisões**. 5. Rio de Janeiro LTC 2015 1 recurso online ISBN 978-85-216-2967-2.

CARDOSO, Nayane Caroline J.; SILVA, João Ulisses B. da. **Teoria de Filas: Aplicação em um Restaurante Universitário**. 2011. Disponível em: http://arquivo.sbmac.org.br/eventos/cnmac/xxxii_cnmac/pdf/50.pdf. Acesso em: 29 nov. 2020.

CHIESL, Newell. **Developments in Business Simulation & Experiential Exercises: simulation with discrete and continuous mathematical modeling**. SIMULATION WITH DISCRETE AND CONTINUOUS MATHEMATICAL MODELING. 1986. Disponível em: <https://www.tdl.org/journals/>. Acesso em: 22 nov. 2020.

CHUNG, Christopher A.. **SIMULATION MODELING HANDBOOK: a practical approach**. Boca Raton, Florida: Crc Press, 2004. 574 f.

CORREIA, Prof. Anderson Ribeiro. **Introdução à Simulação**. São José dos Campos: Instituto Tecnológico de Aeronáutica, S.l.. 38 slides, color. Disponível em: http://www2.ita.br/~correia/mb_761.html. Acesso em: 22 nov. 2020.

GOULD, Harvey; TOBOCHNIK, Jan; CHRISTIAN, Wolfgang. **An Introduction to Computer Simulation Methods Applications to Physical System**. 3. ed. S.l: Addison-Wesley, 2016. 785 p.

LAW, Averill M.; KELTON, W. David. **SIMULATION MODELING & ANALYSIS**. 2. ed. Singapura: McGraw Hill International, 1991. 749 p. Disponível em: <https://fac.ksu.edu.sa/>. Acesso em: 22 nov. 2020.

Lemos Duarte, Sérgio, Ribeiro Pinto, Kleber Carlos e Lemes, Sirlei **INTEGRAÇÃO DA TEORIA DAS FILAS AO TIME-DRIVEN ABC MODEL: UMA ANÁLISE DA CAPACIDADE**



OCIOSA. Enfoque: Reflexão Contábil. 2009;28(1):40-53.[fecha de Consulta 23 de Noviembre de 2020]. ISSN: 1517-9087. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3071/307124251003.pdf>> . Acesso em 23 nov. 2020.

MARTINS, E. (2010). Contabilidade de custos. São Paulo: Atlas.

MARTINS, H. S.; LOBATO, B. C.; SANTOS, I. G.; MELO, A. N.; RODRIGUES, S. D. Aplicação da teoria das filas para uma avaliação de desempenho de uma agência dos Correios de Abaetetuba. XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Joinville, SC. 2017. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_243_409_31187.pdf>. Acesso em 22 nov. 2020.

MODELAGEM e Simulação - Aula 02 -Tipos de sistema e modelos de simulação. Direção de Anibal Tavares de Azevedo. São Paulo: Univesp, 2017. (25 min.), son., color. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=cFhWkRY7FO4>. Acesso em: 22 nov. 2020.

MORAES, F.G.; SILVA, G. F.; REZENDE, T. A. **Introdução à teoria das filas**. Universidade Federal do Mato Grosso. Cuiabá, MT. 2011. Disponível em: <<https://www.sbm.org.br/docs/coloquios/CO-2.06.pdf>>. Acesso em 23 nov. 2020.

MOREIRA, D. A. Pesquisa Operacional – Curso Introductório. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

NASCIMENTO, Crysleine Cinthia Carvalho *et al.* **ANÁLISE DE SIMULAÇÃO DE SISTEMAS APLICADA NO SETOR DE FAST FOOD NA CIDADE DE MOSSORÓ - RN**. 2017. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_238_382_34001.pdf. Acesso em: 29 nov. 2020.

NEGREIROS, Raquel Ferreira de; CARLOS, Cibelle dos Santos; SENA, David Custodio de. **FILAS NO ATENDIMENTO DE UMA CANTINA - ANÁLISE POR MEIO DE SIMULAÇÃO NO SOFTWARE SIMPY**. 2013. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_177_012_22951.pdf. Acesso em: 29 nov. 2020.

OLIVEIRA, L. M. de, PEREZ JUNIOR, J. H. (2005). Contabilidade de custos para não contadores. São Paulo: Atlas.

PRADO, D. S. Teoria das Filas e da Simulação. 4 ed. Nova Lima: INDG, 2009.

SANTOS NETO, Professor João Batista Sarmiento dos. **Conceitos e terminologias (parte 3)**. Campo Grande, S.I.. 35 slides, color.



SOUZA, Gabriela Netto; DIAS, Lívia Cristina Rocha. **SIMULAÇÃO DE OPERAÇÃO EM SERVIÇO: CASO DE UMA HAMBURGUERIA ARTESANAL**. 2017. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/7631/1/GABRIELA%20NETTO%20SOUZA%20-%20LIVIA%20CRISTINA%20ROCHA%20DIAS.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2020.

SHINGO, S. O sistema toyota de produção [recurso eletrônico]: o ponto de vista da engenharia de produção; tradução Eduardo Schaan. Porto Alegre: Bookman, 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=3-omDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=shingo&ots=h_onCikcVo&sig=c2gVlgZfsI_wMAr_yV2EjizlhOU&redir_esc=y#v=onepage&q=shingo&f=false>. Acesso em 26 nov. 2020.

United States Department of Defense (Under Secretary of Defense for Acquisition and Sustainment). **DoD Modeling and Simulation (M&S) Verification, Validation, and Accreditation (VV&A): INSTRUCTION NUMBER 5000.61**. 2003. Disponível em: https://www.public.navy.mil/cotf/OTD/DoDI_MS_VVA_5000.61.pdf. Acesso em: 21 nov. 2020

WEST, Matthew. **Developing High Quality Data Models**. 2. ed. Londres, Reino Unido: Epistle, Shell International Limited, 2003. 56 p. 62 f.

ZONATTO, V. C. S.; STORCH, L. A.; SILVEIRA-MARTINS, E.; BARTZ, D. **Gestão da Qualidade e Desperdícios: Uma abordagem sobre o tempo produtivo perdido**. Abcustos, São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, v. 10, n. 3, p. 26-55, set./dez. 2015 ISSN 1980-4814. Disponível em: <<file:///C:/Users/deise/Downloads/307-2711-1-PB.pdf>>. Acesso em 26 nov. 2020.



ANEXO A

Tabela 7: Tempos coletados

Pedido	Hora do pedido	Início Preparação	Fim Preparação	Hora Entrega
1	18:53	18:54	19:12	19:13
2	19:04	19:07	19:19	19:20
3	19:14	19:15	19:32	19:36
4	19:15	19:15	19:42	19:43
5	19:17	19:18	19:36	19:43
6	19:22	19:23	19:31	19:43
7	19:24	19:25	19:38	19:43
8	19:25	19:25	19:39	19:43
9	19:46	19:47	20:02	20:03
10	20:03	20:04	20:20	20:20
11	20:22	20:23	20:40	20:40
12	20:50	20:52	21:07	21:08
13	20:51	20:52	21:07	21:09
14	21:03	21:04	21:21	21:22
15	21:27	21:27	21:54	21:55
16	21:38	21:38	21:55	21:57
17	21:43	21:44	21:55	21:55
18	22:20	22:21	22:40	22:41
19	22:21	22:21	22:40	22:41
20	22:35	22:36	22:43	22:44

Fonte: Autoria própria.



A MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SEAPI – SECRETARIA DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E IRRIGAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL (RS)

DOI: 10.51859/ampla.aet474.1121-13

Jorge Felipe da Rosa Machado ¹
Douglas Paulesky Juliani ²
João Artur de Souza ³
Sabrina Bleicher²

¹ Especialista em Gestão Pública na Educação Profissional. Servidor da Secretaria de Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Regional - SEAPI

² Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Professor no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Pós-Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC)

³ Doutor em Engenharia da Produção (UFSC). Professor na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de apresentar uma análise de como a gestão do conhecimento (GC) está inserida no ambiente organizacional da SEAPI-RS, identificando o nível de maturidade da GC na instituição. Com base no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), realizou-se uma coleta de dados junto aos colaboradores da referida instituição, com uma abordagem quantitativa por meio de questionário. Constatou-se, a partir da pontuação atingida, que a GC é incipiente na empresa estudada, enquadrando-se no nível de maturidade "iniciação". Tais resultados indicam a necessidade de desenvolver a GC na SEAPI-RS a fim de potencializar a performance da organização.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Maturidade em Gestão do Conhecimento. Agronegócio. Modelo de Gestão.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) tem como foco a conversão de conhecimento individual em conhecimento organizacional e vice-versa, facilitando a criação, o acesso e a reutilização do conhecimento, utilizando alguma tecnologia, para subsidiar a tomada de decisão.

Para que a Gestão do Conhecimento possa ser compreendida com mais profundidade e aplicada pelas organizações, não basta considerar o conhecimento

como um importante ativo no processo de tomada de decisão. Os modelos de GC podem ajudar nessa tarefa, uma vez que, ao saber qual o seu estágio de maturidade em relação à GC, as empresas podem identificar oportunidades de melhoria bem como trabalhar seus pontos fracos e, com isso, garantir que os processos de GC estarão sempre evoluindo (AUGUSTO, 2012; KURIAKOSE et al., 2010; PEE; KANKANHALLI, 2009; OLIVEIRA et al., 2011).

Serenko et al. (2014) descreve 4 razões importantes para a utilização de modelos de maturidade para a GC. Em primeiro lugar, implementar iniciativas de GC de forma estruturada e sistemática, a fim de medir com continuidade os processos organizacionais. Em segundo lugar, facilitar a governança de GC utilizando os modelos de maturidade como ferramentas eficientes. Em terceiro e quarto lugar, facilitar o planejamento a curto e longo prazo, bem como identificar barreiras que possam atrapalhar a implementação.

Os modelos de maturidade descrevem uma evolução de iniciativas de GC organizacionais ao longo do tempo (SERENKO ET AL, 2014). Dewah e Mutula (2014) defendem a ideia de que os desafios para a Gestão do Conhecimento em organizações do setor público giram em torno da compreensão limitada dos benefícios da GC, falta de conhecimento ou habilidade com o recurso conhecimento, inexistência de incentivos ou recompensas para compartilhar conhecimento, ausência de tecnologia apropriada, compromisso limitado da alta administração e falta de modelos apropriados para lidar com a rotatividade de pessoal.

Considerando a relevância do desenvolvimento da GC nas organizações públicas e os fatores supracitados, essa pesquisa busca elucidar a seguinte pergunta: qual a maturidade da GC na SEAPI-RS? Tem-se, portanto, como objetivo central, identificar o nível de presença da GC na SEAPI-RS com base em um modelo de maturidade em GC.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As Organizações Públicas têm as mesmas características de outras organizações, no entanto, apresentam como particularidade objetivos fixados por uma autoridade externa a sua administração, seu mandato vem do governo e tem por finalidade prestar



serviços que gerem maior eficiência da máquina pública e melhor atendimento para a sociedade (PIRES; MACEDO, 2006).

Os métodos de implantação e mensuração da GC nas empresas estão diretamente ligados aos seus resultados, porque mensurar a GC pode ser uma ferramenta de controle e melhoria do desempenho organizacional e, também, pode permitir um alinhamento das ações da GC às estratégias da organização. A GC pode ser avaliada a partir de duas dimensões que são: os indicadores de GC; e os níveis de maturidade em GC. Essas duas dimensões são complementares e, quando utilizadas em conjunto, podem aumentar a capacidade da empresa em gerenciar o seu conhecimento. Entretanto, existem muitas dificuldades para definição de métricas para o conhecimento, principalmente por se tratar de um bem intangível (GONÇALO; JUNGES; BORGES, 2010).

A próxima seção discorre-se acerca do construto central desta pesquisa, os Modelos de Maturidade em Gestão do Conhecimento.

2.1. MODELOS DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

As boas práticas de GC contribuem no caminho para alcançar a maturidade, descrevendo estágios identificáveis em processos e desempenho dos negócios. (JUMO, 2011).

Ehms e Langen (2002) propõem o desenvolvimento de modelos de avaliação da maturidade da aplicação de métodos de GC que: permitam uma avaliação holística das atividades de GC de uma organização, cobrindo as áreas-chave da GC; derivam de medidas adequadas ao desenvolvimento do estado atual da GC, e, portanto, demonstram o ponto de partida mais adequado antes de um projeto de GC ter início; suportem o desenvolvimento da organização a partir dos projetos de GC. Ainda, enquanto requisitos adicionais o modelo precisa: prover resultados qualitativos e quantitativos, levando em conta as diferentes visões dos participantes dos projetos de GC; ser aplicado em qualquer organização clássica ou virtual e, ainda, em unidades ou sistemas de GC; ser estruturado e sistematizado para assegurar transparência e confiabilidade no procedimento; ter uma estrutura subjacente e compreensível e, ainda permitir referências a conceitos de gestão ou modelos comprovados.



De maneira a promover a prática da gestão do conhecimento como um modelo de gestão, Paulzen e Perc (2002) descrevem que os modelos de maturidade foram gradualmente introduzidos nesse campo para tornar claro como os fatores críticos de sucesso para sua implantação podem ser definidos, gerenciados, controlados e mantidos. Os modelos de maturidade são essenciais para acessar as capacidades organizacionais e para ajudar a implantar as mudanças que são necessárias para melhorar a estrutura da organização (JIA et al., 2011). Dessa maneira, o nível de maturidade é um indicativo da sofisticação, da estabilidade e da frequência com que práticas, técnicas e procedimentos padrão, relacionados a uma área específica, são adotados (JUCÁ JR, AMARAL, 106 2005).

Atualmente, existem diversos modelos de maturidade para gestão de conhecimento, que seguem, em geral, os princípios dos modelos de gestão da qualidade (COSTA et al., 2011; ISHIHARA, 2012). Dentre eles, destacam-se: Siemens' KMMM (Knowledge Management Maturity Model); Infosys' KMMM (Knowledge Management Maturity Model); KPQM (Knowledge Process Quality Model); KMCA (Knowledge Management Capability Assessment); APO (Asian Productivity Organization); e Modelo MGCAPB (BATISTA, 2012).

O modelo de GC para a administração pública brasileira foi desenvolvido com base no APO. Ele possui cinco níveis de maturidade com relação à pontuação alcançada, sendo nível I – Reação (42 a 83 pontos), nível II – Iniciação (84 a 125 pontos), nível III – Introdução (expansão) (126 a 146 pontos), nível IV – Refinamento (147 a 188 pontos) e nível V – Maturidade (189 a 210 pontos) (BATISTA, 2012). Helou (2015) destaca que as situações descritas em cada um desses níveis e suas respectivas características estão diretamente relacionadas com a condição de incidência dos critérios (liderança, tecnologia, pessoas, processos, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados da GC) e revelam o estado da organização em relação aos processos de GC; sendo que deste arcabouço de elementos e etapas, a aprendizagem e inovação constituem em resultados imediatos; e resultados finais da organização pública.

Os fatores essenciais que determinam o sucesso ou o fracasso da introdução de um modelo de gestão do conhecimento nas organizações estão fundadas na aplicação eficiente do modelo, na análise dos resultados e aplicação de mudanças para melhorias.



3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa tem natureza aplicada com abordagem quantitativa. Quanto aos objetivos, é descritiva pois apresenta uma análise da GC em uma organização. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se o questionário de avaliação da maturidade em GC integrante do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) de Batista (2012) que foi adaptado de APO (2009).

O questionário foi aplicado aos servidores da SEAPI-RS. A organização pública estudada atua no setor de defesa agropecuária do estado do Rio Grande do Sul. A escolha da organização se deu ao fato do pesquisador ser servidor da instituição, além de se tratar de uma entidade pública e impactar diretamente na agropecuária do RS. O questionário inserido no *Google Forms* foi enviado por meio de um convite via e-mail para todos os funcionários da SEAPI-RS. O convite continha um texto de apresentação da pesquisa e o link de acesso ao questionário.

Responderam o formulário de pesquisa 120 colaboradores de cargos e unidades diferentes da instituição investigada que possui em torno de 1500 colaboradores. Condiçãoou-se a participação mediante possuir no mínimo de seis meses de atuação na organização, e ao preenchimento/assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido.

Para a coleta de dados utilizou-se o Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, concebido por Batista (2012). O referido questionário possui 42 assertivas (questões) agrupadas em sete critérios de avaliação da GC na organização pública, a saber, liderança, processo, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados da GC, com cinco afirmativas cada um, sendo que para cada uma delas o respondente teve as seguintes opções: muito mal ou não realizadas(1), mal realizadas (2), realizadas adequadamente(3), bem realizadas(4) e muito bem realizadas(5), opções estas baseadas na escala Likert.

A análise dos dados baseou-se no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) o qual estabelece níveis de maturidade e suas respectivas faixas de pontuação. O score é contabilizado a partir da soma da média das respostas para cada pergunta (escala de 0 a 5), onde zero indica que a ação não está

sendo realizada, passando por um nível intermediário e chegando ao nível máximo de 5, representando que a ação é muito bem executada. A pontuação máxima do referido modelo pode atingir até 210 pontos.

O instrumento de coleta de dados foi submetido a apreciação e teve sua aplicação aprovada junto a setor responsável da organização investigada. Trata-se de um formulário online que se iniciava somente após a confirmação de ciência do termo de consentimento livre e esclarecido acerca das questões éticas envolvidas na pesquisa.

Os respondentes estavam lotados em unidades presentes em diversos municípios do estado de RS, cujos cargos e respectivos quantitativos são: Agente Administrativo (15), Analista Agropecuário (6), Analista Administrador (4), Chefe de Divisão (2), Engenheiro Agrônomo (1), Médico Veterinário (52), Pesquisador (12), Técnico Agrícola (27), Zootecnista (1).

4. RESULTADOS

4.1. NÍVEL DE MATURIDADE EM GC NA SEAPI-RS

Após a aplicação do questionário a partir das respostas das 42 questões, nos sete critérios (Liderança em GC, Processos, Pessoas, Tecnologia, Processos de conhecimento, Aprendizagem e Inovação da GC), obteve-se 90 pontos em um máximo de 210 pontos. Esse parâmetro confere o alcance do nível de “iniciação”, onde a organização começa a perceber a necessidade de gerenciar o conhecimento. Podemos compreender como gerenciar o nível de necessidade por parte de alguns gestores, nos diversos níveis hierárquicos da empresa estudada e o potencial para a utilização de ferramentas de TI de suporte existentes ainda pouco exploradas. Neste nível, não temos boa aplicabilidade da conduta da Gestão do Conhecimento, nem mesmo a organização tem suas competências bem definidas e o conhecimento bem distribuído entre os colaboradores.

Obteve-se um escore específico referente a média das questões para cada critério, onde a pontuação das respostas foi tabulada tendo-se encontrado referência para a pontuação total. Nas seções seguintes é oferecida uma análise por critério de maturidade em GC.

4.1.1. LIDERANÇA

O critério liderança está relacionado a materialização/formalização do suporte à GC presentes nas normas/regimentos, objetivos estratégicos, estrutura física e organograma, recursos financeiros e políticas de proteção da informação e do conhecimento na instituição.

Os respondentes avaliaram este critério como sendo muito mal realizadas ou não realizadas a mal realizadas, itens 1 e 2 respectivamente da escala dos cinco itens de resposta estabelecida para o questionário. A Tabela 2 mostra uma variação no nível de maturidade estando entre 1,73 (conhecimento e inovação) e 2,21 (política de proteção da informação). Isso mostra uma deficiência quanto a liderança, que deveria estar entre 3 e 4 para agir com adequada eficácia.

Tabela 1 – Resultados dos critérios de Liderança

Critério: Liderança	Pontuação
1. A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de G fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização	1,95
2. Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC(exemplos: criação de uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; e redes de conhecimento).	2,0
3. Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	1,78
4. A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	2,21
5. A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades	1,98
6. A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	1,73
Média	1,94

Fonte: Autoria Própria.

4.1.2. PROCESSOS

O critério Processos serve de base para que as decisões da organização sejam tomadas corretamente, realizando-se por meio dos seguintes passos: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle.

Identificamos, através da média, que o critério Processos obteve 2,12, indicando aproximadamente 50% do valor máximo. Então, estas ações estão “mal realizadas” a “realizadas adequadamente” conforme mostra a tabela 3.

Tabela 2 – Resultados dos critérios processos

Critério: Processos	Pontuação
7. A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	2,10
8. A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	2,10
9. Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	2,10
10. A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	2,28
11. A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	2,19
12. A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	1,96
Média	2.12

Fonte: Autoria própria.



4.1.3. PESSOAS

No critério Pessoas encontramos uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

Na tabela 4, a média está em 1,70, com a máxima pontuação de 2,02 e menor pontuação de 1,38. Esses números indicam que as ações referentes ao critério Pessoas são “muito mal” ou “mal realizadas”, na avaliação dos participantes.

Tabela 3. Resultados dos critérios pessoas

Critério: Pessoas	Pontuação
13. Os programas de capacitação existentes ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do Servidor da SEAPI-RS, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	2,02
14. A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos Servidores.	1,81
15. A organização tem processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria.	1,38
16. A organização conta com banco de competências dos seus servidores	1,53
17. A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados.	1,42
18. A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos(exemplos: grupos de trabalho, comissões,círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes inter-funcionais, equipes interdepartamentais) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	2,02
Média	1,70

Fonte: A autoria própria.

4.1.4. TECNOLOGIA

Diante das respostas da tabela 5, podemos avaliar que as ações na Tecnologia estão sendo “realizadas” a “bem realizadas”, inclinadas para “realizar adequadamente”, estando próximo de 4.

Tabela 4. Resultados dos critérios tecnologia

Critério: Tecnologia	Pontuação
19. A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (internet, intranet e sítio na web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	2,62
20. A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização	2,42
21. Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.	3,50
22. Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	3,67
23. As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas Regularmente.	5,87
24. A intranet é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	2,71
Média	3,46

Fonte: Autoria própria.

4.1.5. PROCESSOS DE CONHECIMENTO

O critério Processos de Conhecimento baseia-se na criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento de forma a ter uma identificação sistemática. Procura-se ainda reter o conhecimento na instituição para os colaboradores que estão ativos.

Neste critério os respondentes indicaram uma média de 1,93 correspondendo a serem “muito mal realizadas” ou “não realizadas” e “mal realizadas”.

Tabela 5. Resultados dos critérios processos de conhecimento

Critério: Processos de Conhecimento	Pontuação
25. A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	2,23
26. A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	1,93
27. O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	1,99



28. O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	1,94
29. A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante "reinventar da roda" e retrabalho.	1,76
30. As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	1,71
Média	1,93

Fonte: Autoria própria.

4.1.6. APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

O critério Aprendizagem e Inovação aposta na formação de equipes inter-funcionais para resolver problemas ou lidar com situações de risco, incentivando a trabalhar com todos compartilhando a informação.

Destaca-se na avaliação dos respondentes os itens 34, 35 e 36 apenas com pontuação superior a média que é de 2,01. Compreende-se então que são “mal realizadas” ou “não realizadas” na média.

Tabela 6. Resultados dos critérios Aprendizagem e inovação

Critério: Aprendizagem e Inovação	Pontuação
31. A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	1,78
32. A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	1,87
33. Equipes inter-funcionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	1,98
34. As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	2,06
35. As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos	2,19
36. As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	2,20
Média	2,01

Fonte: Autoria própria.

4.1.7. RESULTADOS DA GC

O critério Resultados da GC está relacionado com o histórico de sucesso ou não, da organização, na implementação da GC, bem como a observação sobre o desempenho sobre as iniciativas e os resultados obtidos.

Observando os resultados da tabela 8, constata-se que praticamente todas as assertivas tiveram pontuação abaixo de 1,83 indicando ações “mal realizadas” ou “não realizadas”. Com estes dados fica explícito a baixa formalização de iniciativas em gestão do conhecimento pelos profissionais de gestão da SEAPI-RS.

Tabela 7. Resultados dos critérios resultados da GC

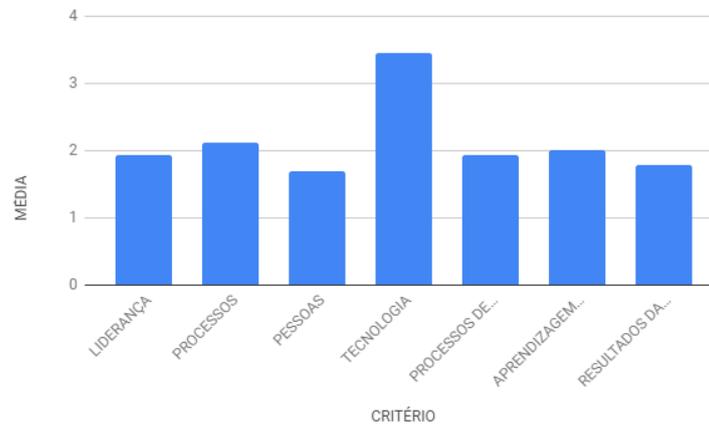
Critério: Resultados da GC	Pontuação
37. A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	1,78
38. São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	1,74
39. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC - os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	1,79
40. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC - os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	1,83
41. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC - os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	1,79
42. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC - os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	1,81
Média	1,79

Fonte: Autoria própria.

Os dados coletados revelaram, conforme Tabela 5 e o Gráfico 1, que o critério Tecnologia teve a maior pontuação em comparação a média dos demais critérios, alcançando 21 pontos. Isso indica que os respondentes têm em sua maioria, acesso a ao site e intranet com atualização regular das informações. Mostra também que as chefias diretas estão dispostas a usarem ferramentas modernas com formas de aprendizagem

inovadoras, além de ferramentas que já fazem parte do dia a dia da instituição compreendendo o uso eficiente do e-mail.

Gráfico 1 - Média entre critérios de Maturidade na GC da SEAPI-RS



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Já o critério Pessoas atingiu a pior pontuação com 10 pontos (tabela 5), seguido do critério Resultados da GC com média de 1,79 conforme tabela 7. Partindo destes resultados, pode-se inferir que os respondentes acreditam que a gestão de pessoas está sendo “muito mal realizada” ou “mal realizada” na SEAPI-RS em relação a GC. Sugere-se que a instituição não dissemina um plano ou modelo de GC para novos servidores, não traz treinamentos eficientes e nem conta com um banco de competências dos seus servidores. Mostra-se importante investir na formação dos servidores da SEAPI, considerando as competências e o perfil de cada colaborador, deste modo, contribuir para a aplicação do modelo de GC e conseqüente incremento nos resultados da organização.

Com os dados apresentados na pesquisa, podemos observar conforme Jumo (2011) afirma, que o modelo de maturidade descreve estágios identificáveis no caminho para alcançar a maturidade em gestão do conhecimento e ampliar as suas perspectivas. Para tanto, é imprescindível adotar boas estratégias para implementação da GC na instituição. O modelo de GC construído por Batista (2012) descreve elementos essenciais que facilitam o planejamento e a implementação da GC não se limitando a instituição pesquisa e aplicáveis a outras organizações. Na instituição investigada, a SEAPI-RS, nota-se que a GC está incipiente e pode ser muito explorada para potencializar



a performance organizacional, já que grande parte dos critérios ainda encontra-se em nível de iniciação com base no modelo referência deste estudo. Este cenário relatado pode ser verificado em outras organizações, sugerindo, portanto, oportunidades de adaptação do instrumento de coleta de dados a outros contextos na esfera pública.

Segundo Batista (2012) são considerados pontos críticos de sucesso na GC existir interação entre pessoas, uso da tecnologia, liderança e realização de processos. Diante dos resultados obtidos na organização investigada, percebemos a falta de sincronia entre os setores citados, tendo o uso da tecnologia com melhor avaliação pelos colaboradores, seguido de outros critérios com níveis muito baixos de implementação. Nota-se que esse conjunto de informações obtidas a partir do modelo de maturidade aplicado, indica um diagnóstico relevante que pode ser explorado para aprimorar a gestão do conhecimento em demais entidades públicas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que a instituição pesquisada atingiu 92 pontos no grau de maturidade em gestão do conhecimento, correspondendo a um índice de iniciação, já que a pontuação máxima desta pesquisa é de 210 pontos de acordo com o modelo adotado. Diante dos resultados coletados a partir das respostas dos servidores/colaboradores da SEAPI-RS, constata-se a necessidade de desenvolver ações para aprimorar a gestão do conhecimento organizacional.

Identificaram-se pontos fortes na instituição, tais como possuir um sistema próprio para mitigar situações críticas ou eventos imprevistos, garantindo a continuidade das operações. Além disso, se mostra positivamente avaliada quanto o acesso dos operantes a tecnologia e suas tendências. Entretanto, podemos também perceber deficiências que acabam dificultando o processo de maturidade da GC, tais como falta de formalização das iniciativas de GC, falta de recursos, o baixo grau de compartilhamento e criação de conhecimento e inovação. Notamos também a escassez de treinamento e capacitação dos servidores para a melhoria do desempenho dos mesmos e da instituição, bem como a falta de autonomia entre as lideranças, o que acaba contribuindo negativamente no desempenho da organização. Quando inserimos este modelo de GC na instituição de forma correta, objetivamos principalmente o

compartilhamento do conhecimento, colaboração e abertura das chefias intermediárias para novas e promissoras estratégias de gestão e compreensão dos colaboradores sobre os resultados para possíveis mudanças e quebras de paradigmas na estrutura da SEAPI-RS.

Espera-se que a aplicação do questionário, incluindo seus itens e critérios, tenha contribuído para sensibilizar os colaboradores da SEAPI acerca da extensão da GC e a relevância de se buscar o amadurecimento deste campo/frente de ação na empresa investigada. Neste sentido, a realização deste tipo de inquérito pode contribuir na introdução de programas de Gestão do Conhecimento nas organizações.

Os resultados apresentados nesta pesquisa não se limitam a organização investigada, já que, a partir da realidade analisada, o compêndio detalhado de critérios e fatores do MGCAPB pode ser um diagnóstico de caráter estratégico determinante para que demais organizações possam identificar e alavancar a GC em seus contextos, tal como disponível na literatura, casos de aplicação do referido modelo em outras instituições públicas. Destaca-se o fato de ter sido possível reconhecer de modo bem específico os pontos fortes e necessidades de melhoria de cada setor e ou funções administrativas nas organizações estudadas. Os aspectos supracitados revelam, de modo sistemático, quais espaços organizacionais demandam maiores investimentos para incremento do nível de maturidade de GC.

REFERÊNCIAS

- AUGUSTO, Rafael. **Knowledge management maturity model the case study of a portuguese technology enterprise**. 2012. 44 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Corporativa) - ISEG - School of Economics and Management, Lisboa, 2012.
- BATISTA, F. F. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: **Ipea**, 2012.
- COSTA, Cleyverson P.; MOURA, Hermano P. de; LUNA, Alexandre J. H. de O. Modelos de maturidade de gestão do conhecimento: uma análise comparativa. **Knowledge Creation Diffusion Utilization**, p.1-8, 2009.
- DEWAH, Peterson; MUTULA, Stephen M. Knowledge retention strategies in public sector organizations: Current status in sub-Saharan Africa. **Information Development**, v. 32, n. 3, p. 362-376, 2016.



- GONÇALO, C. R.; JUNGES, F. M.; BORGES, M. L. Avaliação da gestão do conhecimento: modelos de mensuração. **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 30., São Carlos.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HELOU, A. R. H. A. **Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. 2015. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina.
- ISHIHARA, Caio. **Modelos de maturidade para gestão do conhecimento: aplicação em uma consultoria estratégica**. 2012. 107 f. Trabalho de Formatura. Departamento de Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- JIA, G.; CHEN, Y.; XUE, X.; CHEN, J.; CAO, J.; TANG, K. Program management organization maturity integrated model for mega construction programs in China. **International Journal of Project Management**, 29 (7), pp. 834-845. Cited 5 times. 2011
- KURIAKOSE, K.K. et al. Knowledge management maturity models: a morphological analysis. **Journal of Knowledge Management Practice**, Kalpakkam, v. 11, n. 3, p. 1-10, 2010.
- OLIVEIRA, Mírian et al. Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM3. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Rio de Janeiro, p. 11-24, 2011.
- PEE, L. G.; KANKANHALLI, Atreyi. A model of organizational knowledge management maturity based on people, process, and technology. **Journal of Information & Knowledge Management**, United Kingdom, v. 8, n. 2, p. 79-99, 2009.
- PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP** Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81- 105, 2006.
- SERENKO, A.; BONTIS, N.; HULL, E. An application of the knowledge management maturity model: The case of credit unions. In: **AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS**, 20th., AMCIS, 2014, Savannah, GA. Association for Information Systems.



AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS GERENCIAIS DA PREFEITURA DE LUIS GOMES/RN À LUZ DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

DOI: 10.51859/amplla.aet474.1121-14

João Clécio de Sousa Holanda ¹
Edivaldo Rabelo de Menezes ²

¹ Graduado em Administração. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN

² Professor do Departamento de Administração. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN.

RESUMO

Sabendo-se que as organizações públicas têm como função a prestação de serviços aos cidadãos e que a qualidade deve ser entendida como parâmetro para o alcance da excelência, a adoção de métodos e instrumentos eficientes, como o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), favorece o alcance de padrões elevados de desempenho e qualidade. Nesse viés, este estudo tem como objetivo avaliar os processos gerenciais da Prefeitura Municipal de Luís Gomes/RN tendo como parâmetro o MEGP. O método utilizado é o estudo de caso, de natureza aplicada e abordagem quantitativa, sendo classificado quanto aos fins como exploratório e descritivo e aos meios como bibliográfico. O instrumento de coleta de dados consiste num questionário adaptado ao instrumento de autoavaliação da gestão pública (IAGP), aplicado a um universo censitário de oito secretários, com tratamento e análise estatística dos dados apresentados. Assim, obteve-se um resultado de alinhamento de 75,79%, tendo o critério estratégia e planos com proximidade de 80,45% aos requisitos do modelo e público alvo com um menor atendimento, com 68%. Nota-se que o modelo permite visualizar o comportamento da organização, contribuindo para identificar oportunidades de melhorias nos processos gerenciais e adotar ações estratégicas eficientes que condicionem à prestação de serviços de qualidade aos cidadãos.

Palavras-chave: Excelência na Gestão Pública. Gspública. MEGP.

1. INTRODUÇÃO

No panorama atual, existe uma preocupação quanto à oferta de serviços de qualidade nas organizações públicas, tornando-se um grande desafio devido à necessidade de adotar mudanças para melhorar a sua estrutura e as práticas de gestão, visando o alcance da excelência. Dessa forma, Silva et al. (2016) ressalta a importância da qualidade no setor público, para que, através de um sistema de gestão e um bom



planejamento estratégico, a organização possa atender às expectativas dos cidadãos e/ou usuários acerca dos direitos referentes ao setor público.

A excelência da gestão pública implica em adotar métodos e instrumentos de gestão adequados, eficazes e eficientes, que favoreçam o alcance de padrões elevados de desempenho e de qualidade. Em decorrência disso, surgiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, como resposta do governo brasileiro à necessidade de aplicar uma gestão da qualidade no serviço público (BRASIL, 2014).

O programa Gespública é baseado em modelos de padrão internacional, partindo-se da premissa de que a administração pública deve ser excelente sem deixar de considerar sua natureza pública. A partir disso, surge o MEGP, utilizado principalmente na análise da gestão, seguindo critérios estabelecidos e concebido como um instrumento capaz de traduzir o caminho da excelência na gestão, em que sua adoção tem como propósito entender, respeitar e considerar os princípios caracterizadores do aspecto público das organizações, sem prejuízo no entendimento da necessidade que haja excelência e eficiência na administração pública (OLIVEIRA, 2009; FERREIRA, 2009).

Na implementação desse modelo, surgem alguns desafios, tais como reorientar as estruturas executivas para a atuação voltada aos resultados e promover a inclusão social e a participação da população na vida pública e nos processos decisórios do governo (BRASIL, 2014). Pensando nisso, este estudo buscou responder a seguinte pergunta: Como os processos gerenciais da Prefeitura Municipal de Luís Gomes/RN estão alinhados aos procedimentos definidos pelo MEGP?

O município de Luís Gomes está localizado no interior do Rio Grande do Norte, na região oeste do estado e tem uma população de 9.610 mil habitantes, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do ano de 2010. Emancipado no dia 05 de julho de 1890, através da lei de criação nº 31, o município se rege por sua lei orgânica, promulgada em 1990, e tem o poder executivo representado pelo prefeito, vice-prefeito e gabinete de secretários.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho consiste em avaliar os processos gerenciais da Prefeitura Municipal de Luís Gomes/RN tendo como parâmetro o Modelo de Excelência em Gestão Pública. Mediante a importância da prestação de serviços



públicos aos cidadãos e que a sua qualidade deve ser considerada como parâmetro para a obtenção da excelência na gestão, a pesquisa se justifica pelo fato de possibilitar ao município em questão avaliar a gestão pública, para a identificação de suas principais práticas gerenciais, alinhados aos resultados obtidos, possibilitando a adoção de estratégias voltadas à implantação de melhorias que direcionem ao processo de excelência na gestão.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO – O GESPÚBLICA

No ano de 2005, o Governo Federal instituiu por meio do Decreto nº 5378, de 23/02/2005 o Gespública, unificando o Programa de Qualidade ao Programa Nacional de Desburocratização, com foco na gestão por resultados orientados ao cidadão. Esse marco caracteriza a evolução da concepção inicial do programa, evidenciando a sua filosofia e as estratégias do programa (FERREIRA, 2012).

O Gespública é uma “política pública formulada para a gestão, porque está alicerçada em um modelo de gestão pública singular que incorpora à dimensão técnica, própria administração, a dimensão social, até então, restrita à dimensão política” (BRASIL, 2007, p. 8). Para Carneiro (2010) este modelo segue valores que orientam e instrumentalizam a gestão pública para o cumprimento do seu papel de promover o bem-estar na sociedade.

De acordo com Pereira *et al.* (2012), esse programa tem como finalidade reduzir a burocratização, sendo transparente e participativo com os seus usuários, visando o alcance da excelência, adequando-se à realidade das organizações públicas que são livres de concorrência, com intensa burocratização, buscando resultados direcionados à sociedade. O intuito do Gespública é contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, incentivando as organizações públicas para adoção de um modelo de excelência em gestão (ALENCAR; FONSECA, 2016).





2.2. MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA – MEGP

A compreensão de que o maior desafio do setor público é de natureza gerencial, impulsionou a busca por um novo modelo de gestão pública focado em resultados e voltado no cidadão, com intuito de orientar as organizações públicas na transformação gerencial e permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras, e até mesmo com o setor privado (BRASIL, 2007).

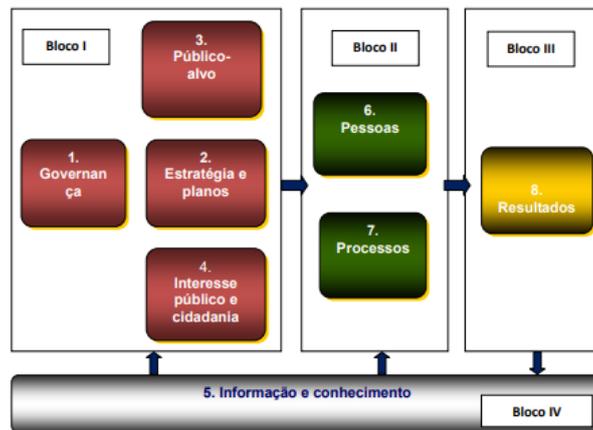
Dessa forma, o MEGP pode ser entendido como:

A representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. É constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão (BRASIL, 2007, p. 10).

Esse modelo tem como base os cinco princípios da administração pública, contidos no Art. 37 da Constituição Federal de 1988: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e deve estar alicerçado aos treze fundamentos da gestão da excelência contemporânea. Segundo o documento de referência do Gespública esses fundamentos “são conceitos que definem o entendimento contemporâneo de uma gestão de excelência na administração pública e que, orientados pelos princípios constitucionais, compõem a estrutura de sustentação do MEGP” (BRASIL, 2007, p. 11).

O MEGP é constituído por oito partes integradas – critérios, as quais se encontram sintetizadas dentro de quatro blocos: planejamento, execução, controle e avaliação, que orientam à prática de excelência em gestão com a finalidade de promover organizações públicas a elevados padrões de desempenho e qualidade em gestão, conforme é apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Representação do MEGP



Fonte: BRASIL (2014).

De acordo com o MEGP, o caminho para promover avanços na gestão se encontra no processo de melhoria contínua, que vai desde a autoavaliação, passa pela elaboração e validação do plano de melhoria da gestão até a implantação e monitoramento das mudanças nas práticas gerenciais caracterizando-se, assim, por um ciclo contínuo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo pode ser postulado como de natureza aplicada e abordagem quantitativa (PRODANOV; FREITAS, 2013). Para classificação da pesquisa, Gil (2002) e Vergara (2014) afirmam que pode ser caracterizada, quanto aos fins, como descritiva e exploratória e, quanto aos meios, como pesquisa bibliográfica. Para Yin (2001) esse tipo de estudo se define como um estudo de caso.

O lócus desse estudo foi a Prefeitura Municipal de Luís Gomes/RN. Dessa forma, o universo da pesquisa compreende todos os secretários do município, correspondendo ao total de oito participantes, cuja escolha se justifica pelo entendimento de que ocupam cargos importantes na gestão municipal e assim permitir uma melhor avaliação da prefeitura.

O instrumento de coleta utilizado foi uma adaptação ao modelo proposto pelo programa Gespública, o Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública - 250 pontos (IAGP). A escolha desse instrumento justifica-se pelo uso de parâmetros já validados para avaliação da gestão, estruturado com oito critérios e 72 alíneas. Cada critério é

constituído por requisitos que são expressos nas alíneas, os quais serão utilizados para definir o estágio de maturidade da organização (BRASIL, 2015).

Nesse estudo foram utilizados os critérios um ao sete por terem foco nos processos gerenciais, perante o objetivo da pesquisa. Para tanto, foi atribuído a cada alínea uma escala de valores, a fim de definir o grau de atendimento das práticas gerenciais da organização às sentenças das alíneas dentro de cada critério. Vale salientar que cada critério poderá obter uma pontuação de até 22 pontos e por seguinte, indicar de forma quantitativa o quanto os processos gerenciais da organização estão alinhados aos requisitos destes critérios, podendo ser pontuada em no máximo 154 pontos, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Pontuação global

NÍVEL	PONTUAÇÃO	ESTÁGIO DA ORGANIZAÇÃO
2	137 – 154	A organização encontra-se em estágio mais consistente, em partes de sua estrutura, em relação à reflexão, sistematização e implementação de boas práticas de gestão, com consolidação inicial de uma cultura de excelência. Muitos resultados apresentam tendências favoráveis e o nível atual de muitos dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas.
	120 – 136	A organização apresenta maior coerência entre as práticas de gestão e as estratégias, com maior continuidade, proatividade e disseminação. Muitos resultados apresentam tendências favoráveis e o nível atual de alguns dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas.
	103 – 119	A organização já apresenta alguns padrões de trabalho alinhados aos fundamentos da excelência, com estágios iniciais de disseminação. O aprendizado organizacional ocorre de forma isolada, podendo haver inovação esporádica. Alguns resultados apresentam tendências favoráveis e algumas informações comparativas foram apresentadas, ainda que o nível atual seja inferior a essas informações.
1	69 – 102	A organização já incorpora alguns aspectos da dimensão estratégica da gestão aos seus processos gerenciais, mas a aplicação é localizada e ainda é baixo o grau de continuidade e proatividade. Alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação das práticas gerenciais, das avaliações e das melhorias são apresentados com algumas tendências favoráveis.
	35 – 68	A organização está em estágios iniciais de adoção de boas práticas, mas ainda não há uma cultura de planejamento. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de práticas gerenciais implementados.
	0 - 34	A organização não integrou as práticas de gestão aos seus processos gerenciais. Não há acompanhamento sistemático da gestão e priorização de ações estratégicas. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de práticas gerenciais implementadas.

Fonte: Adaptado de BRASIL (2015, p. 35).



No que se refere à coleta dos dados, foi aplicado um questionário estruturado com questões fechadas, de forma presencial e individual, seguindo o modelo legitimado pelo MEGP (VIEIRA, 2009). Posteriormente, os dados foram tabulados com o uso do programa *Microsoft Excel* versão 2007 e analisados através da estatística descritiva (REIS, 2008). O seu tratamento está vinculado diretamente aos critérios do instrumento de coleta, o IAGP.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, serão detalhados os resultados obtidos na pesquisa e sua decorrente interpretação e análise. Assim, primeiramente será apresentado o perfil dos secretários, em seguida, as informações referentes aos sete critérios considerados na análise do MEGP – Governança, Estratégia e planos, Público alvo, Interesse público e cidadania, Informações e conhecimento, Pessoas e Processos – e por fim a pontuação total da avaliação.

4.1. PERFIL DOS PARTICIPANTES

Partindo da caracterização, 62,5% dos respondentes são do sexo masculino e 37,5% do sexo feminino, sendo que a maioria tem idade superior a 40 anos, e instruída, uma vez que 75% declararam ter no mínimo a graduação.

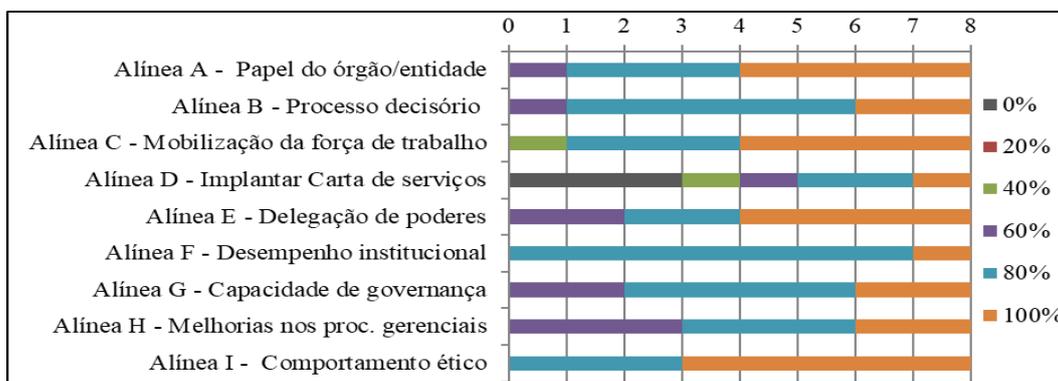
Em relação ao tempo de serviço na prefeitura, obteve-se que 50% dos secretários estão entre um a quatro anos na prefeitura e o restante mais de nove anos. Destes, 62,5% dos participantes são efetivos e ocupam cargos de comissão e 37,5% somente cargos de comissão. Quanto ao tempo de serviço público, 87,5% dos participantes têm mais de nove anos.

Além disso, os secretários foram questionados sobre seu conhecimento a respeito do MEGP e quase 90% afirmaram não conhecer o modelo. Essa informação torna-se relevante por demonstrar a necessidade da realização deste estudo para que a gestão municipal visualize a importância de identificar suas práticas gerenciais e como direcioná-las à excelência, sob a visão de um modelo validado.

4.2. GOVERNANÇA

Segundo o MEGP (2014), o critério governança consiste na capacidade da organização orientar-se em direção ao cumprimento de seus objetivos e metas e ao exercício de suas competências, de forma a gerar valor para a sociedade e atuar conforme os parâmetros legais e constitucionais impostos pela administração pública. Sendo constituído por nove alíneas, o Gráfico 1 apresenta de forma detalhada as avaliações para cada alínea do critério. Na esquerda corresponde a uma síntese dos requisitos de cada alínea do modelo. Na parte superior, compreende o quantitativo de participantes na pesquisa e à direita, a escala atribuída para avaliação de cada alínea.

Gráfico 1 – Avaliação do processo de Governança



Fonte: Dados da pesquisa.

Neste ponto, foi possível observar que a atuação da alta administração é efetiva, visto que a mesma tem o entendimento sobre o seu papel dentro da administração pública, pois as decisões são realizadas em consonância com as diretrizes do governo visando o interesse público, o que demonstra empenho e engajamento entre todos que formam a gestão para melhorar a eficiência dos serviços prestados e atingir as metas estratégicas. Vale salientar que a organização busca realizar o acompanhamento do seu desempenho institucional, o que é relevante para definir estratégias mais assertivas, além de possibilitar uma apreciação continuada dos programas de governo de modo a prover informações à administração que subsidiem a tomada de decisão (COSTA *et al.*, 2013).

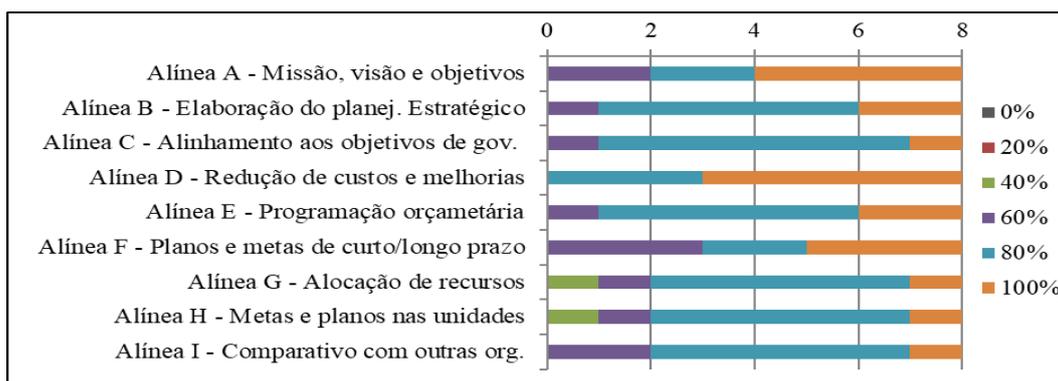
Foi possível perceber também que a carta de serviços ao cidadão não é um documento utilizado na organização e desconhecido para os secretários, o que justifica

a baixa avaliação desta alínea, sendo esse recurso relevante por informar todos os serviços prestados pela organização e que os cidadãos podem ter acesso (BRASIL, 2015).

4.3. ESTRATÉGIAS E PLANOS

Esse critério é formado por nove alíneas que contemplam os processos formais de formulação e implementação da estratégia, fundamentados no exercício de pensar o futuro e integrados ao processo decisório. A estratégia visa atender aos objetivos e dispor de metas e planos articulados e deve ser formulada a partir da prospecção dos resultados institucionais que se espera alcançar, considerando os recursos internos e externos (BRASIL, 2014). O Gráfico 2 mostra como se encontram registradas as respostas para cada alínea.

Gráfico 2 – Avaliação do processo de Estratégias e Planos



Fonte: Dados da pesquisa.

Na avaliação, observou-se que a prefeitura possui missão, visão e objetivos institucionais definidos, que são essenciais para desenvolver planos e objetivos subsequentes, assim como, a definição clara desses conceitos permite formular estratégias coerentes. Nesse contexto, o planejamento estratégico é desenvolvido a partir da análise do ambiente interno e externo, em que as estratégias condicionam a planos e metas de curto e longo prazo, sendo estendidas as demais unidades, de forma a assegurar a coerência da estratégia.

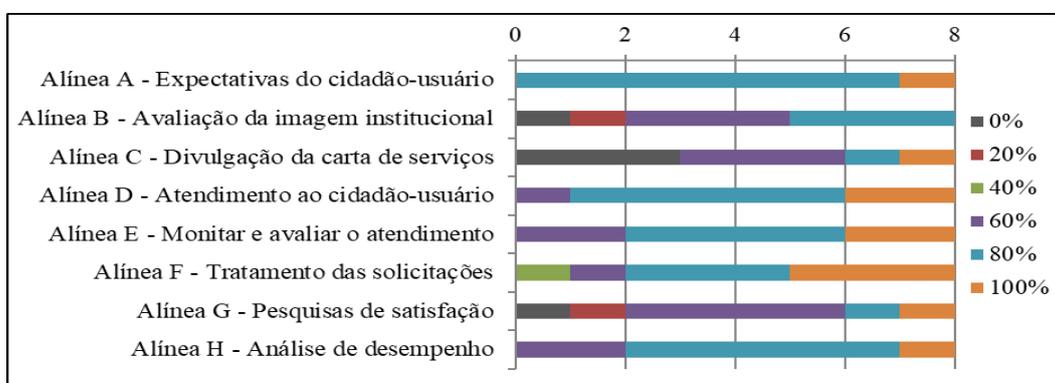
As estratégias são desenvolvidas com vista a atender todas as partes interessadas e alinhadas aos objetivos de governo, mostrando que a prefeitura busca melhorar seus serviços, atender as necessidades dos cidadãos e fazer o correto uso dos

recursos, sendo estas medidas determinantes para organizações que visam a excelência na gestão.

4.4. PÚBLICO-ALVO

Este critério está direcionado ao relacionamento entre o órgão e a sociedade, abrangendo a imagem institucional e a maneira como a organização se relaciona com a população, visando democratizar a sua participação e as consultas aos usuários cidadãos (BRASIL, 2014). O Gráfico 3 mostra como se dividiu a pontuação do critério.

Gráfico 3 – Avaliação do processo Público alvo



Fonte: Dados da pesquisa.

Neste critério, é perceptível uma variação na avaliação, onde 3 três dentre as oito alíneas apresentaram um percentual abaixo de 60%. Sendo assim, a baixa avaliação neste processo se deve ao fato de a prefeitura não atender a alguns requisitos, como a carta de serviços aos cidadãos e por não utilizar instrumentos de avaliação da imagem institucional e tão pouco monitorar a qualidade no atendimento, sendo de grande relevância em qualquer organização, pois “os resultados obtidos podem encadear um desejável processo de transformação organizacional, visando agregar valor público” (BRASIL, 2013, p. 20).

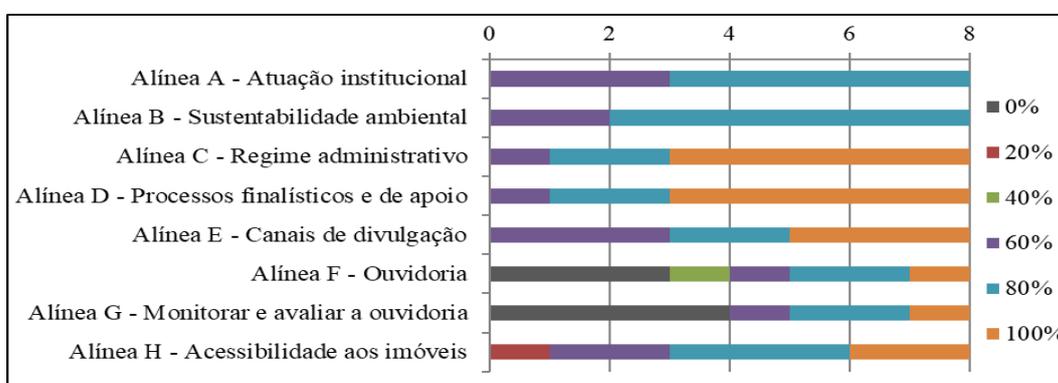
Além disso, é possível identificar uma divergência nas respostas, quando 75% dos participantes afirmaram que o atendimento ao cidadão-usuário é monitorado e avaliado com base em indicadores, mas ao mesmo tempo, esse quantitativo indicou na avaliação um percentual abaixo de 60% quando se refere ao monitoramento e avaliação do atendimento e pesquisa de satisfação, podendo ser entendido como incerteza dos participantes neste requisito. Nessa conjuntura, reforça a necessidade de reavaliar as

práticas adotadas pelo órgão, visando fortalecer e melhorar a relação entre as partes envolvidas neste processo.

4.5. INTERESSE PÚBLICO E CIDADANIA

Diz respeito à regulamentação administrativa e em estabelecer a participação e o controle social, em observância do interesse público. Sendo assim, é conveniente acompanhar as práticas definidas no modelo para estabelecer estratégias congruentes com os anseios da sociedade (BRASIL, 2014). O Gráfico 4 apresenta a avaliação para este critério, sendo avaliadas oito alíneas.

Gráfico 4 – Avaliação do processo Interesse público e cidadania



Fonte: Dados da pesquisa.

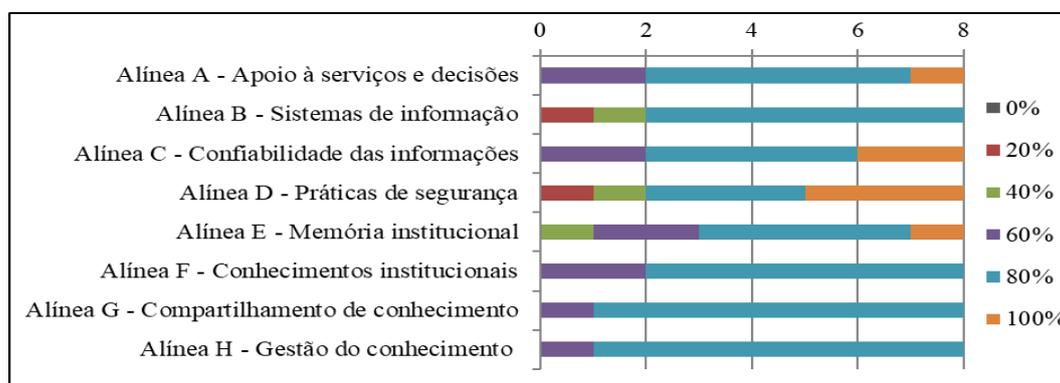
A prefeitura está engajada em promover a sustentabilidade, onde seis dos oito participantes avaliaram em 80% como adesão da organização a este requisito e tem a visão dos impactos relacionados ao contexto social, econômico e ambiental, identificando-os e avaliando-os.

Outro ponto, é que a organização não possui ouvidoria ou outro canal para atender reclamações, sugestões ou denúncias e conseqüentemente não são monitorados. Para Menezes e Cardoso (2016, p. 154) a “ouvidoria tem papel fundamental haja vista que ela é um canal de comunicação direto entre o cidadão e o Estado. De forma imparcial, ela busca solucionar conflitos e responder às mais diversas manifestações oriundas da sociedade brasileira”.

4.6. INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

De acordo com Brasil (2014), representa a capacidade de gestão das informações e do conhecimento, especialmente a implementação de processos gerenciais que contribuam e que objetivem na identificação, desenvolvimento, geração, proteção e no compartilhamento do conhecimento. No Gráfico 5 são apresentadas as respostas deste critério, onde foram avaliadas oito alíneas.

Gráfico 5 – Avaliação do processo Informação e conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa.

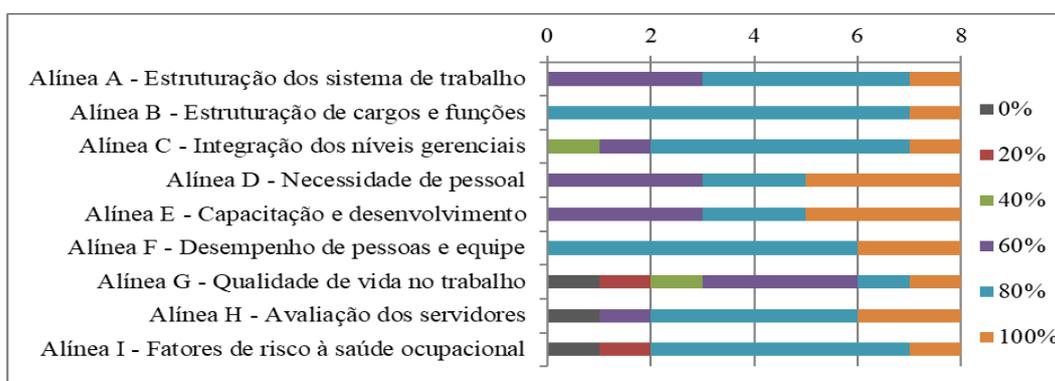
Pode-se identificar que a prefeitura faz uso de sistemas de informações, onde para os participantes as informações destes são confiáveis e atualizadas. Nota-se que existe ainda, mesmo que mínima, a falta de orientação sobre a realização periódica de *backup* ou de outras práticas de segurança, sendo de fundamental importância ter conhecimento sobre a segurança de arquivos para que documentos/informações importantes ou de caráter particular possam ser armazenados com segurança.

Vale salientar que a organização foi bem avaliada no que diz respeito ao conhecimento institucional, onde sete secretários afirmam que a organização faz os registros dos conhecimentos mais relevantes do ambiente interno e externo. Para Sarpa e Golin (2010, p. 6), “a organização deve criar condições para que possa; guardar, representar e compartilhar o conhecimento da empresa”. Além disso, a prefeitura realiza a preservação da memória institucional, que se refere a “guarda profunda relação com a identidade e a cultura organizacional” (BARBOSA, 2013, p. 2).

4.7. PESSOAS

Na gestão pública, pressupõe-se a existência de sistemas estruturados de trabalho, nos quais incluem a alocação de cargos efetivos, funções e comissão, os padrões de remuneração e de alocação interna, além da existência de processos de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores para garantir um ambiente de trabalho humanizado, agradável e promotor do bem-estar (BRASIL, 2014). No Gráfico 6 é apresentado a avaliação do critério.

Gráfico 6 – Avaliação do processo Pessoas



Fonte: Dados da pesquisa.

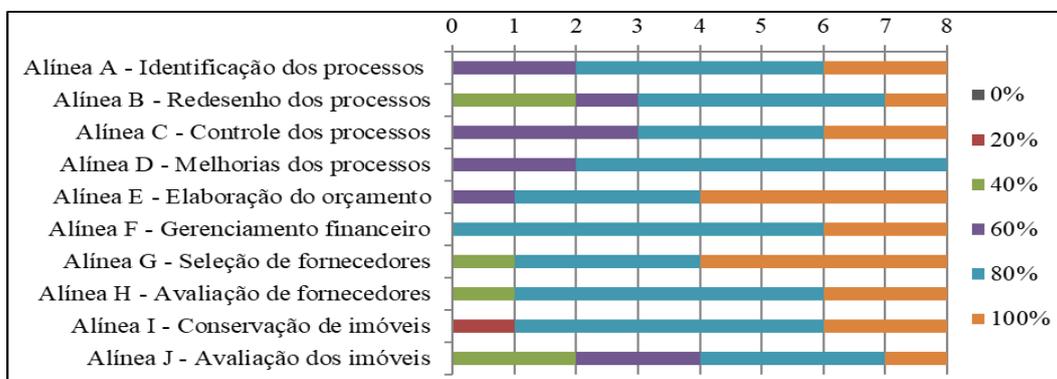
Neste processo, nota-se que a prefeitura leva em consideração a estrutura dos cargos e as funções, assim como a integração entre os diversos níveis gerenciais, o que se faz necessário para manter a boa comunicação e facilitar o compartilhamento de informações entre as unidades. São realizadas capacitações, orientando o desempenho das pessoas na busca dos melhores resultados e das metas estabelecidas. Além disso, a prefeitura não utiliza nenhum programa de qualidade de vida e não analisa os riscos ocupacionais e do trabalho, sendo um fator negativo para a organização, diante a importância de oferecer um ambiente de trabalho adequado que promova o bem estar e a saúde do servidor, pois a boa qualidade de vida afeta diretamente na produtividade destes.

4.8. PROCESSOS

Envolve processos finalísticos e de apoio adequadamente estruturados, com base em recursos disponíveis e no público alvo, integrado a relevância de investimentos

que se pretendem realizar e entre as partes interessadas (BRASIL, 2014). O Gráfico 7 apresenta a avaliação das dez alíneas do critério.

Gráfico 7 – Avaliação dos Processos



Fonte: Dados da pesquisa.

Neste critério, nota-se que a organização identifica os processos finalísticos e de apoio e consideram a missão institucional, avaliado entre 80% a 100% como alinhado ao modelo e que os processos são controlados para atender as partes interessadas e ampliados para melhorar a capacidade de gerar resultados. A organização obteve também uma boa avaliação quanto ao gerenciamento do seu orçamento, onde seis dos oito secretários avaliaram que o orçamento consegue atender quase todas as necessidades da organização.

A aquisição de bens e serviços na prefeitura se dá por meio da lei 8.666/93, a lei de licitações, onde a contratação de fornecedores leva em consideração critérios técnicos e as necessidades dos itens a serem adquiridos. Segundo esta lei, em seu Art. 27, os fornecedores devem possuir habilitação jurídica, qualificação técnica, econômico-financeira e regularidade fiscal e trabalhista para fornecer bens ou serviços às organizações públicas.

Ainda neste critério, foi identificado que a prefeitura adota práticas de conservação e segurança dos seus bens imóveis, mas, pouco se utiliza de instrumentos para avaliar a conservação desses bens, onde 50% dos secretários avaliaram em até 60% como atendimento deste requisito do modelo pela organização.

4.9. VALIDAÇÃO DOS CRITÉRIOS

De acordo com os resultados obtidos a partir da avaliação dos sete critérios, foi possível elaborar a Tabela 1, que apresenta de forma detalhada a pontuação dos processos gerenciais.

Tabela 1 – Pontuação global dos critérios

CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO MÁXIMA	PONTUAÇÃO	
		Autoavaliação	Percentual
Governança	22	17,45	79,32%
Estratégias e Planos	22	17,7	80,45%
Público alvo	22	15,15	68,86%
Interesse público e cidadania	22	16	72,73%
Informação e conhecimento	22	16,57	75,34%
Pessoas	22	16,55	75,23%
Processos	22	17,3	78,64%
TOTAL	154	116,72	75,79%

Fonte: Adaptado de BRASIL (2015).

A Prefeitura obteve no processo de avaliação 116 pontos de um total de 154, classificando-o no segundo nível da tabela de pontuação global adaptada. Dentre os critérios avaliados, estratégias e planos foi o mais bem avaliado com uma pontuação de 17,7 pontos dos 22 possíveis e público alvo obteve a menor pontuação, com 15,15, representando 68,86% da dimensão. Dessa forma, segundo a classificação do IAGP (2015) – Quadro 1, a prefeitura apresenta padrões de trabalho alinhados à excelência, num estágio inicial, que pode haver a disseminação de inovações e que os resultados obtidos apresentam uma tendência favorável a melhorias que pode elevar a organização a níveis maiores de excelência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o objetivo do presente estudo foi avaliar os processos gerenciais da Prefeitura Municipal de Luís Gomes/RN tendo como parâmetro o MEGP, nota-se que apesar de não ser possível verificar todas as ações que ocorrem na organização, a partir da avaliação de cada critério permitiu identificar as principais



práticas gerenciais que são desenvolvidas e que 75,79% estão alinhadas ao modelo, conforme a validação geral dos critérios.

No critério 1 – Governança - os secretários foram levados a autoavaliar sua governabilidade na organização e analisar a governança pública, onde os resultados evidenciam que na prefeitura existe uma definição clara dos seus objetivos e metas, em que a gestão busca mobilizar a força de trabalho para que através de um processo decisório estruturado, fortaleça o sistema de gestão institucional e promova a melhoria da eficiência dos processos.

Quanto ao critério 2 – Estratégia e planos - a organização realiza o planejamento estratégico de acordo com as diretrizes de governo, sendo considerados os fatores internos e externos, visando à melhoria da qualidade dos serviços. Através de uma ação conjunta entre as unidades administrativas, sob a visão dos participantes, é possível atender as necessidades da população através do gerenciamento efetivo dos recursos.

No que se refere ao critério 3 – Público alvo - a organização apresenta dificuldade de relacionar-se com os cidadãos, pois não utilizam indicadores e instrumentos que possam avaliar as expectativas, reclamações e sugestões dos cidadãos e existem ainda lacunas quanto à divulgação dos seus serviços e ações, sendo necessário para fortalecer a imagem institucional.

Já no critério 4 – Interesse público e cidadania - evidenciam que apesar da organização buscar estabelecer o controle social, não utilizam canais que permita o diálogo entre os interesses da sociedade e prefeitura, com vista à melhoria dos seus serviços. O critério 5 – Informação e conhecimento - foram considerados as formas de obtenção de informações pertinentes à organização, examinando como deveria identificar, desenvolver, manter e proteger o seu conhecimento, em que a gestão do conhecimento é tida como positiva, uma vez que os secretários afirmaram que existe a difusão do conhecimento na organização entre todos os servidores, com vistas a construir a cultura organizacional.

Quanto ao critério 6 – Pessoas - foram analisados os sistemas de trabalho e o desempenho dos servidores, apontando falhas quanto a necessidade de pessoal e como a organização promove a qualidade de vida no trabalho. E em relação ao critério 7 – Processos - foram avaliados o gerenciamento dos recursos financeiros e da cadeia de



suprimentos, tido como positivo por conseguir alinhar esses aspectos às metas institucionais e as partes interessadas, através dos processos finalísticos e de apoio.

Sendo assim, as análises evidenciam que a organização está enveredando rumo à excelência, mas que existem ainda requisitos não atendidos e atividades que não são executadas na organização que impossibilita classificá-la num estágio de maturidade melhor. Vale salientar, que para a primeira autoavaliação a prefeitura obteve uma boa classificação e que a adoção de ciclos contínuos permitirá rever as atividades gerenciais e implantar melhorias.

O estudo apresenta limitações quanto ao instrumento de coleta, devido a sua complexidade, sendo difícil a sua aplicação na íntegra e a disponibilidade de tempo dos secretários para responder ao questionário, o que impossibilitou também a aplicação desse estudo com o gestor municipal.

Por fim, considerando que na administração pública a prefeitura é o órgão de atuação mais próximo do cidadão, sendo este o seu “cliente”, se fazem necessários estudos futuros em prefeituras pela importância que esse modelo tem na identificação das necessidades dos usuários e oportunidades de melhorias na gestão, analisando principalmente no que se refere ao planejamento estratégico, relacionamento entre cidadão e organização e qualidade de vida no trabalho. Além disso, é relevante reafirmar a importância da divulgação das experiências com o MEGP, a fim de facilitar a implementação do modelo nas instituições públicas e consequentemente uma maior adesão ao programa como avaliação contínua da gestão.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, C.; FONSECA, A. C. Excelência na gestão pública: a contribuição do controle interno da marinha do brasil. **REGE Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 172-184, set. 2016.
- BARBOSA, A. A. Memória institucional: possibilidade de construção de significados no ambiente organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA DA MÍDIA, 9., 2013, Ouro Preto. **Anais**. Ouro Preto: UFOP, 2013. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/9o-encontro-2013/artigos/gt-historiografia-da-midia/memoria-institucional-possibilidade-de-construcao-de-significados-no-ambiente-organizacional>>.





- BARRETO, F. A. S. M; ALVES FILHO, G. A importância da ouvidoria para o serviço público: o caso da previdência social. In: MENEZES, Ronald do Amaral; CARDOSO, Antonio Semerato Rito (Org.). **Ouvidoria pública brasileira: reflexões, avanços e desafios**. Brasília: Ipea, 2016. p. 153-154.
- BRASIL. **Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública**. Cadernos Gespública – documento de referência, 2007. Brasília: MP, GESPÚBLICA, SEGES, versão 2/2007.
- _____. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília: MP/SEGEP, 2014. Versão 1/2014.
- _____. **Instrumento para avaliação da gestão pública – 250 pontos**. Brasília: MP/SEGEP, 2015. Versão 1/2016.
- _____. **Pesquisa de Satisfação: guia metodológico**. Brasília: MP/SEGEP, 2013. Versão 1/2013.
- CARNEIRO, A. F. **Ensaio de gestão pública**. São Paulo: Academia Editorial. 2010. 140 p.
- COSTA, J. M. B. S; *et al.* Monitoramento do desempenho da gestão da vigilância em saúde: instrumento e estratégias de uso. **Revista Ciência e saúde coletiva**, vol. 18, n. 5, jan/mai 2013.
- FERREIRA, A. R. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Revista Eixo, vol. 1, n.1, 2012.
- FERREIRA, A. R. Modelo de Excelência em Gestão Pública no Governo brasileiro: importância e aplicação. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 19, 2009, Salvador. **Anais**. Salvador: Gespublica, 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/ferrerib.pdf>>.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rn/luis-gomes/panorama>>.
- OLIVEIRA, S. K. **Modelo de avaliação de desempenho de gestão para hospitais secundários no setor público brasileiro**. 2009. 183 f. Dissertação (Mestrado profissional em Planejamento e Políticas públicas) - Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, Ceará, 2009.
- PEREIRA, F. A. M. *et al.* Gestão das informações e do conhecimento em organizações públicas: uma aplicação do modelo de excelência em gestão pública. **Revista Eletrônica de Sistemas de informação**, vol. 11, n.2, jul/dez 2012.



PREFEITURA MUNICIPAL DE LUIS GOMES. **História**. Disponível em:<
<https://luisgomes.rn.gov.br/politica-de-privacidade/historia/>>.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas** de pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 276 p.

REIS, E. **Estatística descritiva**. Lisboa: Edições Sílabo, 2008. 248 p.

SARPA, R; GOLIN, M. S. **Importância do “BA” no compartilhamento do conhecimento institucional em uma organização militar: estudo de caso**. VI Congresso nacional de excelência em gestão. Niterói, Rio de Janeiro, Brasil, Ago. 2010.

SILVA, *et al.* A qualidade do atendimento no serviço público. In: **XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO (ENEGEP)**. João Pessoa/PB, Brasil, Out. 2016. Disponível em:
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_324_30026.pdf>.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2014. 104 p.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.



PREGÃO ELETRÔNICO NAS AQUISIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS: ECONOMIA E IMPACTOS A LUZ DA NORMATIVA 03/2011

DOI: 10.51859/ampla.aet474.1121-15

Anderson Lopes do Nascimento¹
Sérgio Castro Gomes²
Antônio Vinícius Oliveira Ferreira³
Reinner Ferreira Campos⁴
André Mascarenhas Rocha⁵
Ana Luiza Carvalho Medeiros⁶

¹ Doutorando em Administração (UnP).

² Doutorando em Administração (UNAMA). Docente na Universidade Federal do Piauí (UFPI).

³ Doutorando em Administração (UECE). Docente da Faculdade Cearense (FAC).

⁴ Doutorando em Administração (UnP). Docente na UNIRB (Campus Mossoró).

⁵ Doutoranda em Administração (UnP). Docente na Universidade (UERN).

⁶ Doutorado em Economia Aplicada (UFV). Docente da Universidade da Amazônia (UNAMA).

RESUMO

O presente capítulo trata do pregão eletrônico no âmbito da administração pública federal e o possível impacto causado na economia creditada ao uso da referida modalidade após o implemento da Instrução Normativa nº 3/2011 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) que impôs um intervalo mínimo de 20 segundos entre os lances de um mesmo participante, num mesmo item, durante a sessão pública e competitiva da referida modalidade. Tal instrução normativa adveio como resposta do MPOG à determinação do Tribunal de Contas da União (TCU) que determinou ao referido ministério que alterasse a plataforma que promove os pregões eletrônicos federais implementando dispositivo que pudesse impedir o que aquela corte de contas classificou como fraude ao processo licitatório, referindo-se assim ao uso de software, conhecido como “robô”, que permite a determinados concorrentes o envio de lances em intervalo de tempo impraticável para um operador humano, o que, ainda segundo o TCU, seria uma frustração do caráter competitivo do processo licitatório por colocar os concorrentes usuários do software “robô” em notória vantagem frente aos que não o possuíam. Para mensurar se a alteração na dinâmica do pregão eletrônico causada pela Instrução Normativa nº 3/2011 impactou na economia ao erário federal creditada ao uso do pregão eletrônico, foi utilizada a mesma metodologia já abordada pelo Governo Federal quando este mensura a referida economia. Foram observados dados de aquisições dos itens da cesta básica nacional segundo o DIEESE dois anos antes da implementação da IN 3/2011 e em igual período após a implementação da referida instrução normativa, o que significou 18.759 registros entre os anos de 2010 e 2013. Os resultados mostram alteração no padrão da economia creditada à referida modalidade na forma eletrônica após a implementação da Instrução Normativa nº 3/2011, apontando um impacto positivo na economia creditada ao uso do pregão eletrônico dentre o universo dos itens analisados. No final do trabalho, enseja-se a elaboração de novos estudos visando a análise, possivelmente sob a ótica da teoria dos leilões, buscando avaliar as razões que alteraram o padrão na economia gerada pelo pregão eletrônico após a mudança na dinâmica do mesmo.

Palavras-chave: Pregão Eletrônico. Governo Federal. Economia. Instrução Normativa.



1. INTRODUÇÃO

A administração pública, no âmbito de suas atribuições, demanda bens e serviços diversos para a manutenção de suas atividades. Tais demandas geram a necessidade de aquisição de uma vasta diversidade destes bens e serviços, que vão desde os de mais baixa complexidade, como canetas e locação de mão de obra, até os de alta complexidade, como peças de específica engenharia e serviços avançados de tecnologia da informação.

O pregão na forma eletrônica tem ganhado cada vez mais espaço nas aquisições públicas federais, sendo tida como ferramenta eficiente na promoção da economia das despesas do governo e otimização nos gastos públicos. Nesse sentido, espera-se que a implementação da instrução normativa em 2011 para os pregões eletrônicos na aquisição de produtos da cesta básica nas diferentes unidades federativas brasileiras apresente um impacto sobre o valor total adquirido desses produtos levando-se a uma ampliação da economia gerada na aquisição dos respectivos produtos.

No ano de 2013, foram processados pelo governo federal cerca de 37 mil pregões eletrônicos, respondendo por 60% do total das aquisições realizada no período. Atribuiu-se ao pregão eletrônico uma economia na ordem de R\$ 9,1 bilhões, o que significa uma diferença de 18% entre o valor de referência, que é preço máximo admitido pela administração pública, frente ao valor realmente contratado, auferido ao final da disputa de lances entre os concorrentes.

Segundo dados do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, o pregão eletrônico respondeu por 93% do número de certames licitatórios ocorridos na esfera federal no ano de 2013. Em paralelo à evolução do pregão eletrônico nas contratações federais, surgiram também tecnologias, a serviço de fornecedores dispostos a adquiri-las, capazes de automatizar o envio de lances dessas empresas durante o pregão. Provocado pelo Tribunal de Contas da União e por reportagens na mídia dando conta de que esses concorrentes fraudavam licitações federais com o uso de softwares que dão lances sequenciais em velocidade inatingível por um operador humano, o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão em 16 de dezembro de 2011 emitiu a Instrução Normativa Nº 3.





Tendo entrado em vigor a partir do dia 17 de janeiro de 2012, por força da referida norma, o sistema COMPRASNET, que antes aceitava livremente lances sequenciais de forma indiscriminada, desde que decrescentes, passou a limitar os lances de todos os concorrentes de pregões eletrônicos, aceitando apenas lances de concorrentes os quais tenham transcorrido, no mínimo, 20 segundos do seu último lance naquele mesmo item.

Assim, desde a implementação da nova operacionalização, nenhum dos concorrentes pode oferecer melhor oferta caso o seu último lance tenha sido dado a menos de 20 segundos, mesmo que este ainda tenha alguma, ou muita, margem para oferecer melhores preços. O que, em tese, submete os processos à possibilidade de encerramento da fase de lances mesmo que concorrentes estejam dispostos a dar melhor oferta, estando impedidos, no entanto, pelo próprio sistema, de melhorar seus preços naquele momento.

Com base no contexto acima delineado, este estudo tem como objetivo geral analisar o impacto das alterações trazidas pela Instrução Normativa MPOG nº 3/2011 no volume da economia gerada pelo pregão eletrônico no âmbito da administração pública federal mediante a mudança da dinâmica de disputa no pregão eletrônico.

No âmbito dos objetivos específicos, pretende-se: a) Desenvolver um estudo sobre a amplitude dos possíveis impactos de instruções normativas sobre as aquisições públicas federais pactuadas mediante o processo licitatório na modalidade pregão, na forma eletrônica; b) Realizar um estudo comparativo na economia alcançada nos valores dos produtos ao final de pregões eletrônicos antes e após a implementação da Instrução Normativa MPOG nº 3/2011.

O trabalho está organizado da seguinte forma: Na seção 2, apresenta-se um panorama das aquisições públicas no Brasil, com enfoque no pregão e sua representatividade na esfera federal. Na seção 3 é abordada a questão de automação dos lances no pregão eletrônico e o implemento da Instrução Normativa MPOG nº 3/2011 como supressão de tal prática. Na seção 4, são abordados os dados, a metodologia aplicada e os resultados alcançados. Por fim, na seção 5, apresentam-se as conclusões e recomendações do estudo realizado.



2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. AS AQUISIÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

A constituição federal brasileira estabelece no inciso XXI do seu artigo 37 que, ressalvados casos específicos e previstos na legislação, as aquisições públicas deverão ser contratadas mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes. A lei que regulamenta o disposto no inciso XXI do artigo 37 da constituição federal é a lei 8.666/93. Conhecida como a lei geral de licitações, a referida lei foi a primeira a estabelecer normas pertinentes às licitações e contratações públicas.

Enquanto que na lei 8.666/93 inicialmente são estabelecidas as modalidades licitatórias, que são conjuntos de atos que compõem formas específicas de conduzir tais processos. As modalidades previstas na referida lei são: Leilão, Concurso, Convite, Tomada de Preços e Concorrência. A escolha de cada modalidade está condicionada às características da transação, tais como valor e natureza do objeto. As modalidades licitatórias previstas na lei 8.666/93 são conhecidas como modalidades clássicas.

Instituída pela lei 10.520/02, a modalidade pregão somou-se às demais, sendo reconhecida como um avanço frente às modalidades clássicas por algumas características marcantes, tais como a simplificação de prazos e procedimentos, além da promoção de uma etapa competitiva entre os participantes, onde após a abertura das propostas, os concorrentes podem cobrir suas ofertas entre si, disputando mediante a oferta de valores inferiores e sucessivos até a obtenção da melhor proposta.

Assim, temos que a regra para que haja contratação por parte da administração pública é a existência de processo licitatório prévio. Exceções a essa regra são os casos de dispensa ou inexigibilidade de licitação, que ocorrem em ocasiões específicas devidamente previstas em lei. Apenas no âmbito da administração pública federal, ano de 2013, foram 223,2 mil processos que movimentaram R\$ 68,4 bilhões de reais em aquisições de produtos e serviços diversos, dos quais R\$ 47,3 bilhões (69%) foram adquiridos mediante licitação

Para Ferrer (2012) O setor público brasileiro ainda é o principal agente econômico do País: seu poder de compra chega a superar em mais de uma vez o valor





de mercado de algumas das maiores companhias multinacionais. A autora destaca, como exemplo, o ano de 2007 quando o setor público brasileiro empenhou quase R\$ 800 bilhões em aquisições de bens. Esse montante representa duas vezes e meia o valor de mercado da Nestlé e uma vez e meia o do Wal Mart. Naquele mesmo ano, cerca de 8% de toda produção de leite do Estado de São Paulo foi adquirida pelo governo do Estado e pela prefeitura da capital para viabilizar seus programas de distribuição do alimento. De acordo com a autora, quando se trata de compras públicas e de sua importância enquanto uma das principais atividades meio de governo, um dos aspectos mais relevantes é a capacidade que esse fator de gestão possui de impactar, fomentar e direcionar o desenvolvimento econômico local.

2.2. O PREGÃO

O pregão pode se dar de forma presencial ou eletrônica, sendo regulamentados na esfera federal por decretos distintos; o decreto 3.555/2000 e o 5.450/2005, respectivamente. Esta modalidade licitatória é marcada por características específicas tidas como um avanço frente às modalidades clássicas, das quais podemos destacar:

- Inversão das fases: Diferente das modalidades clássicas, no pregão, antes da fase de habilitação, ocorre a abertura das propostas e a disputa de lances, de forma que é avaliada somente a documentação habilitatória da empresa vencedora. Assim, não se perde tempo avaliando a habilitação de todos os concorrentes quando é sabido que apenas uma empresa apresentará a melhor proposta. Disputa de lances: Após a abertura dos envelopes, os participantes têm a oportunidade de cobrir a melhor proposta. Desta forma, a administração pública tem a possibilidade de der o menor valor apresentado ainda mais reduzido mediante disputa entre os concorrentes, diminuindo o custo da contratação.

De acordo com o Tribunal de Contas da União, são bens e serviços comuns aqueles cuja escolha pode ser feita somente como base nos preços ofertados, por serem compatíveis entre si e comumente encontradas no mercado. São exemplos de bens comuns: lápis, papel, borracha, cadeira, veículos, mobiliário, aparelhos de ar refrigerado, etc. Podem ser destacados como exemplos de serviços comuns: manutenção de veículos, pintura de paredes, colocação de pisos, dentre outros. Por



encurtar prazos, pelo potencial estímulo à competição entre os concorrentes e ter ampla aplicabilidade, o pregão tem prioridade dentre as demais modalidades.

2.3. A PLATAFORMA ELETRÔNICA NA ESFERA FEDERAL

O portal Compras Governamentais, acessível através do endereço eletrônico www.comprasgovernamentais.gov.br. O referido portal é mantido e gerenciado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Sua finalidade é viabilizar processos eletrônicos de aquisição de bens e serviços, além de disponibilizar informações referentes às licitações e aquisições públicas. Através do Compras Governamentais podem ser realizadas as licitações previstas na Lei 8.666/93 (convites, tomadas de preço e concorrência), os pregões e as cotações eletrônicas.

Desta forma, ele é a plataforma utilizada para a promoção de pregões eletrônicos no âmbito das contratações federais. Além da esfera federal, a referida plataforma também é disponibilizada para órgãos ou entidades de outras esferas que, mediante convênio, se usem do referido sistema. Acessível de qualquer lugar com acesso à rede mundial de computadores, tal ferramenta permite a qualquer fornecedor participar de processos licitatórios com órgãos de qualquer lugar do país, independentemente da localização do órgão promovente da licitação e os fornecedores interessados no processo, dispensando deslocamentos físicos. Os processos também podem ser acompanhados por qualquer interessado via internet em tempo real.

Os fornecedores obtêm acesso ao sistema através de inscrição junto ao Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF. O referido sistema é mantido pelos órgãos e entidades do Sistema de Serviços Gerias – SISG. Que além de promoverem seus processos de compra no sistema, servem como unidades cadastradoras de fornecedores. O cadastro no SICAF é feito sem custo por pessoa física ou jurídica na unidade cadastradora de sua escolha.

Uma vez cadastrado, cada fornecedor terá chave de identificação e senha de acesso à área restrita do sistema onde se pode participar dos processos de seu interesse, de acordo com as condições previstas no instrumento convocatório de cada certame. A referida chave de acesso com sua respectiva senha são a validação digital de todas as transações e compromissos assumidos pelo licitante no sistema, incluindo qualquer transação efetuada pelo próprio ou seu representante.



Os fornecedores também tendem a participar de mais processos por não terem que escolher participar de um ou poucos procedimentos licitatórios específicos em detrimento de outros que ocorreriam na mesma data, pela impossibilidade de estar presente em diversos processos licitatórios ao mesmo tempo. O que é uma impossibilidade física comum e que deve ser bastante considerada em processos físicos não se replica quando o processo se dá através da ferramenta eletrônica.

Para Ferrer (2012), o Brasil é, sem dúvida, um dos países mais avançados no mundo no que se refere à inovação em compras públicas, onde se registra desde o ano de 2000 a instalação de meio eletrônico como forma de realizar compras públicas.

2.4. O PREGÃO ELETRÔNICO

O pregão eletrônico é conduzido pelo pregoeiro. De acordo com o decreto que regulamenta a referida modalidade, o pregoeiro deve ser servidor do órgão ou entidade promotora da licitação, tendo necessariamente recebido capacitação específica para tal. O pregoeiro deve ser designado oficialmente para autoridade superior do mesmo órgão.

São atribuições do pregoeiro: Coordenar o processo licitatório, Receber, examinar e decidir as impugnações e consultas ao edital, apoiado pelo setor responsável pela sua elaboração, Conduzir a sessão pública, Verificar a conformidade da proposta com os requisitos estabelecidos no instrumento convocatório, Dirigir a etapa de lances, Verificar e julgar as condições de habilitação, Receber, examinar e decidir os recursos, encaminhando à autoridade competente quando mantiver sua decisão, Indicar o vencedor do certame, Adjudicar o objeto, quando não houver recurso, Conduzir os trabalhos da equipe de apoio, Encaminhar o processo devidamente instruído à autoridade superior e propor a homologação.

O pregoeiro atua assessorado pela equipe de apoio, que deve ser composta, na sua maioria, por servidores públicos e, preferencialmente, do quadro permanente do quadro permanente do órgão ou entidade licitante. E designados por ato oficial da autoridade superior, diferente do pregoeiro, não exigido dos integrantes da equipe de apoio a capacitação prévia, apesar de ser uma condição recomendável. De acordo com Palavéri (2005), o Pregão Eletrônico é um instrumento inovador concebido pelo Governo Federal relativamente às alternativas e conceitos em licitações públicas, configurando-se em um verdadeiro corte epistemológico, quebra de paradigmas, sem



precedentes, no contexto histórico de contratações governamentais de ordenamento jurídico.

Mais do que permitir a fase competitiva entre os concorrentes, com disputa de lances, a plataforma na qual se desenvolve o pregão eletrônico permite a interação entre o pregoeiro e fornecedores. Durante a sessão, também é possível enviar propostas, documentos, planilhas, dentre outros arquivos pertinentes, além de negociação de valores por iniciativa do pregoeiro visando reduzir ainda mais o valor da oferta vencedora na fase de lances, além de outras ações pertinentes ao processo, tais como manifestação de intenção de recorrer, interposição de recurso administrativo, etc. Sempre sob o acompanhamento de todos os outros concorrentes, ou quaisquer interessados no processo, seja empresa, órgãos públicos ou qualquer cidadão. Segundo dados do Ministério do Planejamento, da soma aproximada total de R\$ 68,4 bilhões, referente às aquisições públicas na esfera federal em 2013, o pregão eletrônico foi o procedimento licitatório mais utilizado, respondendo por R\$ 41 bilhões gastos no mesmo ano, respondendo por 60% das compras governamentais no período.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo utilizou dados de pregões eletrônicos no âmbito da administração pública federal brasileira obtidos através de solicitação prévia ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Os dados recebidos indicavam todos os processos licitatórios no âmbito do Governo Federal, ocorridos via pregão eletrônico, indicando o valor de referência para a contratação e o valor auferido após a etapa de lances, a razão entre estes valores é considerado pelo governo como a economia gerada por cada processo licitatório.

Os dados estavam extremamente brutos, constando dentre eles razões impraticáveis, como economias de 100%, onde o valor da contratação seria zero, e dados do outro extremo, com economia negativa, onde o valor da contratação seria acima do valor estimado. A existência de um valor prévio estimado é prerrogativa legal a qualquer pregão. Tal exigência está prevista inicialmente no Art. 40 da Lei geral das licitações (8.666/93) e referendada na legislação posterior e jurisprudência. Por fim, o universo de eventos pesquisados foi reduzido aos processos licitatórios envolvendo os

itens da cesta básica nacional, segundo o DIEESE, a saber: arroz, açúcar, banana, batata, café, carne, farinha, feijão, leite, manteiga, pão, tomate, óleo de cozinha.

Uma criteriosa análise prévia ao banco de dados indicou que tal refinamento no objeto em estudo também seria vantajosa para a análise aqui pretendida tendo em vista a proteção dos resultados quanto a influências geográficas. Ao serem analisados os dados de absolutamente todos os itens licitados via pregão eletrônico, pesariam no estudo de conclusão nacional aquisições de características predominantemente regionais. As ocorrências de processos para aquisição de combustível aeroespacial por exemplo, pesaria apenas em São Paulo e no Maranhão, únicos estados onde ocorre a aquisição deste produto, aquecedor, por exemplo, seria outro item em que localizações geográficas específicas condicionam a aquisição.

O Modelo Econométrico aplicado foi o modelo de regressão linear simples, cuja a variável dependente é a razão entre o valor estimado e o homologado, e as variáveis independentes são os estados da federação, o porte da empresa vencedora, o tipo de produto e a variável dummy que indica se a ocorrência de cada evento analisado se deu antes ou depois à implementação da Instrução Normativa Nº 3/2011, conforme equação abaixo.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

Onde:

Y = Valor total homologado.

α = Coeficiente constante (intercepto).

X1 = Estados da federação.

X2 = Porte da empresa.

X3 = Tipo de produto

X4 = Dummy I.N (0 = antes da I.N | 1 = após a I.N).

ε = Erro aleatório normalmente distribuído de média zero e variância constante.

De acordo com Araújo (2014), a regressão linear simples é uma técnica estatística que pode ser útil na análise para compreender a dependência estatística de um fenômeno (variável dependente) em relação a fatores com potencial para explicá-lo

(variáveis explicativas ou independentes). O objetivo da técnica é usar as variáveis independentes (conhecidas) para explicar a variável dependente (selecionada pelo pesquisador), cuja relação de dependência é desconhecida. Neste sentido, as variáveis independentes são ponderadas por coeficientes, calculados pela técnica, que representam as contribuições individuais das variáveis independentes para explicar o fenômeno estudado.

Ainda segundo Araújo (2014), um modelo de regressão linear simples pode ser resumido como ferramenta que traça uma relação entre as diversas variáveis explicativas (independentes) “X” e uma variável resposta (dependente) “Y”.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As tabelas dos anexos de Campos (2015) apresentam os resultados das estimações para os modelos econométricos considerando-se a especificação anteriormente apresentada. A tabela A1 apresenta os resultados das estimações por MQO do modelo econométrico tendo como variável dependente o valor homologado total. Observa-se que a grande maioria dos coeficientes estimados da regressão do modelo na tabela acima apresenta sinal positivo, indicando-se uma relação direta entre a variável dependente de valor homologado total e as respectivas variáveis explicativas.

As variáveis explicativas das UFs CE (6), DF (7), MS (12), PA (14), PE (16) e PR (18) apresentaram na magnitude da estimativa de seu coeficiente um sinal negativo, sendo estatisticamente significativas ao nível de significância de 1%, com exceção apenas do Pará (14) significativa ao nível de 5%, conforme os respectivos p-valores. O coeficiente estimado para a variável explicativa empresa de porte tipo “outros” (3) apresentou um sinal também negativo, de magnitude igual a -28893,8, mostrando uma relação inversa de modo que empresas desse porte tem um impacto negativo sobre o valor homologado total do produto, que representa a variável dependente do modelo econométrico, sendo essa variável explicativa estatisticamente significante ao nível de 1%.

Para as variáveis explicativas prod, representativas do tipo de produto negociado obteve-se que os coeficientes estimados para os produtos açúcar (2), banana (3), batata (4), café (5), carne (6), farinha (7), leite (9), manteiga (10), tomate (12) e (óleo) 13, foram estatisticamente significativos ao nível de 1%, conforme pode ser observado pela

observação das colunas dos respectivos p-valores para essas variáveis explicativas, sendo que o produto carne (6) apresentou um impacto negativo sobre a variável dependente, enquanto os demais tipos de produtos apresentaram um impacto positivo.

A variável dummy representativa da instrução normativa, dada por IN, apresentou-se como estatisticamente significativa ao nível de significância de 1%, dado seu p-valor igual a 0.001. O coeficiente estimado negativo igual a -3312,899 para essa variável explicativa sugere que a instrução normativa afeta negativamente o valor homologado total dos produtos negociados. O coeficiente de determinação, que representa o grau de ajuste das variáveis do modelo, é igual a 0.9985, o que indica que cerca de 99% das variações totais da variável dependente valorpreog^m em torno da média.

Os resultados para as probabilidades da Estatística F conjunta nesse modelo e em todos os demais modelos estimados, $\text{Prob} > F = 0.0000$, sugere uma significância global do modelo, o que significa que a variável dependente do valor homologado total é explicado pelo conjunto de variáveis explicativas do modelo econométrico.

A partir da análise dos dados, observa-se que pelos resultados que a variável explicativa valorpreog^m, mostrou-se estatisticamente significativa no nível de significância de 1%, e apresentou um impacto positivo sobre a variável dependente de magnitude igual a 0,6090969 e estatisticamente significativa ao nível de significância de 1%, enquanto a variável dummy para instrução normativa apresentou um impacto positivo e estatisticamente significativa ao nível de 1% de significância.

Além disso, pode ser observado que as variáveis explicativas referentes à unidade federativa MS (12), e PI (17) resultaram como estatisticamente significativas ao nível de significância de 10%, enquanto a UF TO (27) foi estatisticamente significativa ao nível de significância de 5%. Quanto ao porte da empresa apenas o porte “outros” (3) apresentou-se significativa ao nível de 1%, e com impacto positivo sobre o valor total homologado.

Pode-se observar, conforme a tabela A3, que a instrução normativa não afetou o valor total para o produto banana, dado que essa variável explicativa não resultou como estatisticamente significativa. Porém, a variável explicativa valorpreog mostrou-se estatisticamente significativa e evidenciou um impacto positivo de 0,4779395 sobre



a variável dependente representativa do valor homologado total. Cabe notar ainda que as variáveis para as unidades federativas RO (21) e SC (24) foram estatisticamente significativas aos níveis de significância de 1% e 10%, respectivamente e, que as empresas de porte “outros” (3) foram estatisticamente significativas ao nível de significância de 5% e impacto positivo sobre o valor total homologado para esse tipo de produto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação da Instrução Normativa Nº 3/2011 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) adveio de determinação do Tribunal de Contas da União visando proteger o sistema eletrônico de compras do Governo Federal do que o referido tribunal caracterizou como fraude licitatória, referindo-se ao uso de dispositivos de tecnologia da informação conhecidos como “robôs” capazes de automatizar o envio de lances em pregões eletrônicos, dando às empresas que se usam de tais sistemas a possibilidade de enviar lances em um intervalo de tempo inalcançável a um operador humano.

O efeito operacional da referida instrução normativa foi o implemento de um dispositivo no sistema do pregão eletrônico pelo qual as empresas foram limitadas a não enviar lances em intervalo de tempo inferior a 20 segundos do seu último lance. Ao ter impedido os licitantes de ofertarem lances livremente, o que ainda em tese já apresenta potencial de interferir no valor final dos produtos que decresce à medida em que os concorrentes enviam seus lances, nota-se alteração na economia proporcionada à administração pública federal via pregão eletrônico, considerando-se as ocorrências anteriores e posteriores à alteração da plataforma eletrônica que viabiliza a operação do pregão eletrônico nas contratações federais, mediante a referida instrução normativa.

Como pode ser observado ao longo dos modelos estimados nas tabelas dos anexos de Campos (2015), a relação entre as variáveis dependente $valor_{total}$ e a variável explicativa $valor_{pregão}$ apontou uma relação sugerindo impacto positivo, o que aponta para uma elevação da economia na aquisição dos produtos da cesta básica negociados. No que se refere ao impacto da variável dummy de instrução normativa,



representada pela variável explicativa IN, observa-se em alguns dos modelos econométricos estimados que ocorreu um impacto positivo dessa instrução enquanto em outros o impacto resultou negativo, enquanto para alguns tipos de produto essa variável não afetou o valor total homologado. Ademais, tem-se que para outros produtos não se pode observar nenhum impacto sobre o valor total homologado do produto negociado, dado que nesses casos essa variável não foi estatisticamente significativa e, por conseguinte não se relaciona com a variável dependente valor total homologado.

Como oportunidades de futuras publicações, possivelmente sob a luz da teoria dos leilões, se a penalização da economia proporcionada pelo implemento da Instrução Normativa Nº 3/2011 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) foi capaz de atingir seu objetivo, que seja tirar do concorrente que se usa do software de automação de envio de lances, pretensa vantagem frente aos que não se utilizam desta ferramenta.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Marcelle. Análise da relação do endividamento e da lucratividade das sociedades listadas na BM&FBOVESPA com seus respectivos ativos intangíveis. 2014. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Ceará, 2014.
- BRASIL. Ministério Do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Instrução Normativa n. 3, de 16 de Dezembro de 2011. Disponível em <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-ndeg-3-de-16-de-dezembro-de-2011>>. Acessado em 16/12/2014.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2601/2011. Plenário. Relator: Ministro Valmir Campelo. Sessão de 28/9/2011. Disponível em <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Jurisprudencia.faces?numeroDocumento=&textoPesquisa=&relator=&tipo=&numero=&anoProcesso=&anoAcordao=2011&numeroProcesso=&colegiado=&anoDocumento=&numeroAto=&cpf=&ano=&numeroAcordao=2601&situacao=>>> . Acesso em: 16/12/. 2014.
- _____. Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em



<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acessado em 12/01/2015.

_____. Lei 10.520 de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inc. XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm>. Acessado em 12/01/2015.

_____. Decreto 5.450 de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm> Acesso em 12/01/2015.

CAMPOS, Reinner Ferreira. O IMPACTO DA INSTRUÇÃO NORMATIVA MPOG Nº 3/2011 NA ECONOMIA GERADA PELO PREGÃO ELETRÔNICO NAS AQUISIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS. 2015. 59 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.

DADOS GERAIS 2013. Brasília, 08/02/2014. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em <http://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/estatisticas/01_a_10_informativo_comprasnet_dados_gerais_2013.pdf> Acessado em 14/12/2014.

FERRER, Florência. CLAD - Compras Públicas no Brasil: Diagnóstico e Desenho Estratégico do Futuro. 08/2012. Disponível em <<http://www.florenciaferrer.com.br/detalhes.php?artg=883>> Acessado em 20/12/2014.

INFORMATIVO DO MPOG. Brasília, 10/02/2014. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em <<http://www.planejamento.gov.br/conteudo.asp?p=noticia&ler=10918>> Acessado em 14/12/2014.

PALAVIERI, Marcelo. Pregão nas licitações municipais. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.

SAMPAIO, Ricardo. É lenda acreditar em robôs no pregão eletrônico, assim como acreditar em Papai Noel. 12/2010. Disponível em <<http://www.zenite.blog.br/e-lenda-acreditar-em-robos-no-pregao-eletronico-assim-como-acreditar-em-papai-noel/#.VRSiqY7F8YM>> Acessado em 20/12/2014.

SILVA, Antônio. A economia das compras governamentais em decorrência do pregão eletrônico – uma abordagem econométrica. 2007. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Ceará, 2007.

ADMINISTRAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

TEMAS EMERGENTES E APLICAÇÕES

ADMINISTRAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

TEMAS EMERGENTES E APLICAÇÕES

